

KOMPETENSBASERAD REFERENSTAGNINGSGUIDE

© Malin Lindelöw. Materialet är exklusivt för licenstagare. Det får inte vidarebefordras, återskapas eller kopieras utanför de villkor som styr licensavtalet och inte tillhandahållas externa parter.

Instruktioner för användning av den kompetensbaserade referenstagningsguiden

Vi har under många år arbetat med en allmän strukturerad referenstagningsguide. Den täcker in många av de frågor som alltid bör ställas vid en referenstagning, validerar kandidatens egna uppgifter avseende erfarenhet, arbetsuppgifter och egenskaper. I den intervjuguiden har det också framgått hur man kan använda kompetensbaserade intervjuteknik för att komplettera mer allmänna omdömen och fördjupa de kompetensområden som återfinns på kravspecifikationen och/eller där andra bedömningsmoment gjort att man ser behov av att ytterligare klargöranden.

För att underlätta detta moment i referenstagningen har Lindelöw & Partners nu tagit fram kompetensbaserade frågor för samtliga kompetenser som finns med på kompetensmodellen. På samma sätt som det finns frågemoduler till kandidatintervjun finns det nu alltså frågemoduler till referensintervjun. Frågorna som är avsedda för referenstagning speglar i viss mån frågorna som är avsedda för kandidatintervjun, men det har också gjorts anpassningar. Exempel på anpassningar är följande:

- De flesta kompetensområden inleds med en generell fråga/serie frågor om området. Detta görs för att det ofta kan ge en bra inblick, samtidigt som det hjälper oss med följd- och fördjupningsfrågor och underlättar för referenten att förstå vad vi är ute efter.
- Vissa typer av frågor och följdfrågor undviks. Detta gäller frågor om sådant som referenten inte kan förväntas ha kännedom, t.ex. hur kandidaten upplevde en viss situation.
- Avseende vissa kompetenser har frågorna anpassats för att bara täcka in en del av kompetensen. Detta pga. att andra delar täcks in av andra delar av personbedömningen. Ett exempel på detta är 'muntlig kommunikation' där frågor ställs om hur personen talar i större sammanhang, men inte i enskilda möten eftersom detta täcks in genom direkta observationer i intervjun.

Precis som för intervjuguiden som avser kandidatintervjun finns det ett stort antal frågor för varje kompetensområde. Avsikten är inte att man skall använda samtliga frågor, utan att man skall kunna välja frågor som passar särskilt bra i en viss rekrytering. Man får gärna använda frågorna som inspiration, men sedan målgruppsanpassa dem eller skriva om dem om man tycker att det gör dem bättre eller mer relevanta. Man kan sedan passa in de frågor man valt ut i den allmänna strukturerade referenstagningsguiden för att få ytterligare stöd att fördjupa valda områden som är relevanta i sammanhanget.

Nedan följer de strukturerade och kompetensbaserade referenstagningsfrågorna i samma ordning som på kompetensmodellen och den kompetensbaserade intervjuguiden för kandidatintervjun.

PERSONLIGA FÖRMÅGOR

PERSONLIG MOGNAD Är trygg, stabil och har självinsikt. Ser relationer i sitt rätta perspektiv, skiljer på det personliga och professionella. Förhåller sig på ett sätt som är anpassat till situationen.

- Hur trygg och stabil skulle du beskriva att NN är? Om du jämför med andra i samma typ av roll - är detta ett utmärkande drag?
- Har du någon gång sett NN som mindre balanserad? Vad var det för sammanhang? Vad tror du det var som gjorde att det blev så?
- Har du någon gång sett NN vara alltför personlig eller privat på ett sätt som inte var lämpligt i sammanhanget? Kan du berätta om den situationen? Vad var det NN gjorde? Vad ledde det till?
- Har du någon gång sett NN på något sätt uppträda på ett sätt som inte var lämpligt i sammanhanget? Kan du berätta om den situationen? Vad var det NN gjorde? Vad ledde det till?
- Hur väl uppfattar du att NN känner sig själv? Tycker du att NN är medveten om sina styrkor? Om sina begränsningar? Vad har det spelat för roll i arbetet? Kan du ge ett konkret exempel.

INTEGRITET Har väl grundade och tydliga värderingar och förmåga att tänka begreppsmässigt på frågor ur ett etiskt perspektiv. Styrts av etik och värderingar i avgörande situationer i arbetet.

- Finns det någon typ av etiska frågor som är särskilt viktiga i ert/NN:s yrkesutövande? Hur uppfattar du NN här? Hur har detta påverkat NN:s sätt att agera? Kan du ge ett exempel?
- Finns det andra värderingar som är viktiga? Vad har du sett av hur NN resonerar där?
- Kan du berätta om en situation när NN:s värderingar påverkade hans sätt att agera? Vad gällde det? Vad ledde det till för resultat?
- Kan du berätta om annan situation när NN:s värderingar påverkade hans sätt att agera och fick hen att gå mot andras förväntningar eller som innebar ett ifrågasättande av andras förhållningssätt? Vad gällde det? Vilka var förutsättningarna i det sammanhanget? Vad gjorde NN? Hur påverkade det den situationen? Vad ledde det till?
- Har du uppfattat att NN någon gång varit tvungen att ge avkall på etiken eller sina värderingar? Vad gällde det? Vad innebar det? Vad ledde det till?

