

Ansættelsessamtalen – kort og godt

NOCA onlinemøde 28. februar 2022

Erhvervspsykolog, cand.pæd.psych. aut. Edith Kahlke ekahlke@protonmail.com



Overblik

Del 1:

- Arbejdsmarkedet lige nu
- Den gode ansættelsessamtale
 - forskning og praksis
- Q & A

Del 2:

- Opmærksomhedspunkter for HR
 - hvordan kan vi støtte organisationen -
- Q & A

I får slides efterfølgende, hvor der også er link med rabatkode til bogen 'Kort & godt om ansættelsessamtalen'



Min baggrund

- Erhvervspsykolog, rådgiver og forfatter
- Tidligere personalechef i levnedsmiddelvirksomhed og chefkonsulent i Rambøll Management
- Erhvervspsykologisk virksomhed gennem 25 år
- Arbejdet med ansættelser og samtaler omkring ansættelser gennem mere end 30 år
- Bøger om ansættelser og om ansættelsessamtalen – som forfatter og medforfatter
- Fokus på at arbejde og bøger skal være teoretisk velfunderede og praktisk brugbare



Et arbejdsmarked i opbrud

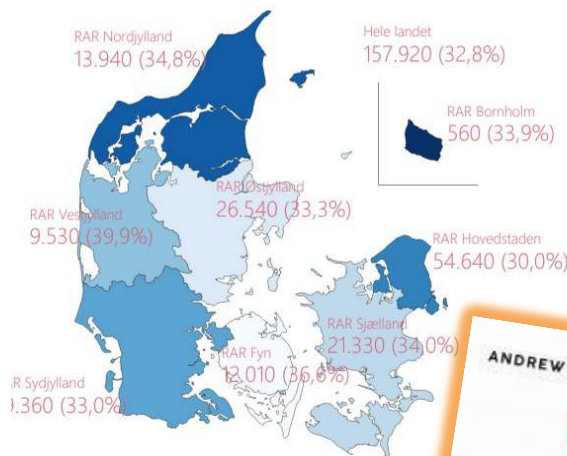
- Vanskeligt at finde medarbejdere på nogle områder og alt for mange ansøgere på andre områder
- Så længe virksomheder ikke udvider deres antagelser om, hvem der kan arbejde, har især helt unge og ældre vanskeligheder ved at komme igennem virksomhedernes sortering

Kilder: STAR (2021) og Scott & Gratton (2021)

LANDSTAL

Rekrutteringssituationen på RAR og brancher December 2021

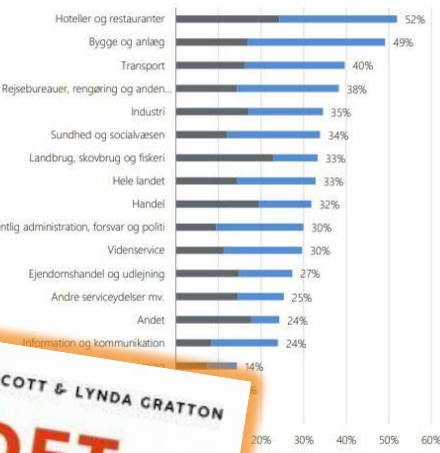
Figur 3: Den forgæves rekrutteringsrate (FRR), fordelt på RAR-områder



Note: Rekrutteringsforsøg i perioden marts 2021 til og med august 2021. Figuren viser den samlede rekrutteringsrate (FRR) for hvert RAR-område.
Kilde: Rekrutteringsundersøgelse.

