

Find den rigtige leder - konkrete råd til dig der ansætter ledere

Personalepolitisk Messe 2010

Temaet Ledelse: Workshop, runde 3, kl. 14:00-14:45

Erhvervspsykolog, cand.pæd.psych. aut. Edith Kahlke kahlke@ddf.dk



Overblik

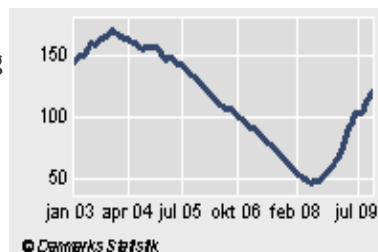
- Udfordringer og muligheder
- Grundlag for ansættelsessamtaler
- Fejlkilder hos dig selv
- Udfordringer i ansættelsessamtaler
- De gode spørgsmål
- Guldgraver og dørvogter
- Hvad ser man efter - og hvad skal man nok undgå
- Hvis du vil vide mere



Udfordringer og muligheder

- Paradokser: 4,4% ledighed, stigende antal ansøgere til mange jobs, men samtidig vanskeligt at finde specialister, ledere og medarbejdere med de rigtige erfaringer
- Mange ledelsesmæssige ressourcer efterfølgende på at lede ”forkert ansatte”
- God rekruttering og udvælgelse bidrager bedst til at virksomheder klarer sig godt
- Fokus hos ansøgere og yngre medarbejdere: ”hvad får jeg selv ud af det?”

Kilder: Future Foundation 2004, Gmür & Schwerdt i Zeitschrift für Personalforschung, 2005 og Danmarks Statistik 01/2010



Jobanalyse = grundlaget

Rammer: Hvordan er de psykologiske og fysiske rammer for jobbet?

Opgaver: Hvilke opgaver skal der løses for at skabe resultaterne?

Resultater: Hvilke resultater skal der skabes i jobbet inden for givne rammer og vilkår?

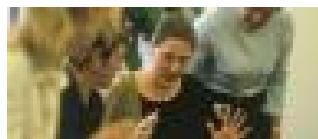
Personkrav: Hvilke færdigheder og kompetencer skal den person så have?

Jobanalysens fire områder



Kompetencebaseret udvælgelse giver lige muligheder for alle

- Svensk undersøgelse: Risiko for at kvinder fravælges allerede ved sortering af ansøgninger
- To danske forskere, Jann Scheuer og Iben Jensen
 - begge fokus på ulighed i samtalen
- Erfaringer fra mangfoldighedsprojekt i TDC m.fl.:
 - Den kompetencebaserede jobsamtale er ”farveblind”
 - Ansættelsesudvalg er nyttige
 - Mentorordninger kan støtte introduktion og senere karrierevalg



Læs og planlæg inden jobsamtalen

1. Hvilke kompetencer er beskrevet, og hvilke står der mindre om?
2. Hvilke erfaringer vil du gerne høre mere om?
3. Helhedsindtryk af ansøgning og cv - er der nogle spørgsmål du vil stille her?
4. Hvordan er sammenhæng ml. uddannelse og karriereforløb - er der spørgsmål du vil stille?
5. Er der huller i cv eller andre manglende sammenhænge - vil du stille spørgsmål?
6. Er der mønstre, som fx hvorfor job forlades - og hvilke spørgsmål vil du så stille?
7. Andet, der skal uddybes i samtalen? Planlæg spørgsmål.
8. Check din læsning - er der balance? (fx tre positive og tre negative hypoteser)



Fejlkilder hos interviewere

- taler for meget
- har svært ved at styre samtalen
- overser eller undervurderer faresignaler hos ansøgere
- kan ikke huske de forskellige ansøgere fra hinanden
- bryder sig ikke om ansøgerens måde at være på
- får *for god* kontakt med ansøger
- er trætte, så noget overses eller glemmes
- er for usystematiske