SJÄLVSTÄNDIGHET Har mod att agera efter sin egen övertygelse.

- I vilken utsträckning uppfattar du att NN agerar utifrån sin egen övertygelse när andra har en annan syn på saken? Skulle du säga att den typen av självständighet är utmärkande för NN? Hur uppfattar du NN i den här bemärkelsen om du jämför hen med andra personer som har samma typ av roll eller befinner sig på samma nivå i organisationen?
- Kan du ge ett exempel på en situation där NN agerat utifrån sin egen övertygelse, trots att andra sett det på ett annat sätt? Var detta konstruktivt? Vad bidrog det med? Hur uppfattades det av andra?
- Har du sett att NN någon gång varit övertygad om något trots att andra såg det på ett annat sätt? Vad gällde det? Vad gjorde hen? Hur gick det?
- Har NN någon gång drivit en fråga trots att hans chef tyckte annorlunda? Vad gällde det? Vad gjorde hen? Vad ledde det till?

LINDELÖW & PARTNERS
Kompetensbaserad rekrytering och personalstrategi

INITIATIVTAGANDE Tar initiativ, sätter igång aktiviteter och uppnår resultat.

- Hur skulle du beskriva NN när det gäller att ta initiativ och driva på? Hur jämför sig NN med personer som har samma typ av roll?
- Kan du berätta om ett tillfälle när NN drivit på? Vad gällde det? Vad gjorde NN? Hur gick det?
- Berätta om ett svårt problem NN varit tvungen att lösa? Vilka var förutsättningarna? Vad gjorde hen? Vad var bra med hens sätt att hantera situationen? Vad kunde varit bättre?
- Har du någon gång sett att NN tagit initiativ utöver det vanliga? Berätta om en sådan gång! Hur gick det? Vad har du fått för feedback från andra?

SJÄLVGÅENDE Tar ansvar för sin uppgift. Strukturer själv sitt angreppssätt och driver sina processer vidare.

- Hur skulle du beskriva NN avseende att vara självgående och ansvarstagande? Hur jämför sig NN med personer som har samma typ av roll?
- Vad har NN för ansvar eller åtaganden i sitt arbete? Hur förhåller hen sig till detta? Hur mycket skulle du säga att NN brukar stämma av, fråga eller rapportera för att kunna driva dina frågor vidare? Hur jämför sig detta med personer som har samma typ av roll? Kan du beskriva ett konkret exempel?
- Kan du beskriva en större uppgift som NN fått ansvar för? Vad gällde det? Vilka var förutsättningarna? Hur gick NN till väga? Vad var det största problemet? Hur löste NN det? Hur gick det? Skulle du säga att detta typiskt för NN?
- Har NN någon gång satt igång något som inte blev avslutat? Vad var det? Vad hände? Vad var det som gjorde att det gick som det gick?

FLEXIBEL Har lätt för att anpassa sig till ändrade omständigheter. Kan snabbt ändra sitt synsätt och förhållningssätt. Ser möjligheterna i förändringar.

- Hur förändringsbenägen skulle du beskriva att NN är? Hur jämför sig NN med personer som har samma typ av roll?
- Har du sett NN gå igenom några stora förändringar i samband med sitt arbete? Hur uppfattade du hen i det sammanhanget? Hur hanterade NN det? Hur påverkade NN:s sätt att agera situationen?
- Har du sett NN i en förändring som hen uppfattade som negativ? Vilka var förutsättningarna? Hur hanterade du det? Vad resulterade detta i?

STABIL Är lugn, stabil och kontrollerad i stressituationer. Behåller ett realistiskt perspektiv på situationer och fokuserar på rätt saker.

- Hur skulle du beskriva NN avseende att vara självgående och ansvarstagande? Hur jämför sig NN med personer som har samma typ av roll?
- På vilket sätt förekom/förekommer det stress i NN:s arbete hos er? När är det som mest press? Hur skulle du beskriva NN i sådana situationer?
- Har du någon gång sett NN i en situation där det verkligen hade kört ihop sig? Varför blev det så? Hur gjorde NN då? Är det typiskt för hen?
- Kan du påminna dig om när NN senast hade väldigt mycket att göra. Hur prioriterade hen mellan olika uppgifter? Hur gick det? Hur uppfattade du hen i den situationen?

LINDELÖW & PARTNERS
Kompetensbaserad rekrytering och personalstrategi

MÅL- OCH RESULTATORIENTERAD Arbetar mot mål och fokuserar på resultat. Styrts av mål- och resultattänkande i prioriteringar, planering och agerande. Förändrar sin inriktning när målen ändrar sig.