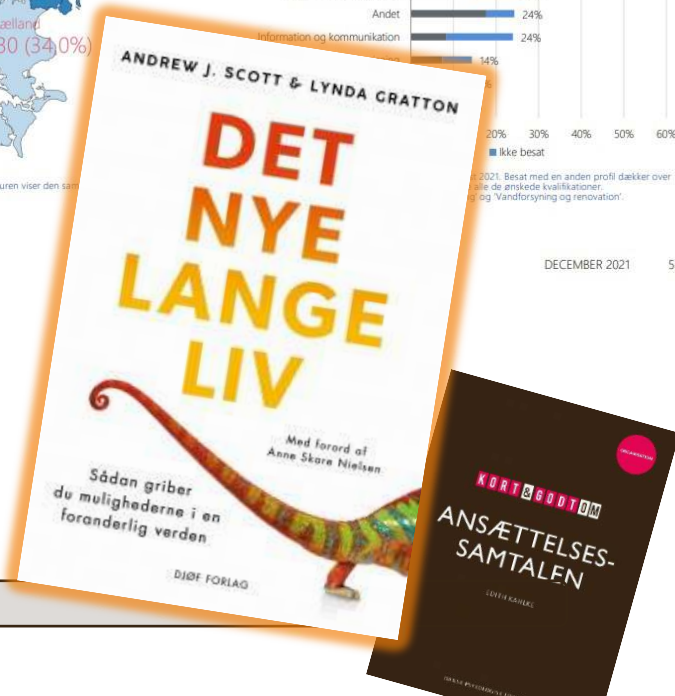


Figur 4: Den forgæves rekrutteringsrate (FRR) opdelt på ubesatte stillinger og stillinger, der besættes med en anden profil, fordelt på brancher



Note: 2021. Besat med en anden profil dækker over alle de ansøgte kvalifikationer, herunder 'Vandforsyning og renovation'.
Kilde: Rekrutteringsundersøgelse.

DECEMBER 2021 5



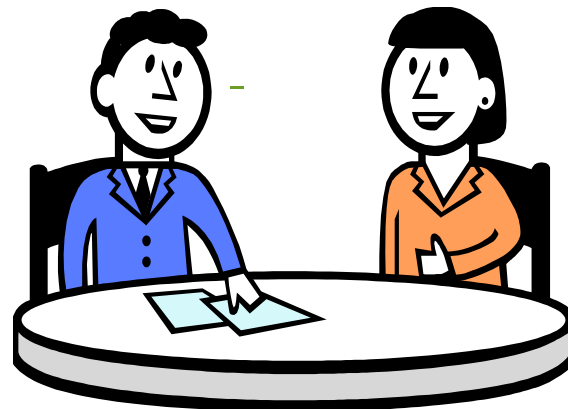
Hvorfor fokus på at ansætte klogt

- Organisationens fremtid
- Økonomiske omkostninger ved fejlansættelser
- Organisatoriske omkostninger ved fejlansættelser
- Individuelle omkostninger ved fejlansættelser



Hvorfor ansættelsessamtaler?

- Bruges stort set altid
- Alt efter tilrettelæggelse og gennemførelse *ingen værdi* og stort *lige så god værdi* som andre gode metoder
- Er jeres visitkort i forhold til ansøgere
- Små greb før – under – og efter kan gøre stor forskel



Hvad er en ansættelsessamtale?

- en formaliseret samtale med et formål
- formålet for virksomheden er at søge at forudsige, hvem der vil være den bedst egnede til at udføre opgaverne og passe ind i organisationen
- formålet for ansøgeren er at vurdere om jobindhold, udviklingsmuligheder og arbejdsfællesskab gør virksomheden til et sted, hvor vedkommende ønsker at blive ansat
- gennemført godt har den *høj "face validity"* = virker fair, fornuftig, vigtig, relevant etc.



Samtalen kan noget – men ikke alt

Hvad kan man vurdere?

- Adfærd
- Intelligens
- Personlighedstræk
- Personlighedstræk og ledelseseffektivitet
- Afspøringsfaktorer og mørke personlighedstræk



Teori bag udvælgelsesspørgsmål

- Man antager, at tidligere præstationer og adfærd er holdbare forudsigelser om fremtidige præstationer og adfærd → fortidsrettede eller nutidsrettede spørgsmål
- Man antager også, at ansøgers udtalelser om, hvad de ville gøre i hypotetiske, men realistiske jobsituationer giver holdbare forudsigelser om fremtidige præstationer og adfærd → fremtidsrettede eller hypotetiske spørgsmål



Samtalen brugt rigtigt

Kompetencerede spørgsmål

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 nutids-**
rettede, adfærdsbeskrivende
spørgsmål



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



Hvordan vurderer man?

- Man får konkrete eksempler
- Man lytter til mønstre
- Man får ansøgers refleksioner og tanker
- Man supplerer med værktøjer, der kan noget andet
- Man er flere personer

- Man *konkluderer ikke* mere end informationen kan bære



Støj og bias

- Støj er variation i vurderinger og beslutninger, der ideelt set skulle være ens
 - Fx at man bruger kortere tid på at vurdere ansøgninger, når man er træt
 - Fx at læger laver flere fejl om mandagen og lige efter en ferie
- Bias betegner de fejlkilder, som skyldes ubevidste fordomme og forudfattede meninger
 - Fx sortering foregår efter forskellig standard alt efter ansøgers alder eller efternavn
 - Fx interviewer påvirkes i samtalen af bekræftelses-bias, mildheds-bias, halo-bias osv.



