



Göteborgs
Stad

Att rekrytera

...med fokus på Kompetenser och Normkritik

Tips och råd till dig som rekryterar inom Göteborgs Stad



Att rekrytera kompetensbaserat

Kompetensbaserad rekrytering innebär, som namnet antyder, att fokus ligger på **kompetens** genom hela rekryteringsprocessen. Jämfört med att rekrytera mer ostrukturerat eller baserat på känsla, leder en strukturerad kompetensbaserad rekryteringsprocess till att du har en bättre chans att anställa den kandidat som bäst svarar mot de krav tjänsten ställer. Samtidigt minskar det risken för att diskriminera eller särbehandla, då du har tydliga grunder för de beslut du tar. Följer du idag stegen i Göteborgs Stads rekryteringsprocess samt använder dig av de checklistor, mallar och dokument som finns, har du kommit en god bit på vägen mot att rekrytera med fokus på kompetens.



Rekryterar du med magen?

De allra flesta av oss har inte för avsikt att diskriminera eller missgynna vissa personer i en rekryteringsprocess – vi vill ju att alla ska känna sig inkluderade och välkomna att söka jobb!

Problemet är att vår hjärna gillar att ta tankemässiga genvägar. En av dem är att förlita oss alltför mycket på det vi kallar "magkänslan", en känsla eller instinkt som till stor del bygger på samlade erfarenheter. Magkänslan kan ibland leda oss rätt och är viktig för vårt beslutsfattande i många situationer. När det gäller att välja rätt kandidat i en rekryteringsprocess, är däremot risken stor att vi påverkas av fördomar och förutfattande meningar utan att själva vara medvetna om det.

Läs mer om olika typer av tankefel på nästa sida.

Vad är normkritik?



Normkritik är en metod som används för att sätta fokus på normer (outtalade regler). Istället för att vi inriktar oss på det som påstås avvikande, riktar vi fokus mot vad som anses normalt. Vad och vilka tas för givet? Vilka tänker vi på när vi talar om "alla"? Normkritik handlar om att synliggöra strukturer som leder till att människor exkluderas.

Göteborgs Stads arbete med normkritik är en del av säkerställandet av mänskliga rättigheter. Göteborgs Stad ska vara öppet för alla genom att vi ska erbjuda likvärdig service och aktivt motverka diskriminering.

Kompetensbaserad och normkritisk rekrytering

Att tillämpa ett normkritiskt förhållningssätt hjälper oss att rekrytera kompetensbaserat. Att ha ett normkritiskt förhållningssätt vid rekrytering handlar om att göra oss medvetna om och ifrågasätta styrande sociala normer som kan resultera i exkludering och diskriminering. På vilka kriterier väljer vi vilka kandidater som är mycket intressanta och intressanta? På vilka grunder kallas vissa av kandidaterna sedan till intervju? Vad är det som gör att vi "gillar" vissa kandidater i en intervjusituation, medan vi kanske valt bort andra efter bara några minuters intervjutid? Genom att öka kunskapen och medvetenheten kring vilka val vi gör i en rekryteringsprocess, minskar vi risken att göra urval på fel grunder.

Helt enkelt – ett normkritiskt förhållningssätt hjälper oss att rekrytera kompetensbaserat, samtidigt som kompetensbaserad rekrytering hjälper oss att förhålla oss normkritiska.

Kompetens – vad är det och hur mäter vi det?

Brukar du ange **personlig lämplighet** som ett viktigt kriterium när du rekryterar? Har du någon gång anställt en kandidat som varit helt rätt för jobbet, trots att personen inte haft den erfarenhet eller utbildning som varit norm för tjänsten? Då är det ofta **kompetenser** det handlar om!

Göteborgs Stads definition av kompetens är "förmåga, motivation och förutsättning att **utföra** en konkret arbetsuppgift genom att **tillämpa kunskaper och färdigheter**".

Kompetenser är alltså färdigheter eller egenskaper som används för att uppnå ett önskat beteende eller sätt att agera i en given situation. Det kan handla om att vi arbetar strukturerat, har lätt för att fatta beslut, eller har en förmåga att lyssna på och förstå andra människor. Till viss del är detta personliga egenskaper vi har med oss genom hela vuxenlivet, men det kan också vara så att kompetenser utvecklas med tiden – särskilt när det handlar om vårt agerande i arbetslivet. Till exempel, en person som privat är ganska tystlåten och tillbakadragen kan i professionella sammanhang göra ett fantastiskt jobb när det gäller att hålla presentationer för mängder med åhörare eller på att skapa goda relationer med sina kollegor.

