



**Kompetensbaserade intervjuer
ger bättre rekryteringar**

KOMPETENSBASERADE intervjuer ger bättre rekryteringar

I Sverige är det fortfarande relativt ovanligt att använda kompetensbaserade intervjuer vid rekryteringar. I länder som USA och Storbritannien har man sedan länge insett vikten av att behandla alla sökande så lika som möjligt och bara ställa frågor kring definierade och bedömningsbara kompetenser under intervjun. I den här artikeln förklarar **Gunilla Andersson** och **Nils Hallén**, båda ledarskapskonsulter, vad en kompetensbaserad intervju innebär i praktiken.

Det händer mycket och snabbt kring det som rör rekrytering. Från att använda sig av ostrukturerade intervjuer och vaga beslutsunderlag väljer allt fler en strukturerad rekryteringsprocess med relevant innehåll. Sverige ligger fortfarande långt efter länder som USA och Storbritannien, där man sedan lång tid insett hur viktigt det är att behandla alla sökande så lika som möjligt och att man bara bör ställa frågor kring definierade och bedömningsbara kompetenser under intervjun.

I USA kom det 2006 till och med ut en handbok för arbetssökande (Competency-Based Interviews) för att ge arbetssökande en struktur för hur man kan förbereda sig inför en kompetensbaserad intervju. I bokens inledning talar man om att de flesta välutvecklade organisationer runt om i världen använder sig av kompetensbaserade intervjuer. Men när vi besöker företag och organisationer i Sverige är det förvånansvärt få som arbetar med kompetensbaserade intervjuer. Det är en av anledningarna till att vi i denna artikel vill ge grunden för vad detta innebär i praktiken.

Kompetensträdet och magkänslan

En artikel som handlar om kompetensbaserad intervjumetodik behöver utgå från en definition av begreppet kompetens. Vår definition är att det är färdigheter eller egenskaper man använder för att uppnå det som krävs i en given situation. Vår modell av kompetens har vi valt att kalla kompetensträdet. Alla delarna i kompetensträdet behöver definieras i samband med en rekrytering och är grunden för kravprofilen.

Ett annat begrepp som också behöver kommenteras är den berömda magkänslan. En magkänsla som inte går att förklara går inte att använda i professionell rekrytering. Men om man kan förklara sin magkänsla och visa att den bygger på faktiska iakttagelser som är kopplade till kravprofilen förvandlas känslan snarare till fakta än en magkänsla.

Kristoffer Ahlström skriver i sin bok *Magkänslans anatomi* bland annat om vad som hände efter katastrofen vid World Trade Center den 11 september 2001. Många amerikaner fattade då beslut utifrån sin magkänsla som sa att det var farligt att flyga. Därför valde de att i betydligt högre utsträckning ta bilen i stället för flyget. Med resultatet att

över 1 500 fler personer dog i trafiken året efter katastrofen jämfört med tidigare år. Det innebär att drygt hälften så många som dog till följd av flygkapningarna dog på grund av att de efter katastrofen fattade beslut på en diffus känsla snarare än på fakta.

Vår magkänsla består bland annat av intervjuareffekter och våra personliga personlighetsteorier. Intervjuareffekter kan till exempel vara att man överskattar en kandidat som på något sätt liknar en själv, kanske genom att ha studerat vid samma skola eller vuxit upp i samma stad (likhetseffekten). Den egna sinnesstämningen påverkar också våra bedömningar vilket gör att vi bedömer kandidater olika beroende på om vi själva är trötta eller utvilade. Halo- och djävulseffekten innebär att man låter en inledande bedömning genomsyra hela bedömningen och vi ägnar hela intervjun åt att bekräfta att vi hade rätt i vår inledande bedömning.