Hvordan træffer man beslutninger godt?

Forskning er entydig:

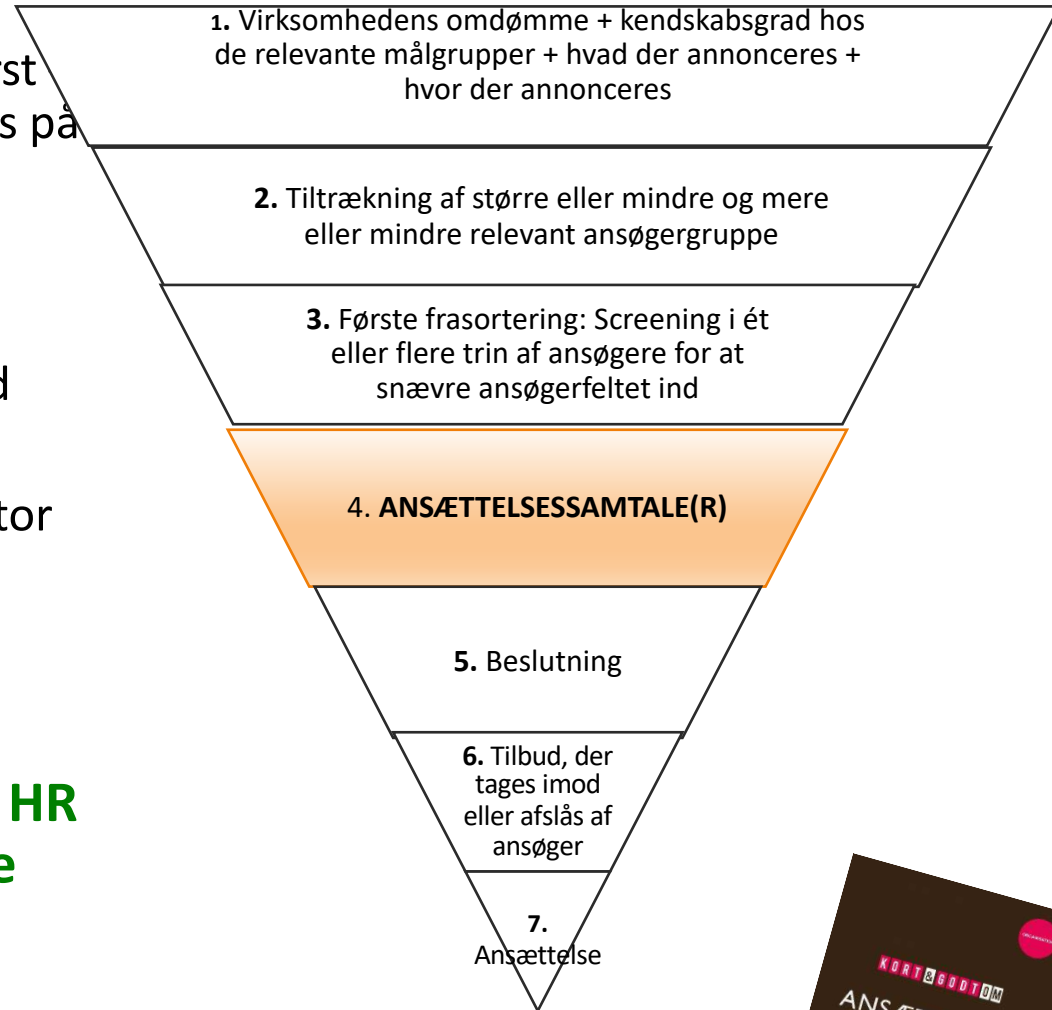
- Dur ikke med intuitiv, hurtig tænkning (type 1 tænkning)
- Brug i stedet grundig analytisk tænkning (type 2 tænkning)
- Tag notater under samtalen
- Et beslutningsskema med ankre sikrer, at vurderinger ikke glider
- Bedøm hvert område eller kompetence særskilt
- Hvis flere bedømmere, så melder yngste/mest uerfarne ud først for at undgå påvirkning af status og magt



