

A woman with long dark hair, wearing a blue blazer, is shown from the chest up. She is holding a black mobile phone to her ear with her right hand and has her left hand held out palm up in a gesture of surprise or emphasis. Her mouth is open as if she is speaking or reacting to something. The background is a dark, out-of-focus green and blue.

pi

PHARMA INDUSTRY

Mödan värt att ta referenser

Mödan värt att ta referenser



Referenstaging är ett av flera urvalsinstrument som rätt använt ger en bra bild av den sökande. Genom att förbereda och strukturera sina referenstagingar skapar man ett bra kompletterande beslutsunderlag inför val av kandidat, skriver ledarskapskonsulten **Gunilla Andersson**.

S yftet med referenser är att få tidigare uppgifter bekräftade eller dementerade och att få en fördjupning inom prioriterade områden. Det kan också handla om att få fram negativ kritik som den sökande eventuellt har undvikit. Slutligen är det en bra metod för att göra en prognos för framtiden genom att skaffa sig kunskap om tidigare prestationer.

Att ta referenser bygger på två antagande.

Det första är att det är möjligt att göra en prognos inför framtida beteenden och prestationer utifrån den kunskap man har om den sökandes tidigare beteenden och prestationer.

Det andra antagandet är att de personer som känner sökanden och som har sett vad denne har åstadkommit är bra informationskällor.

Träffsäkerheten ökar

Hur stort är värdet av referenser? Det finns omfattande forskning inom området rekrytering där man bland annat tittat på olika rekryteringsmetoders validitet. Begreppet validitet kan översättas till "att mäta det man avser att mäta". Det vill säga hur mycket kan vi lita på att en viss urvalsmetod säger något om den sökandes framtida prestation. På en validitetsskala från 0 till 1 motsvarar 0 ett slumpmässigt urval och 1 ger en perfekt förutsägelse av den sökandes framtida prestation.

I rekryteringssammanhang är det en omöjlighet att komma upp till 1 eftersom både den sökande och de som gör bedömningarna är människor och inte maskiner. Däremot kan man öka sin träffsäkerhet betydligt över den slumpmässiga nivån med kunskap om rekrytering och urval.

Det går till exempel att komma upp till cirka 0,55 genom att använda kompetensbaserad intervjueteknik. Pharma Industry har i en tidigare artikel (PI nr 2/2006) beskrivit hur man arbetar med kompetensbaserad intervjueteknik.

De validitetssiffror för referenstagning från olika studier som tidigare publicerats har legat relativt lågt. På senare år har man kunnat konstatera att siffrorna har höjts och man säger numera att man hamnar något under 0,30. Det innebär att det är väl värt att använda referenstagning på ett genomtänkt och strukturerat sätt.

Det troliga skälet till att tidigare forskning har visat lägre validitetssiffror för referenstagning är att mycket av den forskningen var amerikansk och många amerikanska arbetsgivare är försiktiga med att säga något som helst negativt om tidigare arbetstagare eftersom de då riskerar att bli stämda.

För att referenserna ska ha en god prognostisk validitet krävs att referenstagningen är lika väl förberedd och genomtänkt som resten av rekryteringsprocessen.

Här följer en lista på bra saker att tänka på vid referenstagning:

- **Se till att referenten har tid.** För att få ut så mycket värdefull information som möjligt behöver varje referenssamtal få ta tid. Se därför till att den som ska lämna referenser har tid och befinner sig på en lämplig plats. Om så inte är fallet be då om en avtalad telefontid. Att ett referenssamtal tar cirka 45 minuter är fullt rimligt.

- **Ta endast uppgivna referenser.** Ring bara till de referenter som kandidaten har uppgivit och som denne har vidtalat men specificera gärna vilka ytterligare referenter du skulle vilja tala med och låt den sökande kontakta dessa. Det kan vara personer du känner eller en chef på ett företag som personen inte har uppgivit. Detta gör att du kommer ifrån det faktum att den sökande möjligen enbart givit referenter från den egna "supporterklubben".

- **Tänk 360 grader.** Försök se till att du får referenter på olika positioner kring den sökande. Om det är en chef som rekryteras bör man till exempel få möjlighet att prata med den personens chef, medarbetare och kollegor.

- **Ta minst tre referenser.** För att få ett bra underlag behöver man ta minst tre referenser gärna fler om det är möjligt. Det ger en mer mångfacetterad bild av personen.

- **Ta referenser bara om du har träffat den sökande.** Se till att den som tar referenser också har intervjuat den sökande. Detta för att kunna relatera till och reflektera på det som sägs utifrån egna iakttagelser kring den sökande

- **Ta referenser bara på slutkandidat.** Referenstagning måste få ta tid för att det ska bli ett urvalsinstrument som det går att lita på. Det gör att man bör ta referenser bara på en eller två slutkandi-

dater annars stjäla man tid från dem som lämnar referenser och från rekryteringsprocessen.

- **Ge information till referenten.** Ge information om det tänkta jobbet, om företaget och om miljön till den som ska lämna referenser. I studier inom den brittiska armén har det visat sig att det finns ett positivt samband mellan de resultat de sökande nådde under sin officersutbildning och hur välinformerade referenterna var när de gav referenser inför antagningen till utbildningen.

- **Använd kompetensbaserade frågor kopplade till kravprofilen.** Det är viktigt att hela tiden vara konsekvent och fråga efter det man letar efter. Det vill säga det man har beskrivit i sin kravprofil. Det gäller att genom ett antal frågor utröna om personen tidigare har uppvisat dessa kompetenser. Referenten kan till exempel ombes att beskriva en situation där den sökande har visat prov på till exempel strategisk förmåga, om detta är en av kompetenserna i kravprofilen.

