

En kompetensbaserad intervju är en del av en strukturerad intervju, där intervjuaren strävar efter att på ett konkret sätt utvärdera en kandidats förmåga i relation till ett antal specifika kompetensområden som är relevanta för ett visst jobb. Det kan handla om färdigheter, förhållningssätt eller personliga egenskaper som man behöver använda sig av för att uppnå resultat. Kompetensområdena som intervjun utgår ifrån skall finnas med på kravspecifikationen, vara väl definierade och beskrivas som beteenden som har relevans i arbetet. En kompetens, som utvecklats inom FAIR, är 'kulturell medvetenhet' eller 'mångfaldsmedveten'. Kulturell medvetenhet definieras som

Värdesätter olikheter och förstår hur bakgrund, kultur och grupptillhörighet påverkar en själv och andra. Har förmåga att ta med detta i beräkningen när beslut fattas och handlingssätt väljs.

STAR-tekniken

I en kompetensbaserad intervju syftar intervjuarens frågor till att få reda på i vilken mån kandidaten har uppvisat det önskade beteendet. För att göra det förlitar man sig på STAR-tekniken. STAR står för Situation, Target, Action, Result, dvs intervjuaren ber den sökande beskriva en situation när han eller hon behövt använda ett kompetensområde, undersöker vad personen hade för mål eller försökte åstadkomma, hur han eller hon agerade och vad det ledde till för resultat.

Oftast bör man börja med att fråga mycket brett om ett givet kompetensområde för att få en konkret inblick i vilka faktiska erfarenheter personen i fråga har. När man väl etablerat de konkreta förutsättningarna övergår man till att utforska hur vederbörande bemöter dem. Man skall inte söka generaliserade beskrivningar, utan fokusera på vad personen faktiskt gör. Om man samlar information på det sättet kan man börja få grepp om personens förhållningssätt på ett

mycket mer konkret och meningsfullt sätt. Svaren är mer omfattande, men ger information på en helt annan nivå.

Resultatet av arbetet

Efter att ha förstått det faktiska agerandet övergår frågorna till att gälla det faktiska resultatet av arbetet. Det kan handla om huruvida hon eller han brukar uppnå de resultat som förväntas, om man nått givna mål eller milstolpar eller vilken feedback man fått på sitt agerande.

Fokus är arbetsrelaterade situationer som inte ligger alltför långt tillbaka i tiden. Om intervjupersonen saknar arbetslivserfarenhet kan man be om exempel från studiesituationen, eventuell praktik eller ideellt arbete. Det är bara som sista utväg man använder erfarenheter från den privata sfären. Det är också viktigt att hela tiden fokusera på faktiska händelser, inte generaliseringar eller hypotetiska situationer. Man måste också vara noga med att skilja mellan vad den sökande gjorde och vad det ledde till för resultat och vad arbetsgruppen gjorde eller vad

organisationen uppnådde för resultat.

Intervjuguide

Med en kompetensmodell i botten kan man ta fram en strukturerad intervjuguide som ger exempel på frågor som det är lämpligt att ställa när man undersöker de olika kompetensområdena. Intervjuguiden bör vara uppbyggd så att de första frågorna syftar till att förstå de konkreta sammanhangen där kandidaten använder en viss kompetens i sin nuvarande arbetssituation. De efterföljande frågorna bör sedan förlita sig på STAR tekniken på ett sätt som belyser både styrkor och svagheter hos intervjupersonen och förankra dem i resultat man har uppnått eller feedback man har fått från andra.

Ett utdrag ur en sådan intervjuguide presenteras nedan för kompetensområdet 'kulturell medvetenhet':

- Har du kontakt med människor från andra kulturer i ditt arbetsliv? I ditt liv i övrigt? Har du haft det

tidigare? Har du kontakt med andra grupper eller sub-kulturer (t ex gaykultur eller ungdomskultur)?

Har du haft det tidigare? I vilken omfattning och på vilket sätt?

Vad har du lärt dig av det?

- Berätta om en situation när kulturella skillnader varit framträdande i en arbetssituation? Vad gällde det? Vad gjorde du? Hur gick det?
- Har din erfarenhet av det här någon gång påverkat ditt agerande? Vad hände? Vad gjorde du? Vad ledde det till?
- Har det någon gång påverkat ett beslut? Vad gällde det? Hur tänkte du? Hur tänker du på det efteråt? Har du kunnat applicera de här lärdomarna i något sammanhang?
- Har det hänt att du själv tillhört minoriteten eller varit främmande i något sammanhang? Hur uppfattade du det? Hur agerade du i den situationen? Vad ledde det till?

Kräver övning

Metoden är relativt lättillgänglig, men bra intervjuguider ger ett viktigt stöd till den mindre erfarna

intervjuaren. Man måste också räkna med att det från början kräver en del övning innan man får in vanan och hittar rätt i frågetekniken. En stor del av utmaningen handlar om att få den intervjuade att prata om faktiska händelser, vilket de inte alltid förväntar sig.