Om sortering af ansøgninger

- udvælgelse har 'tunge ende' først dvs. første frasortering foretages på baggrund af mindst viden hos virksomheden
- er ofte tidskrævende
- struktur sikrer i nogen grad mod vilkårlighed (støj) og bias
- træthed er nok største risikofaktor
- balance mellem *dørvogter*- og *guldgraver*rollen

Til overvejelse: hvordan kan HR støtte organisationen i første faser, der reelt er de mest kritiske



Bias og frasortering

Hvis udfordringer med at finde de rigtige, så god ide at **bruge data som 'bias interrupters' til at forstå, hvad der foregår:**

- Hvem var i hele ansøgergruppen?
- Hvem er tilbage efter sortering?
- Hvem bliver inviteret til ansættelsessamtalen?
- Hvem 'overlever' ansættelsessamtalen, dvs. bliver tilbudt ansættelse?



Williams, 2020



Input fra datadrevet HR til kravprofil

Undersøg følgende:

- Hvad gør vores bedst performende enheder?
- Hvad gør vores bedst performende medarbejdere?
- Hvilke krav skal vi så stille til et givent job?
- Hvilke spørgsmål vil vi så stille i ansættelsessamtalen?

Til overvejelse: hvordan kan HR enten selv skaffer data eller trække på data fra andres undersøgelser



Skabe ensartet fokus i samtalerne

Velkomst : rammen sættes, deltagere og formål præsenteres, kontakt skabes

Informationsindsamling: de relevante spørgsmål stilles – ulovlige og irrelevante spørgsmål stilles *ikke*

Supplerende fase: fortælle om organisationen og om jobbet, lade ansøger stille spørgsmål

Afrunding: beslutningsprocessen herfra for begge parter

Til overvejelser: hvordan kan HR i egen organisation opstille 'best practice' for hvad og hvordan man vurderer



At kunne stille spørgsmål

Det I søger: at nye medarbejdere har læringslyst og evne

- **Fortids – eller nutidsrettet spørgsmål:** *”Vi udvikler os løbende, og meget af det vi skal kunne om et til to år, er endnu i støbeskeen. Giv eksempler på nye kompetencer, du har tilegnet dig inden for de seneste to år. Det kan være via situationer, læsning eller i jobbet. (Uddyb: Hvad var udfordringerne, hvad gjorde du mere specifikt og hvad er det du kan nu, som du ikke kunne tidligere? Hvad har det krævet af dig?)*
- **Fremtidsrettet spørgsmål:** *”Forestil dig, at du lige er blevet ansat hos os på baggrund af din gode viden om xx-system. 14 dage efter din start tages en strategisk beslutning om at omlægge afdelingen og outsource opgaverne. Du skal nu i stedet arbejde med yy. Hvilke overvejelser ville du gøre dig? (Uddyb: Hvad vil du konkret gøre for at tilegne dig nye færdigheder og hvem ville kunne støtte dig? Hvad ville kunne demotivere dig eller blive for svært?)*

Til overvejelse: at HR udarbejder spørgsmålsbibliotek

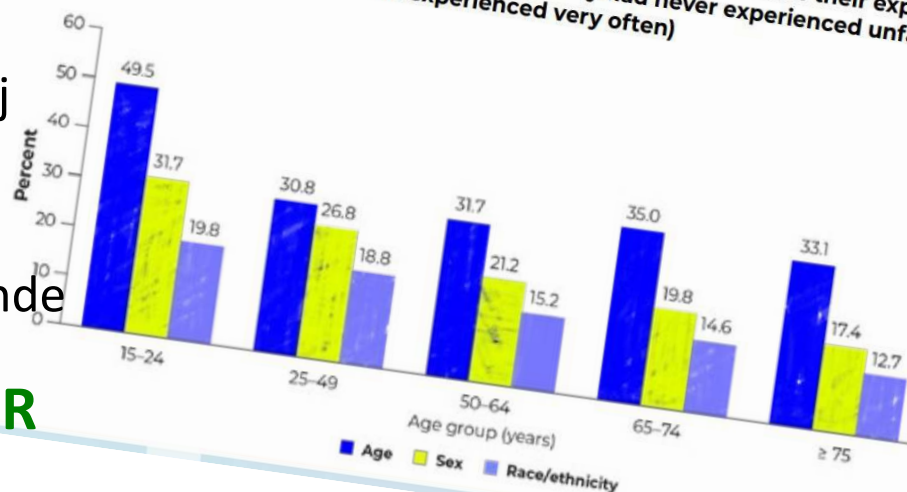


Træn genkendelse af bias

- Ageism: at man tænker, føler og opfører sig forskelligt overfor andre mennesker baseret på deres alder
- Gender bias: adfærd og svar fra mænd og kvinder vurderes efter forskellig målestok
- Stereotyper baseret på etnicitet: fremmed navn kan føre til frasortering
- Selvovertvurderings-bias – for høj tiltro til egne kompetencer og dømmekraft
- Udseende-bias – interviewere risikerer at lade ansøgers udseende påvirke deres vurdering