Ansættelsesudvalg

- Risiko for at vurdering i ansættelsesudvalg er dårligere end vurderinger foretaget med 1-2 interviewere
- FORSLAG: opdel ansættelsesudvalget og gennemfør flere samtaler
- Af hensyn til ansøgeren:
 - ✓ Informer skriftligt om processen og om deltagere
 - ✓ Ved samtalestart præsenteres alle deltagere og deres roller
- Af hensyn til god vurdering og god udvælgelse:
 - ✓ Beslut, hvem der dækker hvilke områder
 - ✓ Specielt: hvordan spiller leder og TR sammen?
 - ✓ Hav en realistisk tidsplan
 - ✓ Hver deltager gennemser sine notater og foretager individuel vurdering, inden fælles drøftelse starter
 - ✓ Den mindst erfarne interviewer starter drøftelserne



Planlæg spørgsmål til jobsamtalen

Er der i ansøgerens nuværende job eller tidligere job erfaringer, der svarer til de kompetencer, som det nye job indebærer? ➔

Hvis ja, skal der fortrinsvis fokuseres på hidtidig adfærd med **fortids- og nutidsrettede, adfærdsbeskrivende spørgsmål**

Hvis nej, skal der fortrinsvis fokuseres på hensigter om fremtidig adfærd med **fremtidsrettede, hypotetiske spørgsmål**

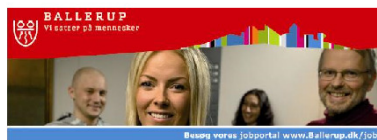
Det gode råd: Brug de genveje til kompetencebaserede spørgsmål som bøger og websider giver



Opgave

Overvej først hver for sig - og drøft så:

- Hvilke spørgsmål vil I stille til ”. . . er beslutningsdygtig og viger ikke tilbage for at håndtere og medvirke til en løsning af situationer, der er præget af interessemodsætninger”?
- Find to - tre spørgsmål, som I formulerer, som I ville stille dem til en ansøger.



Pædagogisk leder

Børnehuset Lundebjerg 2

Stillingen er ledig fra 1. marts 2010 med ansættelse i afdeling Søsosen, 37 timer om ugen.

Børnehuset Lundebjerg 2 består af 3 fysisk adskilte afdelinger: Søsosen, Parapien og Grønnehaven. Børnehuset er kendetegnet

Vi tilbyder dig

- Forpligtende og aktiv deltagelse i Børnehusets ledelsesteam.
- Fagligt ansvar for afdelingens pædagogiske indhold og kvalitet - i tæt samarbejde med Børnehuslederen og ledelsesteamet.
- Personaleledelse af

Vi forventer, at du:

- har et positivt menneskesyn og en anerkendende og nærværende tilgang til børn, forældre og personale
- indgår aktivt i ledelsesteamet og er medspiller i at reflektere, inspirere og skabe konstruktive drøftelser, der kan kvalificere og udvikle såvel Børnehuset, som afdelingerne
- har erfaring med og interesse for opgaven som personaleleder, såvel som respekt for den enkelte ansattes behov og personlighed med ansvar for, at afdelingen som helhed fungerer godt
- er beslutningsdygtig og ikke viger tilbage for at håndtere og medvirke til en løsning af situationer, der er præget af interessemodsætninger eller konflikter
- har gode kommunikationsevner



Personaleledelse - de to slags spørgsmål - eksempel

Det I søger: at en ny mellemlider / teamleder kan sikre at nye medarbejdere sluses godt ind på arbejdspladsen

- **Fortids - eller nutidsrettet spørgsmål:** "Nye medarbejdere har ofte brug for støtte til at komme godt ind i samarbejdet og det eksisterende team. Fortæl om den person, du sidst har ansat. Hvordan hjalp du vedkommende med at komme godt i gang på arbejdspladsen?"
- **Fremtidsrettet spørgsmål:** "Forestil dig, at du lige har ansat en ny medarbejder i din gruppe/ afdeling. Hvordan ville du hjælpe ham/hende med at lære sine nye kolleger at kende og med at falde godt til hos jer? Fortæl hvad du tror, at hans eller hendes behov ville være. Hvad forestiller du dig konkret, at du vil gøre?"