På marknaden finns ett antal personlighetstest som på olika sätt placerar in människor i olika fack. Dessa tester har någon form av vetenskaplig teoribakgrund som stöd för sin indelning av människors egenskaper. På motsva-

rande sätt skapar vi som individer något man kan kalla för en personlig personlighetsteori. Från barnsben försöker vi sortera in de människor vi möter i olika fack, baserat på våra tidigare erfarenheter. I vår personliga personlighetsteori ligger hela vår erfarenhetsbank av hur människor vi tidigare mött har agerat, men den blandas där med generaliseringar och fördomar som är mer av psykologiska försvar eller förklaringar av verkligheten.

”Kompetens är färdigheter eller egenskaper man använder för att uppnå det som krävs i en given situation.

Enligt en studie som doktoranden Kristina Danilov genomförd inom svensk handel 2008/09 så använder närmare 80 procent av de tillfrågade cheferna magkänslan vid rekrytering. Gissningsvis är det inte många andra stora investeringsbeslut i företagen som tas enbart med magkänsla och man kan ju undra varför detta känslolagda beslutsfattande är så utbredd just inom rekrytering.

Vi tror att en av förklaringarna är den stora avsaknaden av teorigrund inom området. Mängder av chefer, HR-specialister och rekryteringskonsulter ägnar sig åt rekrytering utan någon som helst skolning i området. Avsaknaden av svensk forskning inom området är också uppenbar. Tursamt nog finns forskning i andra delar av västvärlden som vi kan luta oss mot när vi säger att man i stället för magkänslan ska använda metoder med hög träffsäkerhet (validitet).

Forskning och olika metoders träffsäkerhet

Det finns mängder av studier gjorda på olika urvalsmetoders träffsäkerhet. En validitetsskala går från 0,00 till 1,00 där 0,00 har samma värde som slumpen. I

rekryteringsssammanhang skulle det innebära att man tar en telefonkatalog, pekar på ett namn och anställer den personen. Det är ju visserligen en metod men den är helt slumpartad. Högst på skalan återfinns 1,00 vilket anger en perfekt prognos för den framtida prestationen som urvalsmetoden mäter. Det är förstas en omöjlighet att med fullständig träffsäkerhet förutspå en framtida prestation och därför finns inga urvalsmetoder på den nivån. Validiteten för de olika metoderna är helt beroende av att de genomförs på ett korrekt sätt. Annars kan validiteten bli betydligt lägre.

Några urvalsmetoder och deras validitet:

- **Assessment center (0,63–0,65).** Att den här urvalsmetoden har högst träffsäkerhet beror på att man här kombinerar olika metoder. Här finns bland annat en strukturerad intervju, personlighetstest och simuleringsövningar. Ett assessment center kostar både tid och pengar och det är inte så vanligt att det används i rekryteringsssammanhang i Sverige. Däremot har många större organisationer egna assessment center för att identifiera redan anställda med hög potential.
- **Kompetensbaserad intervju/strukturerad intervju (0,51–0,57).** Den här metoden bör alltid användas vid rekrytering och innebär att man definierar ett antal frågor för att mäta de för arbetet mest relevanta kompetenserna och sedan har ett standardiserat sätt att bedöma kompetenserna på. Samma frågor ställs till samtliga kandidater. Ostrukturerade intervjuer hamnar betydligt lägre på validitetsskalan och kan ligga så lågt som 0,17.
- **Färdighetstester (0,45–0,51.)** Beroende på vilka kompetenser som är av betydelse för befattningen kan det vara aktuellt att använda färdighetstester. Det är exempelvis språktester, numeriska eller logiskt analytiska tester. Validiteten varierar beroende på test och ett specifikt tests validitet kan man kontrollera med testleverantören.

- **Personlighetstest (0,38–0,40).** Det finns på den svenska marknaden en rad av personlighetstester och validiteten kan variera kraftigt. Varje testleverantör ska uppge vilken validitet just deras test har. Några av de tester som används i rekryteringsssammanhang är OPQ, 16 PF och Hogans personlighetsinventorium.

- **Referenser (0,22–0,26).** Referenser bör alltid användas vid rekrytering. Även här ska man använda strukturerade och kompetensbaserade frågor. Dessutom bör man ta ett flertal referenser för att få en så komplett bild som möjligt.