Snart lär man sig att få det att fungera och den som gör resan får en generös belöning. Det är något viktigt som förändras i själva kvaliteten i intervjun när man lyckas uppnå en bra kompetensbaserad intervju och tar samtalet från en abstrakt nivå som handlar om intervjupersonens åsikter och attityder – en nivå där det är lätt att säga sådant som låter bra – till ett konkret plan där faktiska händelser och ageranden hamnar i fokus. Samtalet blir verkligt och levande på ett annat sätt och slutsatserna känns stabilare och mer meningsfulla.

Text:

Malin Lindelöw Danielsson, Lindelöw & Partners

Att ta upp mångfaldsarbetet i anställningsintervjun – tips från England

Mångfaldsarbete är allas ansvar. Vår engelska partner föreslår att arbetsgivare redan i intervjusituationen ställer frågor till de sökande om vilka kunskaper de har i ämnet och hur de ser på sin roll i detta arbete.

Exempel på frågor kan vara:

1. Hur uppfattar du ordet mångfald? Vad betyder strategiskt mångfaldsarbete för dig?
2. På vilka konkreta sätt tycker du en organisation kan aktivt arbeta mot alla former av diskriminering och orättvis behandling av medarbetare?
3. Kan du ge exempel på hur du försökt arbeta för likvärdig och rättvis behandling på dina tidigare arbetsplatser?
4. Mångfaldsarbete ses ibland som att behandla alla lika. Tycker du det stämmer eller finns det tillfällen då det är viktigt att se till individuella behov?

Fyra tycker:

*Har du använt metoden kompetensbaserad intervjuteknik?
Vilka fördelar ser du med detta sätt att intervjua?*

Albert Svanberg,
chef för SVT Sport:



- Ja. Jag har lärt mig vikten av att ställa konkreta följdfrågor när en arbetssökande eller motsvarande beskriver händelser och egenskaper alltför allmänt och svepande. Många uppger att de exempelvis är kreativa, duktiga under press och bra på att ta folk och det kan vara svårt att värdera vad detta står för. Då är följdfrågor som handlar om konkreta exempel på dessa egenskaper viktiga och visar ofta vad den enskilda uppfattar som exempelvis kreativt.

- En annan fördel är vikten av att lägga upp intervjuerna på likartat sätt för olika sökande, och ställa samma typ av frågor till alla för att på så sätt kunna jämföra svaren rättvist.

Agneta Hildén
Möllenborg,
servicechef
Norrtälje kommun



- Ja, metoden är toppen. Den är konkret, strukturerad och hjälper till att fokusera på kompetens. Den minskar också risken för diskriminering genom att intervjuerna läggs upp på likartat sätt. Till skillnad mot tidigare lägger vi, innan annonsen, ner betydligt mer arbete på att formulera en kravspecifikation. Det är så lätt att rada upp en mängd krav/önskemål utan att fundera över vad vi ska ha fokus på. Modellen underlättar för oss att bemöta alla likartat och hålla oss till i förväg väl definierade frågor. Då är det lättare att göra en bra rekrytering. Förhoppningsvis så ger vi ett gott intryck som arbetsgivare, vilket är viktigt inför framtida rekryteringar.

Susanne Bryhn,
Försäkringskassan
Täby



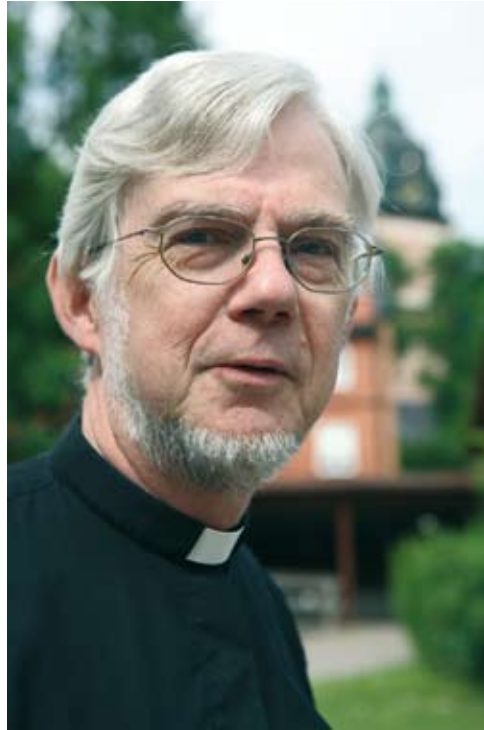
- Ja. Det är en strålande metod. Jag har lång erfarenhet av intervjuer, men det här är ett helt annat sätt att intervjua än vad jag gjorde tidigare. Genom att använda en intervjuguide, där säkert halva intervjun handlar om för tjänsten utvalda kompetensbaserade frågeställningar, får man en mer förtydligad bild av hur kandidaten har omvandlat sin erfarenhet och utbildning i praktiken. Kandidaten får beskriva olika situationer, hur man har gått tillväga, hur man tänkte och gjorde rent praktiskt och vad resultatet blev. Som intervjuare får man ett mycket djupare och mer rättvist intryck av individen. Superbra!