I en rekryteringsprocess är det därför viktigt att behålla fokus på beteende i **arbetssituationer**, genom att utgå från sakliga urvalskriterier och inte efterfråga eller väga in information om personens privatliv.

Kompetenser är alltså ofta det som är avgörande för att en person ska lyckas i en yrkesroll. När du definierar vilka kompetenser som är relevanta för tjänsten, ska du utgå från verksamhetens mål och behov samt fokusera på vad den nya medarbetaren ska göra och vilket beteende som krävs för att lyckas i rollen. När du bedömer kandidater under exempelvis en intervju, utgå från hur personen beskriver att hen hanterat liknande situationer i arbetslivet förut. Då kommer du öka chansen att rekrytera rätt kandidat för tjänsten, samtidigt som du minskar risken att diskriminera eller särbehandla – alla bedöms ju på lika villkor!

Vilka är våra vanligaste tankefel när vi rekryterar?



Utseende

Forskning visar att kläder och utseende (inklusive synliga funktionsvariationer) påverkar rekryteringsutfall.



Stereotyper

Fördomar kan leda till att vi generaliserar utifrån stereotyper, exempelvis "ungdomar tar inget ansvar" eller "äldre personer är rädda för förändringar".



Likhets effekten

Ofta föredrar vi personer som liknar oss själva utifrån kön, ålder, etnicitet, utbildning med mera.



Halo effekten

Vissa positiva egenskaper kan leda till positiva bedömningar inom andra områden. En verbal och kommunikativ person kan tillskrivas andra önskvärda egenskaper, såsom intelligens.



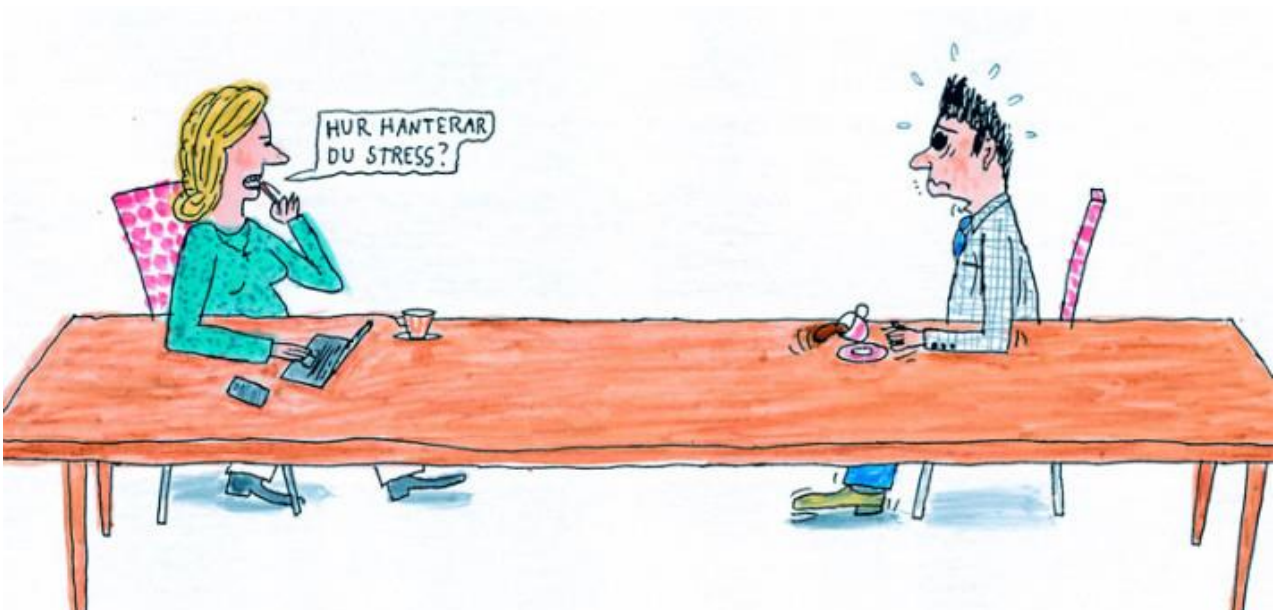
Bekräftelse felet

Vi tenderar att vilja bekräfta det vi redan tror oss veta, och bortser från sådant som motsäger vår uppfattning. Om vi utifrån ett CV "bestämt oss" för att en person är rätt för jobbet, kommer vi troligtvis fokusera mer på det som bekräftar att så är fallet än tvärtom.

Vad är nyttan med att rekrytera kompetensbaserat och normkritiskt?