Diskriminering

Bästa sättet att säkerställa att man har en icke diskriminerande rekryteringsprocess är att använda metoder med hög validitet. I januari 2009 trädde den nya sammanhållna diskrimineringslagen i kraft (SFS 2008:567) som innebär ett förbud mot att diskriminera på grund av kön, könsöverskridande identitet eller uttryck, etnisk tillhörighet, religion eller annan trosuppfattning, funktionshinder, sexuell läggning eller ålder.

Den som tror sig vara diskriminerad enligt någon av diskrimineringsgrunderna har bland annat rätt att på begäran få en skriftlig uppgift av arbetsgivaren om vilken utbildning, yrkeserfarenhet och andra meriter den hade som togs ut till anställningsintervjun eller som fick arbetet (2 kap 4 §). I de fallet duger det inte att säga att man hade en magkänsla som grund för sitt beslut, man måste kunna beskriva hur man valt ut personer till intervju eller anställning utifrån de faktorer som finns beskrivna i kravprofilen. Kravprofilen måste dessutom ha varit officiell och kandidaterna måste ha haft en möjlighet att se den.

Befattningsbeskrivning och kravprofil

Inför varje rekrytering behöver man först definiera vad som behöver göras inom ramen för den tjänst som ska tillsättas. Denna information samlas i det som ofta kallas för befattningsbeskrivning eller rollbeskrivning.

När befattningsbeskrivningen är fastställd kan man börja resonera kring

vad en person behöver ha med sig i bagaget för att kunna genomföra det som krävs. Detta blir underlaget i den kravprofil man gör för tjänsten. En kravprofil kan ha samma rubriker som finns i kompetensträdets det vill säga utbildning, kunskaper, erfarenheter och kompetenser.

För att bedöma de olika delarna av kravprofilen kan man använda olika metoder. Utbildning och erfarenheter kan ofta bedömas via ett CV som kompletterats med intyg och/eller betyg. För att bedöma kunskaper är ofta ett renodlat test inom det aktuella området den bästa metoden. Kompetenser är de delar av kravprofilen som ofta är svårast att bedöma, samtidigt är det de delar som vi ofta anser vara viktigast när vi rekryterar in en ny person. Ibland uttrycker vi detta lite slarvigt genom att tala om social kompetens eller personlig lämplighet. Om dessa eller liknande uttryck inte definieras blir det lätt tomma ord som man sedan godtyckligt kan fylla med innehåll. Då riskerar man att göra sämre rekryteringar än om man gör ett grundligt förarbete.

” **Beteendeindikatorer beskriver direkt observerbara och mätbara beteenden som syns när någon utövar alternativt saknar kompetensen.**

Identifiera och definiera kompetenserna

Kompetenser är viktiga för nästan alla typer av arbete och behöver därför tas på allvar i rekryteringsprocessen. Ett första steg i detta arbete är att tydligt identifiera vilka kompetenser som behövs för att kunna genomföra arbetet. När man har identifierat de viktigaste kompetenserna är nästa steg att definiera dem. Definitionen på kompetensen kan variera i olika branscher och organisationer. Därför måste man utgå från vad företaget behöver och hur dess

verklighet ser ut. Definitionen bör vara tillräckligt heltäckande och samtidigt lätt att förstå för en utomstående.

Det är knappast rimligt att i en intervju undersöka fler än fem till sju kompetenser. Om man i utgångspunkten har fler behöver man därför sortera bort de som kanske är viktiga, men inte nödvändiga, för tjänsten. Rangordna sedan de kompetenser som finns kvar. När väl definitionerna och rangordningen av kompetenserna är klar blir nästa steg i processen att identifiera vilka beteenden som är kopplade till respektive kompetens.

Detta arbete kan göras genom att arbeta med beteendeindikatorer. Vår definition på beteendeindikatorer är att det beskriver direkt observerbara och mätbara beteenden som syns när någon utövar alternativt saknar kompetensen.