Til overvejelse: hvordan kan HR træne organisationen i at genkende egne blinde pletter

Fig. 2.4. Percentage of people responding to the European Social Survey who reported experiencing unfair treatment because of their age, sex or race or ethnic background by age group, 2008–2009 (includes only individuals who did not rate their experience as 0 on a scale that ranged from 0, indicating they had never experienced unfair treatment, to 4, indicating it was experienced very often)



Tabel: WHO, 2021

ANSÆTTELSES-SAMTALEN

Afsporingsfaktorer uddybet

- 💣 dårlig selvbeherskelse
- 💣 for forsvarspræget
- 💣 lav personlig integritet
- 💣 dårlige sociale færdigheder
- 💣 gode tekniske og analytiske evner



Til overvejelser: hvordan kan HR være sparrings-partner og / eller observatør i ansættelsessamtaler på tværs af niveauer og organisatoriske enheder

Yukl & Gardner III: *Leadership in Organizations*, 2020, s. 212-213



Undervis i, hvad vurderingsmetoder kan

Hvor velfunderet er informationen? ↑ ----- → stærkt ----- ← svagt	Adfærd	Vurderingsmetode
	Udvist adfærd	Fx prøveansættelse, hvor man har mulighed for at observere "ægte" jobadfærd, gennemførelse af case eller færdighedsprøve i fx kodning eller sprog
	Målt adfærd	Fx intelligenstest
	Beskrevet adfærd	Fx motiveret ansøgning eller struktureret ansættelsessamtale
	Tolket adfærd	Fx personlighedstest eller ustruktureret ansættelsessamtale

Til overvejelse: hvordan kan HR højne viden for alle



Sammenfatning og vurdering

- Brug notater
- Lad hver enkelte vurdere individuelt før drøftelse
- Forslag: tilføj et "minusfelt", hvor eventuelle afsporingsfaktorer noteres og trækkes fra
- Generelt: brug vurderingsark med ankre + fælles diskussion

Til overvejelse: hvordan kan HR introducere og træne fremgangs-måden

Under ønskeligt niveau	Forventet niveau	Over ønskeligt niveau
<ul style="list-style-type: none">• Ignorerer eller lader være med at tale med den anden• Bagtaler den anden• Konfronterer den anden på en aggressiv måde• Accepterer situationen, forholder sig passivt• Melder sig syg	<ul style="list-style-type: none">• Søger at undgå alt for meget samarbejde, men forholder sig neutral, når samarbejde ikke kan undgås• Holder fokus på arbejdsopgaverne• Søger sparring hos sin leder, hvis nødvendigt	<ul style="list-style-type: none">• Er høflig og respektfuld i samarbejdet• Tager af sig selv fat i at tale om, hvad der kunne ligge bag problemerne• Tilbyder hjælp, kompromisser eller giver indrømmelser for aktivt at søge at forbedre relationerne