Flere relevante spørgsmål

- Spørg adfærdsbaseret
- Spørg - lyt - spørg uddybende:
 - Hvad trives du især med i dit nuværende job?
 - Hvad er det ved de opgaver, der gør dem særligt interessante for dig?
 - Hvordan adskiller de sig fra det, du ellers arbejder med?
- Spørg til håndtering af det svære:
 - Hvad har demotiveret dig/ville kunne demotivere dig?
 - Hvordan arbejder du så?
 - Hvad gør du for alligevel at løse opgaverne, når du ikke er særligt motiveret?



Fasthold fokus og uddyb spørgsmål

- **Spørgsmål:** *Hvad er dine stærke sider?*
- **Svar:** *Jeg er god til at få ting til at ske.*
- **Opfølgende spørgsmål:** *Kan du beskrive en situation, hvor du brugte det, at du er god til at få ting til at ske?*
- **Opfølgende spørgsmål:** *Hvad ville andre sige de ser, når du er god til at få ting til at ske?*
- **Opfølgende spørgsmål:** *Beskriv en situation, hvor du ikke kunne få det til at ske, som du ville. Hvad gjorde du og hvad blev resultatet?*



Guldgraver og dørvogter i samtalen

Guldgraver:

- Opmærksom på egne eventuelle fordomme og blinde pletter
- Imødekommende
- Lader tvivl komme ansøger til gode
- Finder det oversete guld
- Leder efter styrker

Dørvogter:

- Gør opmærksom på hvilke papirer der skal medbringes
- Afdækker vigtige forhold systematisk
- Checker om man har søgt tidligere
- Sikrer, at de forkerte ikke lukkes ind
- Leder efter mulige risici



Personkrav - hvad duer nok ikke

- ❗ **dårlig selvbeherskelse:** kritisk, ufølsom, krævende. Dårlig til at klare pres og tilbøjelig til at reagere med humørsvingninger og vrede - og dermed støde andre fra sig
- ❗ **for forsvarspræget:** reagerer på kritik ved at benægte, tilsløre eller skyde skylden på andre
- ❗ **lav personlig integritet:** for ambitiøs og parat til at komme frem på andres bekostning
- ❗ **dårlige sociale færdigheder:** manglende indfølelse og adfærd, der virker stødende, arrogant og skræmmende på omgivelserne - charmerende på overfladen, men manipulerende og egoistisk adfærd
- ❗ **gode tekniske og analytiske evner:** denne styrke bliver til svaghed, hvis personen glemmer at lytte og inddrage andre - og dermed stoler *for* meget på egne vurderinger



Idealprofiler?

- Altid lettere at forudsige fiasko end succes
- Derfor er frasortering rimelig sikker
- men tilvalg altid behæftet med større usikkerhed
- **Relevant faglighed** skal være veldokumenteret
- På tværs af stillinger er **samvittighedsfuldhed** vigtig egenskab
- **"tilpas" intelligens** i forhold til jobbets krav
- **Motivation og samarbejdsevner**



Her kan du finde mere inspiration

- ❖ Kahlke, E.: *Den gode ansættelsessamtale*, 2008
- ❖ Kahlke, E. & Schmidt, V.: *Bedre ansættelser*, 2007
- ❖ Kahlke, E. & Schmidt, V.: *Job og personvurdering*, 2004
- ❖ Taylor, P. & O'Driscoll, M. P.: *Det strukturerede jobinterview*, 2001
- ❖ Weiss, K.: *Ny forskning om job-samtaler: Ledere diskriminerer ubevidst*. I: Ledelseidag nr. 5, maj 2009 (www.lederne.dk)
- ❖ www.lederweb.dk, se blandt andet om kompetencebaserede spørgsmål
- ❖ www.personvurdering.dk, Videnscenter for Professionel personvurdering i offentlige og private virksomheder. Retningslinjer for etik og krav til ordentlig personvurdering.
- ❖ www.perst.dk, se blandt andet rekrutteringsguide med skabeloner og eksempler.
- ❖ www.vaeksthusforledelse.dk, hvor blandt andet rapporterne *Find den rigtige leder* og *Ledere der lykkes* kan findes