Rekrytering är ett av de viktigaste och mest avgörande besluten för verksamheten och felrekryteringar kostar både tid och pengar. Ändå är det en process som många av oss stressar igenom. Istället skulle vi kunna se varje rekrytering som en möjlighet utveckla vår verksamhet till det bättre.

- Genom att tänka till en extra gång kring kompetenserna i kravprofilen säkerställer vi att de krav vi ställer på de sökande varken är för höga eller låga. Att ta bort för högt ställda krav, kan till exempel **underlätta tillsättning av svårrekryterade roller**, eftersom vi ställer bredare krav som kan inkludera fler sökanden.
- När vi har ett inkluderande förhållningssätt i alltifrån hur vi formulerar våra annonser till hur vi gör vårt urval och återkopplingar, blir Göteborgs Stad en mer **attraktiv arbetsgivare**. Detta leder på sikt till fler ansökningar, vilket har effekt på våra rekryteringar.
- Genom att rekrytera normkritiskt kan vi uppnå **mer heterogena arbetsgrupper**, vilket forskning har visat bland annat kan leda till fler perspektiv och innovationer samt bättre problemlösning, prognoser och prestationer.
- Med rutiner för normkritisk och kompetensbaserad rekrytering skaffar vi **välgrundade argument** för vårt urval i varje steg i processen. På så sätt minskar risken för felrekryteringar och för att diskriminera eller exkludera. Välgrundat urval gör också att vi ska kunna motivera våra beslut vid en eventuell diskrimineringstvist.



Tips för en kompetensbaserad och normkritisk rekryteringsprocess

Men hur gör vi då? Hur arbetar vi normkritiskt och kompetensbaserat med rekrytering?

Nedan följer några konkreta frågor att reflektera kring samt tips på verktyg i de olika stegen av din rekryteringsprocess. Ha gärna listan med dig när du rekryterar och gå igenom det som är relevant för det steg du befinner dig i rekryteringsprocessen. Glöm inte att du alltid kan vända dig till rekryteringsstöd/HR-specialist på din HR-avdelning för att få ytterligare hjälp!

Kravprofil och annons

- Först och främst - glöm inte kravprofilen! För att hitta rätt måste du ju veta vad det är du söker. Att från början ha en tydlig kravprofil att förhålla dig till, gör rekryteringsprocessen både enklare och tydligare. Kravprofilen ska innehålla en beskrivning av arbetsuppgifterna och vilka krav som ställs på den sökande gällande utbildning, erfarenhet, kompetens och kunskaper.
- En genomtänkt kravprofil kan ofta återanvändas om du rekryterar till liknande tjänster. Det kan dock också vara så att krav och arbetsbeskrivning förändras över tid. Inför en ny rekrytering, fundera över om organisationens mål och behov fortfarande ser likadana ut eller om kraven behöver justeras. Då undviker du att slentrianmässigt reproducera normer i kravprofilen, när behovet i själva verket kan ha förändrats. Ett exempel är att det vid ett tillfälle kan ha varit viktigt att anställa en erfaren medarbetare då många andra i arbetsgruppen var nya i sin roll, medan det vid ett senare tillfälle kanske finns stor erfarenhet i gruppen och därmed möjlighet att ta in en person som är ny i sin yrkesroll.
- Ifrågasätt din kravprofil! Är kravprofilen saklig och baserad på formella krav? Reflektera över om det finns oväsentliga krav som egentligen inte är nödvändiga för tjänsten, såsom kunskaper i språk, utbildning, körkort med mera.
- Fundera över vad du ser som norm för en tjänst när det gäller utbildningsbakgrund eller antal års erfarenhet. Är det nödvändigt att en administratör har en administrativ utbildning? Behöver en projektledare ha en projektledarutbildning? Är erfarenhet av yrket alltid viktigt eller finns det möjligheter för en person med rätt kompetenser att lära sig på plats?
- När du tar fram kravprofil och annons behöver du fundera över arbetsmiljön för tjänsten och vilka krav detta ställer på den sökande. Förekommer det tunga lyft eller är arbetet i övrigt fysiskt krävande? Är det stundtals hög arbetsbelastning eller pressade situationer på andra sätt? Genom att låta detta framgå i annonsen, ger vi kandidaterna en bättre och mer verklighetstrogen bild av arbetet vilket i sin tur ger förutsättningar för oss att hitta en sökande med motivation för jobbet.
- När du väljer ut viktiga kompetenser för tjänsten, ta hjälp av de fördefinierade kompetenser som Göteborgs Stad formulerat. Dessa hittar du i steget "Ta fram kravprofil och utforma annons" i Göteborgs Stads [rekryteringsprocess](#).