Genom att ha tydligt identifierade beteendeindikatorer kan man efter en intervju bedöma om någon har eller saknar den efterfrågade kompetensen.

Kompetensbaserade intervjufrågor

När kompetenserna är definierade behöver man konstruera frågor som ska ställas under intervjun. Forskningen visar att det ger bättre resultat om man använder sig av faktiska, konkreta och beteendeariktade frågor snarare än hypotetiska frågor. En trolig förklaring till detta är att människor inte gör vad de säger att de ska göra, de gör vad de brukar göra och därför är det bättre att fråga om vad personen tidigare har åstadkommit snarare än vad han/hon tror sig göra i framtiden. Man använder alltså tidigare prestationer för att prognostisera framtida prestationer.

De kompetensbaserade frågorna ska vara helt och hållet kopplade till de kompetenser och krav som beskrivs i kravprofilen. Ett bra sätt att formulera frågor är att använda den så kallade STAR-modellen. Det är en förkortning av de engelska orden situation, task, action och result och innebär att man utifrån någon av kompetenserna i kravprofilen ber kandidaten beskriva en situation han/hon varit med om, vilken hans/hennes uppgift var, vilka åtgärder han/hon vidtog och vad resultatet blev. Det är här viktigt att säkerställa att resultatet är kopplat till den individuella prestationen. Redan när man formulerar frågorna behöver man fun-

dera på vad som är ett bra svar, vad som är ett mindre bra svar och hur man ska använda sig av svaret.

När man ställer kompetensbaserade frågor gäller det att vara vaksam så att man inte får hypotetiska svar. Om det inträffar får man lotsa kandidaten tillbaka till den konkreta händelse man frågat efter.

Samma intervjufrågor till alla

Alla frågorna skrivs ned i en intervjuguide och ställs i princip ordagrant till alla kandidaterna för att kunna få jämförbar information. Uppföljningsfrågor på en specifik situation går dock inte att ställa identiskt eftersom situationerna som beskrivs kommer att vara olika.

I forskningen har man sett att det bästa är att dela upp intervjun så att man ger information om företaget och befattningen vid ett tillfälle och får information om kandidaten vid ett annat tillfälle. Det kanske inte alltid är praktiskt genomförbart men man kan alltid inom ramen för en och samma intervju göra en tydlig uppdelning och också berätta för kandidaten om hur man planerar att lägga upp intervjun.

Under intervjun behöver man göra mycket anteckningar om vad kandidaten berättar men man gör ingen analys av det som sägs förrän efteråt. Vår rekommendation är att gärna vara två, men helst inte fler, som intervjuar, eftersom man då kan göra en tydlig arbetsfördelning. En person ställer då lämpligen frågorna och den andre gör anteckningar. I inledningen av intervjun är det bra att berätta om hur det kommer att gå till och vem som gör vad. Berätta också att alla kandidater kommer att få samma frågor.

Bedöm kandidaterna direkt efter intervjun

Avslutningsvis är det dags att göra en bedömning av den insamlade informationen. Vår rekommendation är att avsätta tid direkt efter intervjun för att göra det. Använd en bedömningsskala av något slag, till exempel en skala som går från ett till fem, där tre innebär att man behärskar kompetensen så pass väl att man bedöms klara av arbetet. Om man har andra skalor som används vid till exempel utvecklingssamtal kan man med fördel använda dessa skalor även här. Det viktiga är att tvinga sig

själv att motivera vad man såg och hörde under intervjun och som är grunden för just den här bedömningen.

Undvik att börja med en övergripande bedömning eftersom ett sådant angreppssätt gärna sätter igång intervjuareffekter i onödan. Bedöm i stället varje kompetens för sig och gör sedan en totalbedömning baserat på de olika delarna.

Om det är två eller flera personer som intervjuat är det viktigt att var och en gör sin bedömning i enrum innan man tillsammans diskuterar intervjun. Det är annars lätt att man påverkas av varandras intryck innan man hunnit bli klar över sin egen bedömning. När var och en gjort sin egen bedömning utifrån den gemensamma skalan går man

igenom varje kompetens för sig och var och en får motivera sin bedömning med konkreta iakttagelser från intervjun.

