

# Sådan herre sådan hund

REKRYTERING  
DEL 2 AV 2

**Att anställa är chefens svåraste jobb. Medarbetaren ska varken gå i chefens ledband eller vara socialt omöjlig. Med rätt verktyg och vakenhet hamnar du rätt.**

AV MAYA UUSITALO

**E**n felrekrytering kostar ditt företag cirka en miljon kronor. Som litet företag kan därför kostnaderna för en felrekrytering få väldigt stora konsekvenser. Ändå är det inte ovanligt att företag inte lägger ner särskilt mycket tid eller pengar inför en rekrytering. Det brukar vara chefen som sköter intervjun, och är den sökande lagom trevlig och verkar kunna sina saker så kan anställningen vara klar i en handvändning. Ändå är det just felrekryteringar som de flesta företagare grugar sig för. Och med en snabb blick på ansökningshandlingarna, ett samtal till förra arbetsplatsen och en kort intervju med standardfrågor är det just här det kan gå snett. De flesta väljer nämligen att anställa någon som är lik sig själv i stället för rätt person på rätt plats. Ofta tror man sig veta vad man köper när man anställer, men få människor har så god självkänedom att de är medvetna om på vilka grunder de fattar sitt beslut om att anställa personen. Därför väljer man oftast omedvetet medarbetare som liknar en själv, eftersom de flesta av oss väljer det som gör oss trygga, som till exempel våra vänner eller livskamrat.

Men vid en rekrytering är det viktigt att komma ihåg att det inte alltid är den som liknar en själv som passar bäst för jobbet.

– Det är inte så konstigt att man väljer någon som liknar en själv, man tror sig ju

veta vad man får. Ser man på många småföretag är det ofta så att arbetskamraterna har många likheter. Problemet är att om du har för många typer av samma sort i ett företag är det inte bra för företaget, säger **Marie J:son Öden**, psykolog på *Talk Point* och fortsätter:

– Man kan bli enögd som företagare när man gör rekryteringar.

#### Alla likadana i företaget

Med det menar hon att för många lika personer ger en speciell företagskultur. Som exempel nämner hon it-företag. Vissa it-företag har fått kritik för att de har haft för många teoretiker som inte kan kommunicera med kunder.

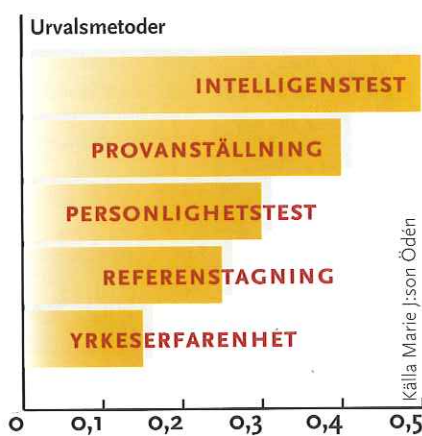
– Det finns tekniker vars jobb är att ge support via telefon. Om de inte kan kom-

municera är det inte så lyckat. Kunderna blir förtvivlade och förstår inte teknikern som i sin tur blir irriterad.

#### Mix krävs för överlevnad

Men för mycket känsla och intuition i en organisation ger inte heller bra produktivitet. En mix av olika sorters människor är viktigt för att ett företag ska överleva. En organisation som enbart består av entreprenörer, med långa ben som springer i väg med idéer och på kundbesök, behöver teoretikerna för eftertanke och för att förankra processer och beslut.

Men naturligtvis är det så att om man själv är en logisk och eftertänksam person så är det lättare att kommunicera med någon som är likadan under anställningsintervjun. Dessutom blir det ju mindre



## Att anställa rätt är inte lätt

**INFÖR EN ANSTÄLLNING** används flera olika metoder för att undersöka om personen är lämpad för uppgiften. Diagrammet visar att de olika metoderna inte är särskilt tillförlitliga. Man kan till exempel inte utgå från att yrkeserfarenhet eller referenser ger rätt man på rätt plats. 1,0 på skalan anger det perfekta mätinstrumentet, men så långt kommer inte många metoder. De flesta visar bara hälften av sanningen, som diagrammet illustrerar.



diskussioner i en organisation där alla är lika. Effekten blir ofta att företagen blir för enformiga.

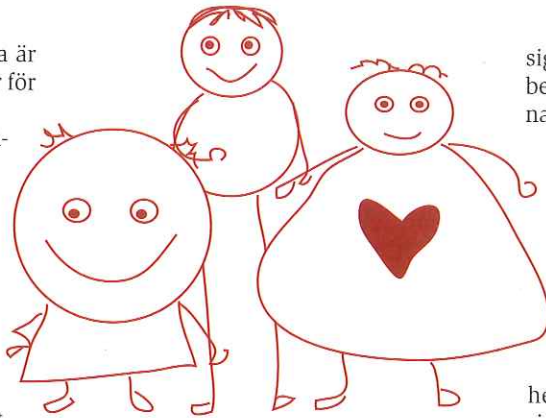
– Sådan herre sådan hund, säger Marie J:son Ödén.