- Våra annonser når väldigt många människor! Det är viktigt att du funderar kring vad du skriver i denna kommunikationskanal. Vilka riktar du dig till genom språkbruket – och vilka utesluter du? Är språket lätt att förstå? Finns det krav eller formuleringar som inte är könsneutrala och etniskt neutrala? Tilltalar annonsen i första hand personer i en viss ålder?

Urval

- Fundera över hur en ansökan påverkar din uppfattning. Finns det vissa ord eller erfarenheter som får dig att tillskriva en sökande andra kompetenser? Om en sökande till exempel har erfarenhet av lagsport, behöver det per automatik innebära att personen också är teamorienterad och social?
- Vilken information får du ut av ett personligt brev? Ett personligt brev kan ibland ställa till det i en bedömning, då det kanske innehåller privat information (familjesituation, fritidsintressen etc.) som kan påverka din uppfattning om en person. Fundera därför alltid kring vilken information från det personliga brevet som du väger in i dina beslut.
- Att göra ett objektiva urval kan underlättas av att använda tester som bedömer personlighet och färdigheter. Hör med ditt rekryteringsstöd/HR om vilken hjälp du kan få i din rekryteringsprocess!
- Att rekrytera inom offentlig verksamhet innebär att de tillsättningar du gör ska vara spårbara samt att du ska kunna motivera din bedömning. Genom att löpande under rekryteringsprocessens gång lägga till anteckningar och händelser i Visma Recruit, följer du inte bara Göteborgs Stads riktlinjer för dokumentation utan skapar också möjligheter att arbeta tidseffektivt och strukturerat.

Intervju

- Är det någonting du är osäker på eller inte förstår efter att ha läst en sökandes ansökan, så kan telefonavstämningen vara ett bra sätt att ta reda på mer information. Att avvara 10 minuter per sökande som är kvalificerad för tjänsten och ha en kortare avstämning över telefon, kan göra att du får underlag att göra ett bättre urval av intressanta sökande och därefter kan kalla en mindre skara till intervju. Tänk dock på att telefonavstämningen måste kretsa kring krav som är relevanta för tjänsten.
- I Göteborgs Stads [rekryteringsprocess](#) finns en intervjumall du utgår ifrån när det är dags att träffa dina kandidater. Här finns även intervjufrågor kopplade till kompetenserna där du kan klippa ut de frågor som blir aktuella enligt din kravprofil. Lägg gärna till egna frågor för att ta reda på om kandidaten har de kunskaper och erfarenheter som är viktiga för den aktuella tjänsten.
- Att intervjua kompetensbaserat handlar om att undersöka om kandidaten har de kompetenser du efterfrågar i din kravprofil. Metoden bygger på att intervjuaren ber den intervjuade beskriva en situation i arbetslivet där hen har använt sig av den efterfrågade kompetensen. Syftet är att få fram konkreta

exempel på personens förmåga eller oförmåga att agera i olika situationer. Utgångspunkten är att vi lättare kan förutspå hur en individ kommer att agera i framtida situationer, utifrån hur hen agerat i tidigare liknande situationer. När du intervjuar normkritiskt och kompetensbaserat är det alltså viktigt att du ser till att få konkreta exempel från personen du har framför dig.

- Använd samma frågor för alla intervjuer i en rekryteringsprocess. På så sätt ger du samtliga kandidater samma möjligheter och skapar förutsättningar för en mer rättvis bedömning av deras kompetenser.
- Fundera kring formuleringarna i din intervjumall. Är intervjufrågorna utformade för att passa alla och med ett språk som alla kan förstå? Tar du något för givet? Utesluter du någon? Är frågorna relevanta?
- Glöm inte att under intervjun informera om arbetsplatsen, tjänstens innehåll samt vilka förväntningar som finns på våra medarbetare. Ha även gärna en dialog med den sökande om arbetsmiljön, både den fysiska och den psykosociala. Det är trots allt inte bara vi som ska välja den sökande – hen ska välja oss som arbetsgivare också!
- Våga ifrågasätta din magkänsla! Vad får dig att få en viss känsla för en sökande? Vad har du för förutfattade meningar om en yrkesroll? Har du kanske en norm för vad som karaktäriserar en undersköterska eller en vaktmästare? Om vi möter en person som inte stämmer överens med den mentala bilden vi har för en viss yrkesroll, är det lätt hänt att vi ifrågasätter personens kompetens. Genom att lyfta frågan inom vår rekryteringsgrupp kan vi jämföra våra uppfattningar och bedömningar.
- Tänk på att samla rekryteringsgruppen en stund innan intervjun ska börja, för att prata ihop er, bestämma roller och kunna bemöta kandidaten på ett professionellt sätt. Efter genomförd intervju ska bedömningen göras, så avsätt tid även för detta. Utgå från de uppsatta kompetenskraven för tjänsten och använd gärna kravprofilens mall för bedömningsunderlag som stöd.
- Humör och känslor hos dig som intervjuar påverkar mötet med kandidaten. Humöret påverkar även din förmåga att göra en rättvis bedömning. Reaktionen och förmågan att tolka signaler är ofta sämre i början och slutet av arbetsdagen. Reflektera kring vad som passar dig och när du har bäst förutsättningar för att genomföra en intervju. Det är heller inte fördelaktigt att boka in för många intervjuer under en och samma dag. Detta leder sannolikt till att den kandidat som intervjuas sist inte får samma förutsättningar som den som intervjuas först.