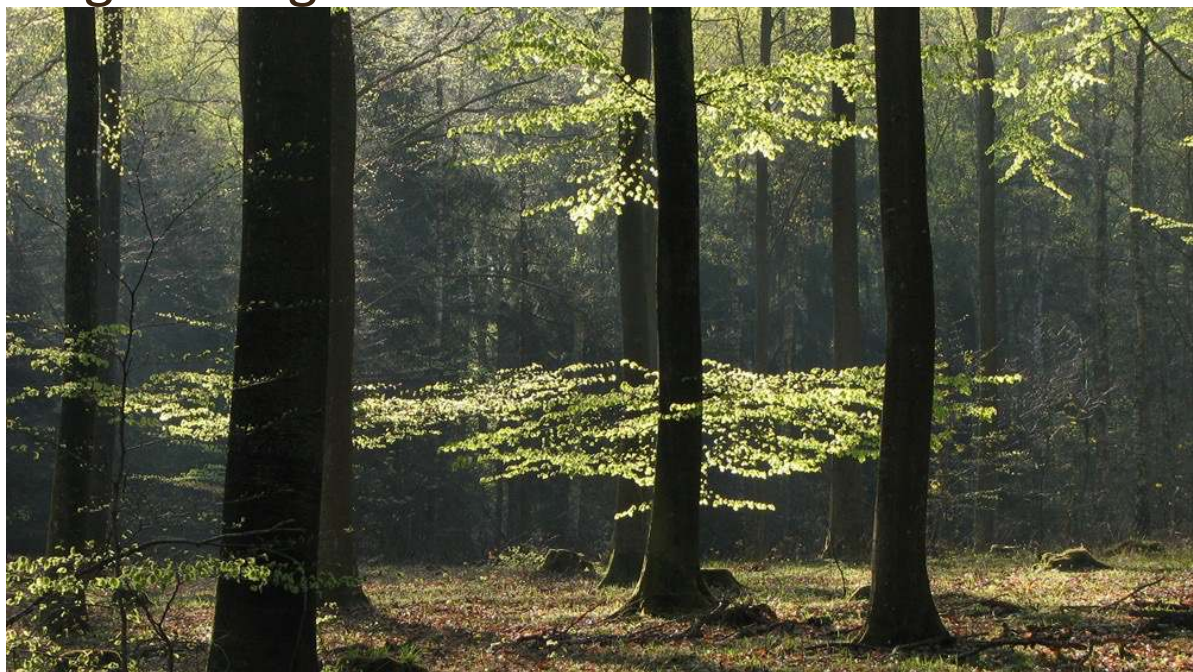
Opsummering: Der er ikke genveje

- Se det store billede – hvor er jeres branche på vej hen og hvilke muligheder for at finde medarbejdere overser I?
- Vær opmærksomme på, hvor vigtige de første faser er
- Genovervej jeres syn på *nice to have* og *need to have*
- Husk 'basics':
 - nøjes med at bedømme det relevante
 - husk åbenhed og læringsorientering
 - på tværs af jobs er personlighedstrækket samvittighedsfuldhed vigtig egenskab (delmængde af dette er "selvdisciplin")
 - tilpas intelligens i forhold til jobbets krav
 - motivation og samarbejdsevner
 - fravær af afsporingfaktorer



Q & A og refleksionsspørgsmål

- Ud fra det, du har hørt, hvad kan du som HR-professionel gøre for at forbedre ansættelsessamtaler og udvælgelse i din organisation?
- Hvad ville første skridt være?



Her er kilderne

- ❖ Hedegaard Rasmussen, T. (2013): *Målbar HR*. Dansk Psykologisk Forlag
- ❖ Kahlke, E. (2022): *Kort og godt om ansættelsessamtalen*. Dansk Psykologisk Forlag
- ❖ Kahlke, E. & Schmidt V. (2015): *Job og personvurdering. Om at øge træfsikkerheden i personaleudvælgelse*. Akademisk forlag
- ❖ Scott, A. J. & Gratton, L. (2021): *Det nye lange liv. Sådan griber du mulighederne i en foranderlig verden*. DJØF Forlag
- ❖ STAR (2021): *Rekrutteringssurvey, findes på <https://star.dk/media/19208/rekrutteringssurvey-december-2021.pdf>*
- ❖ WHO: *Global Report on Ageism* (2021) <https://www.who.int/teams/social-determinants-of-health/demographic-change-and-healthy-ageing/combating-ageism/global-report-on-ageism>
- ❖ *Why corporate diversity programs fail - and how small tweaks can have big impact*. Ted Talk (2020) af Joan C. Williams på https://www.ted.com/talks/joan_c_williams_why_corporate_diversity_programs_fail_and_how_small_tweaks_can_have_big_impact
- ❖ Yukl, G. & Gardner III, W. L. (2020, 9. udg.): *Leadership in organizations*. Pearson



Tak for i dag

Frem til 6. marts kan du som deltager i formiddagens oplæg efter aftale med Dansk Psykologisk Forlag købe bogen 'Kort & godt om ansættelsessamtalen' med 20% rabat på

<https://dpf.dk/edithnoca>

Rabatten fratrækkes automatisk, når du lægger bogen i kurven. Du også indtaste **EDITHNOCA22**, som rabatkode på DPFs hjemmeside.



Erhvervspsykolog, cand.pæd.psych. aut. Edith Kahlke
ekahlke@protonmail.com