- **Ställ konkreta frågor.** Fokusera på vad personen konkret har åstadkommit i sitt tidigare jobb, inte på vad personen rent hypotetiskt skulle kunna åstadkomma.

- **Ställ tydliga och direkta frågor.** Som man ropar får man svar heter det ju. Det är definitivt viktigt att ha i minnet när man tar referenser. De flesta av oss skulle gissningsvis inte ha så svårt att undanhålla sådan information som vi inte får några frågor på. Men de flesta av oss har betydligt svårare för att ljuga på direkta frågor.

Motsatsord en bra metod

Ett effektivt sätt att ge referenserna djup och bredd är att använda en metod med motsatsord. Det hjälper också referenterna som inte alla gånger är så vana vid att bedöma andra människor att hitta ord för sina bedömningar. Välj ut ett antal motsatsord som är relevanta för befattningen. Be referenten beskriva om den sökande lutar mer åt ena eller andra hållet. Be också om exempel på att personen brukar bete sig på det ena eller det andra sättet. De kan hända att referenten bedömer att personen ligger någonstans mitt emellan och då är det intressant att höra när han/hon betar sig på det ena respektive det andra sättet.

Listan i tabellen här invid kan givet-



”För att referenserna ska ha en god prognostisk validitet krävs att referenstagningen är lika väl förberedd och genomtänkt som resten av rekryteringsprocessen.”

vis göras längre och det gäller att hitta de ord som bäst fångar de kompetenser som är beskrivna i kravprofilen. Min erfarenhet är att sex till åtta motsatspar kan vara lämpligt att använda. Med fler än så riskerar genomgången blir för ytlig, det går inte att lägga tillräcklig tid på varje motsatsord.

Det finns ett antal felkällor i referenstagning, som kan vara värda att vara uppmärksam på. En anledning till att man inte får ut någon användbar information kan vara att referenten inte har sett tillräckligt mycket av den sökandes prestationer eller är påverkad av enskilda händelser i relation till kandidaten. Tar man av någon anledning referenser hos nuvarande arbetsgivare kan man dessutom riskera överdrivet positiva eller överdrivet negativa referenser beroende på om referenten vill behålla eller bli av med personen. En felkälla hos den som tar referenser är om han eller hon är alldeles för angelägen om att avsluta rekryteringen och därför inte hör den eventuella negativa informationen som kan komma fram.

Vad är då ”dåliga referenser” och vad gör man när man får sådana? Dåliga referenser kan vara när det visar sig att den sökande inte har de erfarenheter som krävs för att uppfylla kravprofilen. Får man riktigt dåliga referenser så kan det vara skäl att inte gå vidare i rekryteringen. Då är det viktigt att ge den sökande information om varför man väljer att inte gå vidare och samtidigt uppmana henne/honom att prata med sina referenter för att få höra vilka referenser de ger.

Självklart är det också i det läget angeläget att ta många referenser för att utesluta att dåliga referenser är kopplade till enskilda referenters relation till den sökande. I de fall där man får fram sidor som tidigare inte har uppmärksammats

är det förstås viktigt att fundera på om det är sidor som hindrar en anställning eller om det bara är så att det faktiskt är utvecklingsområden som det går att göra något åt.

I så fall är det viktigt att vara tydlig i återkopplingen till den sökande, och att kanske också i samband med anställningen göra en utvecklingsplan kopplad till just dessa områden. Detta bäddar för en bra start och fortsatt anställning.

Ställ även allmänna frågor

Förutom de frågor som är kopplade till den befattning som är aktuell finns det några frågor man kan ställa vid alla rekryteringar. Det kan vara klokt att tala om för referenten att det är just frågor som ställs till alla. Det kan annars finnas en risk att frågorna som rör frånvaro och missbruk kan uppfattas som om man ställer dessa på förekommen anledning.

1. *Under vilken tid har ni känt varandra?*
2. *I vilka roller har ni arbetat tillsammans?*
3. *Känner ni varandra privat?*
4. *Finns det något område som han/hon behöver utveckla? Om det är en chef som är referent kan man ställa frågan: Vilka utvecklingsområden diskuterade ni i ert senaste utvecklingsamtal?*
5. *Hur har den sökandes frånvaro sett ut?*
6. *Har du sett några tecken på att den här personen har missbruksproblem?*
7. *Finns det någon händelse eller något uppvisat beteende som gör att du skulle tveka att återanställa den här personen?*
8. *Tror du att andra som har arbetat med den här personen skulle dela din bild av bennelbonom?*
9. *Är något som vi inte har berört som är viktigt att jag känner till?*

Exempel på motsatsord	
Strategisk	Operativ
Förvaltare	Förnyare
Stresstålig	Stresskänslig
Strukturerad	Ostrukturerad
Reserverad	Utåtriktad
Individualist	Teamorienterad
Snabb	Långsam
Tystlåten	Kommunikativ
Flexibel	Oflexibel
Prestigefull	Prestigelös
Helhetsorienterad	Detaljorienterad
Teoretiker	Praktiker

Sammanfattningsvis kan sägas att ett gott råd är att lägga tillräckligt med tid och förberedelser på referenstagningen. Det blir då ett mycket bra urvalsinstrument som väl kompletterar de övriga urvalsinstrumenten som används vid rekrytering.

Litteraturtips

Kompetensbaserad rekrytering, intervjueteknik och testning av Malin Lindelöw Danielsson

Arbetsanalys och personbedömning – att öka träffsäkerheten vid urval och rekrytering av Edith Kahlke och Victor Schmidt

Ord och motsatsord – svensk antonymordbok av Göran Walter

Gunilla Andersson
ledarskapskonsult, Almitra
gunilla.andersson@almitra.se