### Satsa både tid och pengar

Men hur ska man då gå tillväga för att göra en lyckad rekrytering? Jo, genom att bedöma både den formella som informella kompetensen och låta processen kosta både lite tid och pengar. Den formella kompetensen kännetecknas av att den är mätbar, det finns betyg och arbetserfarenheter. Sker en felrekrytering beror det oftast på att arbetsgivaren inte tillräckligt väl har bedömt den informella kompetensen som består av en persons attityder och egenskaper. Det är tyst kunskap som har man utvecklat under hela sitt liv till skillnad från de färdigheter och kunskaper som vi får i skolan och sedan utvecklar.

– De flesta kan lätt lära sig nya kunskaper, men brister i den informella kompetensen är mycket svårare att åtgärda. Ibland är det bättre att stå ut med att den formella kompetensen inte alltid är rätt om personen är rätt för jobbet, säger Marie J:son Ödén.

I ett försök att mäta den informella kompetensen använder många företag personlighetstester som beslutsunderlag. Men att som företagare köpa ett personlighetstest baserat på så kallade självskattnings-



**PÅ EN ARBETSPLATS** behövs alla typer av människor. Om alla medarbetare är entreprenörer med långa ben som springer åt olika håll saknas medarbetare med logik och eftertänksamhet som huvuddrag. På andra företag kan det saknas medarbetare som är bra på att kommunicera med kunder.

skalor där den intervjuade får ta ställning till olika frågor är något som Marie J:son Ödén varnar för.

– De mäter en spontan preferens just vid test-tillfället. Den intervjuade kan styra svaren och testet får en väldigt låg mätsäkerhet. Jag tror att företagare har bättre bedömningsförmåga än vad testet har. Det är också lätt att omedvetet förlita

sig på mätresultatet snarare än sin egen bedömningsförmåga, som ju är en kombination av klara tankar och intuition.

### Det finns inga säkra metoder

Att notera är att ingen av metoderna för anställning egentligen är säkra metoder. Allra sämst är att förlita sig på en persons tidigare yrkeserfarenhet. Fast det är den metod som de flesta arbetsgivare använder sig av.

– Och det är ofta vid yrkeserfarenheten man lägger den tyngsta bedömningen. Kandidaterna sällas bort redan i sina ansökningar på yrkeserfarenheten. Men tänk dig själv att anställa en person som har jobbat som tekniker i ett annat företag – den personen kan ju ha fungerat hur som helst i det företaget. Det kan vara en person som dragit benen efter sig hela dagarna och mest väntat på lönen, säger Marie J:son Ödén.

För att få säkrare rekryteringar gäller det alltså för arbetsgivaren att öka sin egen medvetenhet om sina egna preferenser och hur man själv fungerar. Ett annat tips är att anlita en psykolog som djupintervjuar de kandidater som är intressanta för jobbet. Och det

### Man kan bli enögd som företagare när man gör rekryteringar.

MARIE J:SON ÖDÉN

gäller inte bara stora företag – ju mindre företag desto viktigare är det att teamet fungerar. ●

# 12 Tolv steg till rätt kandidat för jobbet

- 1. FUNDERA** på vilka frågor du vill ha svar på särskilt utöver formella meriter. Om du anlitar en psykolog låt flera på företaget intervjuas för att få svar på hur man ska vara för att passa in på företaget och vad krävs för att klara arbetsuppgifterna på företaget.
- 2. GÅ INTE** för mycket på din intuition. Välj inte medarbetare som du väljer husdjur eller partner. Valet av livskamrat bygger till störst del på omedvetna processer. Använd både hjärta och hjärna och lita på ditt omdöme.
- 3. ANVÄND** inte begåvnings- och personlighetstester om du inte är utbildad för att tolka dem.
- 4. TÄNK PÅ** att formella meriter är lättare att ändra på än informella. Använd tid på att undersök den informella kompetensen – det är det som avgör om anställningen blir lyckad eller inte.
- 5. UNDVIK** standardfrågor! Försök att skapa ett samtal och låt den intervjuade prata fritt ur hjärtat. Lyssna, inte bara på vad kandidaterna säger utan även hur de talar om sig själva.
- 6. ANLITA** en psykolog för att intervju slutkandidaterna även om du också gör egna

- intervjuer. Med tanke på att en felrekrytering kostar företaget över en miljon kronor är det väl investerade pengar för att få fram rätt person för jobbet.
- 7. EFTER** sorteringen av ansökningarna, kalla in resterande kandidater på korta intervjuer där de kort får presentera sig själva. Låt en till två personer i företaget tillsammans göra bedömningar med tidigare utvalda gemensamma kriterier vilka kandidater som är intressanta att gå vidare med. Eftersom flera är med och bedömer kan man se vilka kandidater som har fått samstämmiga bedömningar av bedömarna.
- 8. DE KANDIDATER** som är kvar kan testas och djupintervjuas av en psykolog.

- 9. TESTA** personen i verkliga eller skapade situationer under ett par timmar. Under en timme kan de flesta vara representativa och ha kontroll på vad de säger, men under flera timmar är det svårt att bara visa upp en representativ sida. Försök att skapa en atmosfär där ansökande får förtroende för intervjuaren och visar hjärta och tankar.
- 10. TÄNK PÅ** att även anställningsintervjuer är marknadsföring för företaget. Se därför till att de som inte får jobbet också känner sig väl behandlade.
- 11. DEN SOM** får jobbet vet att den är rätt person för jobbet eftersom denne har blivit noggrant undersökt. Det ger självförtroende.