Framtiden

En ny internationell standard (ISO 10667) för bedömningsmetoder i arbetslivet håller på att utarbetas. Den beräknas vara klar hösten 2011 under förutsättning att man röstar igenom de förslag som nu finns. När standarden väl är beslutad kommer den även att översättas till svenska och förmodligen kommer man att ta fram en typ av certifiering kopplat till standarden.

Syftet med standarden är att kvalitetssäkra hela bedömningsprocessen och göra tydligt på vilka grunder man

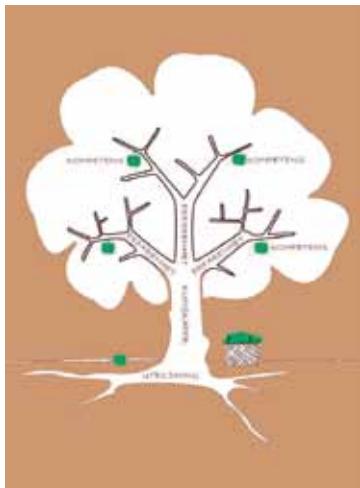
inom organisationen fattar beslut. Bedömningsmetoder som standarden bland annat tar upp är CV-granskning, intervjuer, tester och referenstagning. Standarden är välbehövlig eftersom att många bedömningar i dag görs på oklara grunder och användningen av icke-evidensbaserade metoder är omfattande.

Vår förhoppning är att den nya standarden kan förbättra rekryteringsprocesserna och minska antalet kostsamma felrekryteringar. Det kommer förmodligen också innebära att inflytandet av den oreflekterade magkänslan kommer att minska till förmån för öppna och tydliga beslut som går att förmedla till alla inblandade.

NILS HALLÉN
Nils Hallén Konsult
nils@nilshallen.se



GUNILLA ANDERSSON
Almitra
gunilla.andersson@almitra.se



Kompetensträdet - en modell

UTBILDNING är själva rötterna för kompetensträdet. Till utbildningar räknas både längre utbildningar på universitets- och högskolenivå och kortare kurser. Utbildning i sig är ingen garanti för att man kommer att utföra de framtida arbetsuppgifterna på ett bra sätt. De kan dock i vissa fall vara en förutsättning för att få en befattning.

De **KUNSKAPER** man tillägnat sig är stammen för kompetensträdet. Kunskaper kan man tillägna sig genom utbildning, kurser eller genom att läsa in sig på egen hand inom ett område. Man kan också tillgodogöra sig kunskaper via sin arbetslivserfarenhet. Kunskaper kan till exempel vara språkkunskaper, kunskaper i ett specifikt dataprogram eller kunskap inom affärsjuridik eller andra fackområden.

ERFARENHETERNA är kompetensträdets grenar. För att kunskaperna ska omvandlas till kompetenser behöver man öva och pröva. Det gör man genom att skaffa sig erfarenheter. Grenarna i trädet symboliserar de erfarenheter man tillägnat sig inom arbetslivet eller på andra sätt.

Själva frukten på trädet utgör de **KOMPETENSER** man har. Kompetenser handlar om vad man gör, inte vad man är. Alla kompetenser som exempelvis är kopplade till en specifik befattning behöver tydligt definieras och man behöver titta på vilka beteendeindikatorer som är kopplade till kompetensen. Enligt den senaste undersökningen som Saplo (ett företag som arbetar med automatisk textanalys) genomförde var de mest efterfrågade kompetenserna i samband med rekrytering: strukturerad, självgående, prestigelös, initiativrik och ansvarstagande.

Kompetensen Noggrann

- ett exempel på hur man kan definiera, skapa beteendeindikatorer och bygga intervjufrågor.

Kompetensen noggrann definieras som en person som identifierar, hanterar och följer upp detaljer i arbetet, kontrollerar att inget lämnats åt slumpen eller missats samt utför arbetsuppgifter på ett grundligt sätt.