Agneta Danielsson,
verksamhetsledare,
Järfälla kommun



- Ja. Vi har använt FAIR-modellen i samband med två rekryteringar. Jag tror att det ger mer rättvisa åt de kandidater vi har eftersom vi själva innan intervjuerna har diskuterat igenom ordentligt vilka kompetenser personerna ska ha och de alla får samma frågor. Vi har också diskuterat igenom en gemensam definition, vad innebär det till exempel att vara strukturerad? Det gör det lättare att bedöma kandidaterna. De får också göra arbetsprover under intervjuens gång vilket ger en mer komplett bild av kandidaten. Skillnaden mot tidigare är att det tar ganska mycket tid att förbereda och att ta fram profilen på vad vi vill ha men å andra sidan är man mer insatt sen så att resten av rekryteringsprocessen inte tar så lång tid. Ett naturligt steg är sen att koppla lönekriterierna till modellen och diskutera utifrån denna.

Spontana frågor fick inte ställas förrän på slutet, när vi hade gått igenom intervjun enligt schemat. Det var nytt och lite ovant, men det gick bra.



Gudmund Danielson är sedan 15 år tillbaka domprost i Strängnäs stift och Strängnäs domkyrkoförsamling. Han har gjort många rekryteringar genom åren. I hans stiftsuppdrag ingår även att göra lämplighetsprövningar för blivande präster, där han har tagit hjälp av Malin Lindelöw Danielsson. När domkyrkoförsamlingens

kanslichef fick ett nytt jobb blev det aktuellt att rekrytera en ersättare.

- Vi tyckte att vi gjorde ett bra försök på egen hand, men när vi skulle sammanfatta oss efter intervjuerna kände vi oss rätt osäkra, berättar han.

Malin Lindelöw kallades in för att

pröva kandidaterna och hissade av olika anledningar varningsflagg för alla. Hon föreslog att församlingen genom stiftet skulle ansluta sig till FAIR-projektet och introducerade ett nytt tillvägagångssätt i rekryteringsprocessen.

- Vi började om från början, fortsätter Gudmund Danielson, och den här gången gjorde vi det mycket grundligare.

En arbetsgrupp på fyra personer arbetade systematiskt efter ett schema en hel dag med att ta fram en kravspecifikation. Man började med att fokusera på organisationens målsättning och gick över till målsättningen för befattningen och utifrån det benade man ut vilka krav man hade på kunskaper och färdigheter.

- Den stora poängen var att vi satt ner tillsammans och preciserade kraven, säger Gudmund. Tidigare trodde vi att vi visste vad vi var ute efter, men det visade sig att vi inte hade riktigt samma bild. I den här processen kom vi mycket närmare en

gemensam uppfattning om kraven.

En ny platsannons, baserad på kravspecifikationen gick ut och man fick ett antal nya sökande. Kravspecifikationen, som fanns tillgänglig på församlingens hemsida, var sedan helt styrande både vid urval och vid själva intervjuerna.

- Nu genomförde vi intervjuerna mycket mer strukturerat, säger Gudmund. Alla kandidater fick samma bemötande och samma frågor. Spontana frågor fick inte ställas förrän på slutet när vi hade gått igenom intervjun enligt schemat. Det var nytt och lite ovant, men det gick bra och vi fick mycket större behållning.

Tester var något man inte hade gjort tidigare, men nu fick två kandidater göra ett test, som prövade motivation, språk- och numerisk färdighet samt personlighet. Testet blev utslagsgivande och en ny kanslichef anställdes.

- Vår förra kanslichef var oerhört bra och jag tyckte inte om att hon slutade, erkänner Gudmund. Min

tanke var väl att hitta en som hon, men den person vi valde var en helt annan människa med en annorlunda bakgrund. Den nya kanslichefen har fört in ett nytt tänkande med nya frågeställningar, vilket är vad alla organisationer behöver efter ett tag.

Gudmund Danielson är mycket nöjd med kanslichefrekryteringen och när en ny tjänst skulle tillsättas i församlingen gick man tillväga på samma sätt. Metoden är visserligen initialt mer tidskrävande, men han har kommit fram till att ju grundligare prövning man gör desto bättre resultat kommer man fram till. Gudmund tror att man i längden sparar tid genom att man har större chans att undvika misstag och komplikationer. Testerna har flera gånger visat sig vara mycket värdefulla i den processen. De har givit stöd och hjälpt till att sätta ord på tveksamhet, vilket har lett till större trygghet i beslutet.

- Jag kan inte tänka mig att göra en chefsrekrytering utan att göra det så här grundligt, säger

han, och jag kan rekommendera andra att göra det också. Det är en styrka i att man tillsammans tvingas precisera kraven i en kravspecifikation och det är en styrka i beslutsfattandet att man är flera.

- Jag är nämligen inte så säker på att jag alltid har rätt.

Text och foto:
Maria Waxin, Waxin Kommunikation



Att ladda ner:

Omedvetna attityder i intervjusituationen

Det är i intervjusituationen våra omedvetna attityder ofta slår till. Att bli medveten om detta och försöka hinna reflektera över varför vi reagerar som vi gör är en förutsättning för att inte diskriminera. Vi har tagit humorn till hjälp i detta och tagit fram några frågor att fundera över både individuellt och gruppvis.