Referenser och avslut

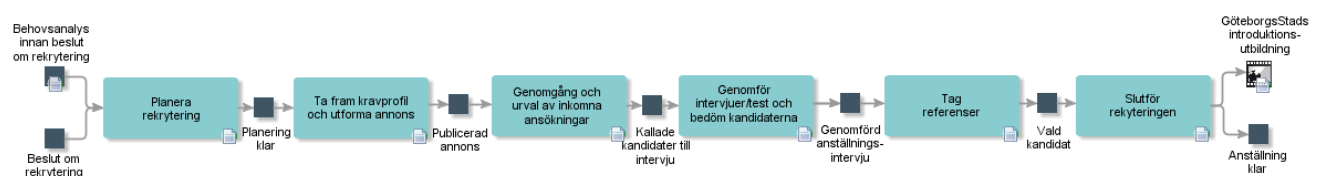
- Under steget "Tag referenser" i Göteborgs Stads [rekryteringsprocess](#) hittar du en mall och checklista för referenstagning.
- När du tar referenser är det viktigt att frågorna speglar din kravprofil. Detta gör du genom att ställa specifika frågor om exempelvis kandidatens förmåga att arbeta strukturerat, istället för mer generella

frågor om hur kandidaten har fungerat i sitt tidigare arbete. I Göteborgs Stad finns en riktlinje på att vi alltid tar minst två referenser. Genom att ställa kompetensbaserade frågor till minst två olika referenser, kan du minimera risken att den enskilda referentens åsikter färgar dina egna och istället lägga fokus på den sökandes kompetenser. Efterfråga referenter som varit i arbetsledande ställning till den sökande.

- Alla som kommer i kontakt med oss och vår verksamhet, går vidare med en bild som de sedan sprider vidare. Det gäller inte minst dem som sökt en utannonserad tjänst. En viktig del i att Göteborgs Stad ska vara en attraktiv arbetsgivare, är att återkoppla till de sökande som inte fick jobbet. Ju snabbare vi ger besked efter vårt beslut, desto bättre! På så sätt värnar vi om kandidatupplevelsen och att personen i fråga kanske vill söka andra jobb inom Göteborgs Stad i framtiden. Återkoppling kan med fördel göras redan efter första urvalet till de sökande som inte har rätt formell kompetens, till exempel vad gäller legitimation eller examen. Tänk på att systemet inte automatiskt skickar ut mail eller brev till de sökanden som inte fick jobbet, detta behöver göras manuellt av dig eller genom att ta hjälp av ditt rekryteringsstöd.
- De kandidater som varit på intervju bör alltid få muntlig återkoppling av dig som chef. En minnesregel kan vara att ge återkoppling på det sätt du kommunicerat med kandidaten – har ni haft muntlig kommunikation, bör hen även få muntlig återkoppling. Håll återkopplingen enkel men var förberedd på att kunna motivera ditt val om kandidaten efterfrågar det. Utgå då ifrån kompetens och att återkopplingen ska utgå ifrån vad som var relevant för tjänsten – vad gjorde att personen inte var aktuell den här gången?
- Glöm inte att kontrollera att samtliga medarbetare är behöriga och har de dokument som krävs inför anställning. Det gäller exempelvis yrkeslegitimation, arbetstillstånd och ID-handling. Givetvis är det viktigt att kontroll av uppehålls- och arbetstillstånd inte sker på ett diskriminerande sätt, utan att vi kontrollerar detta för samtliga sökande.

Slutligen hoppas vi att de tips och verktyg du fått för en normkritisk och kompetensbaserad rekryteringsprocess även kan inspirera till fortsatt arbete med normkritik på arbetsplatsen.

Göteborgs Stads rekryteringsprocess



Lycka till med din rekrytering!

Har du frågor eller funderingar? Hör av dig till rekryteringsstöd/HR-specialist på din HR-avdelning!