POSITIVA BETEENDEINDIKATORER	NEGATIVA BETEENDEINDIKATORER
Uppmärksammar alla delarna av det egna arbetet.	Missar ofta viktiga detaljer i det egna arbetet.
Tar ansvar för att delarna i arbetsuppgifterna blir korrekt utförda.	Ignorerar detaljerna i sitt arbete.
Åtgärdar brister i det egna arbetet.	Missar att åtgärda brister i det egna arbetet.
Rapporterar fel till berörd person.	Rapporterar inte fel till berörd person.
Dokumenterar för att kunna gå tillbaka och kontrollera.	Dokumenterar sällan för att kunna gå tillbaka och kontrollera.
Följer upp det egna arbetet.	Följer sällan upp det egna arbetet.
Avslutar eget påbörjat arbete.	Avslutar sällan eget påbörjat arbete.

Kompetensbaserade frågor för kompetensen noggrann

- Berätta om en situation då du dokumenterat ditt arbete. Hur var situationen? Hur valde du ut vad du skulle dokumentera och vad valde du bort att dokumentera? Hur använde du dokumentationen i ditt arbete efteråt?
- Berätta om ett arbete du valt att inte slutföra. Hur var situationen? Vad gjorde att du valde att inte slutföra arbetet? Vad blev konsekvenserna av det beslutet?
- Händer det att du lägger märke till detaljer som någon i din omgivning missat? Ge ett exempel på när det i så fall har inträffat. Hur var situationen? Vad blev resultatet?
- Berätta om en arbetsuppgift där du efteråt följde upp arbetet. Hur var situationen? Hur följde du upp arbetet? Vilka delar kan du i efterhand se att du borde ha följt upp men du inte gjorde i stunden? Hur har du använt de insikterna i senare arbete?
- Berätta om ett projekt du drivit där du haft många detaljer att hålla reda på. Vad gjorde du för att inte missa några detaljer? Hur gick det?
- Berätta om ett tillfälle då du hittat slarvfel i någon annans arbete. Vad gjorde du? Vad blev resultatet?
- Berätta om ett tillfälle då du upplevde att du inte varit tillräckligt noggrann. Vad hände? Vad blev resultatet?
- Berätta om ett tillfälle då du fastnat i detaljer. Vad hände och vad blev resultatet?

Exempel på bedömningskala för kompetenser

1 = Betydande svaghet.

2 = Svaghet.

3 = Acceptabel nivå. (Det kan förekomma avsevärd styrka eller viss svaghet inom området.)

4 = Styrka.

5 = Avsevärd styrka.

LITTERATURTIPS

Kompetensbaserad personalstrategi av Malin Lindelöw, Natur & Kultur, 2008, ISBN: 912711516X, ISBN-13: 9789127115163

Arbetsanalys och personbedömning av Edith Kahlke och Victor Schmidt, Studentlitteratur, 2002, ISBN: 9789144040554.

Personnel Selection av Mark Cook, John Wiley and Sons Ltd, Chicester, USA, 2009, ISBN: 9780470986462

Competency-Based Interviews av Robin Kessler, Career Press, 2006, New Jersey, USA, ISBN: 9781564148698.

Magkänslans anatomi av Kristoffer Ahlström, Bonnier Existens, 2010, Stockholm, ISBN: 9789174270143.

TÄNK PÅ ATT

- Avsätta ordentligt med tid för att utarbeta befattningsbeskrivning, kravprofil och intervjufrågor.
- Identifiera, definiera och rangordna kompetenser.
- Använda urvalsmetoder med hög validitet.
- Använda öppna, konkreta och beteendeariktade frågor.
- Säkerställa jämförbar information från alla genom att ställa samma frågor till alla.
- Använda bedömningsskalor.
- Bedöma varje kompetens för sig.
- Göra en individuell bedömning innan resultatet av intervjun diskuteras med andra som också intervjuat.