- Vilka mål arbetade/arbetar NN mot hos er? Vilka resultat har NN utvärderats mot? Hur har de målen/resultaten satts? Hur säkerställer man att de nås? Vad har varit NN:s egen roll i den uppföljningen och utvärderingen? Hur uppfattar du hen i detta avseende?
- Vilket har varit det mest utmanande målet? Hur arbetar NN/har NN arbetat för att nå detta? Vilket har varit den största utmaningen? Hur har NN jobbat runt den? Hur går det/Hur gick det?
- Har NN någon gång misslyckats med att uppnå något som hen åtagit sig? Vad var det? Varför blev det så?
- Har NN någon gång tyckt att mål varit orimliga eller missriktade på något sätt? Var gällde det? Hur resonerade NN? Hur agerade NN i det läget? Vad var din syn på detta?

PRESTATIONSORIENTERAD Sätter upp höga mål för sig själv och arbetar hårt för att uppnå dem. Är jobbfokuserad och söker aktivt utmaningar. Arbetet resulterar i personlig tillfredsställelse.

- Hur skulle du beskriva NN generellt när det kommer till ambitionsnivå och prestationsorientering?
- Vilka mål uppfattar du att NN du satt upp för sig själv. För sin arbetsgrupp/enhet/organisation. Tycker du att de är försiktiga eller ambitiösa? Vilket är din största utmaning just nu? På vilket sätt har du tagit dig an den? Vad har du uppnått för resultat?
- På vilket sätt uppfattar du att NN försöker/har försökt utvecklas och lära sig nya saker? Vad har du sett av detta konkret? Finns det något du skulle velat se från NN, men saknat gällande egna ambitioner och egen utveckling? Vad tror du det i så fall är som gör att NN begränsar sig?
- Har du någon gång uppfattat att NN ställt för höga krav på sig själv? Kan du i så fall beskriva vad det var som hände mer konkret? Vad ledde det till? Hur löste det sig?

ENERGISK Har förmåga att arbeta hårt och lägga ner tid, energi och engagemang på sitt arbete.

- Hur mycket/hårt arbetar NN? Är det typiskt för er organisation?
- Har det någon gång ställts extra krav av någon anledning? Hur agerade NN då?
- Har du någon gång uppfattat att NN pressat sig själv för hårt? Kan du i så fall beskriva vad det var som hände mer konkret? Vad ledde det till? Hur löste det sig?

UTHÅLLIG Förblir motiverad och effektiv trots bakslag och besvikelser. Arbetar på tills projekt är avslutade eller resultat uppnådda.

- Vilka krav har ställts på NN:s uthållighet under den tid ni arbetat/arbetade tillsammans? Vilken typ av bakslag har NN varit tvungen att hantera? Hur uppfattar du NN i det här sammanhanget?
- Vad har varit det tuffaste bakslaget? Hur reagerade NN på det? Hur hanterade hen det? Hur gick det?
- Har du någon gång sett att NN har blivit kritiserad eller ifrågasatt på jobbet? Vad gällde det? Vem framförde det till dig? Vilket var hens respons? Vad ledde det till?
- Har du någon gång uppfattat att NN tappat sugen? Vad var det som hände? Hur fortlöpte det?
- Har du någon gång sett hur NN vänt ett nederlag till en framgång? Vad hade hänt? Vad gjorde NN? Hur gick det?

SOCIALA FÄRDIGHETER

SAMARBETSFÖRMÅGA Arbetar bra med andra människor. Relaterar sig till dem på ett lyhört och smidigt sätt. Lyssnar, kommunicerar och löser konflikter på ett konstruktivt sätt.

- Hur skulle du beskriva NN när det gäller samarbete? Vilken roll får NN/har NN fått i gruppen? Vilka andra kontaktytor har NN/har NN haft? Hur uppfattar du NN i de sammanhangen? Har du hört vad andra tycker om NN när det gäller samarbete? Vad säger de?
- Vad har du sett att NN gör för att förbättra relationerna? Vad har det gett för respons? Finns det något du tycker att NN borde göra/ha gjort som hen inte gör/har gjort?
- Berätta om en situation när relationerna skurit sig? Vad hände? Vad gjorde NN? Hur löste det sig?
- Har du någon gång sett NN samarbeta med någon som du uppfattat som svår att samarbeta med eller där samarbetet av andra skäl varit problematiskt? Berätta om den situationen. Vad gjorde att den var svår? Hur hanterade NN det? Hur gick det?

RELATIONSSKAPANDE Är utåtriktad och socialt aktiv i yrkesmässiga sammanhang. Skapar kontakter och underhåller relationer.

- Vilken typ av relationer och kontakter har NN/har NN haft med andra utanför arbetsgruppen? Hur underhåller och vårdar NN/har NN underhållit och vårdat dem? Hur fungerar det/har det fungerat? Har du hört någon feedback eller några kommentarer om detta från annat håll?
- Hur använder NN sitt kontaktnät i arbetet? Kan du se några styrkor här? Några begränsningar?
- Berätta om en situation när NN behövt skapa ny kontakter? Hur gick hen tillväga? Hur gick det?

EMPATISK FÖRMÅGA Har förmåga att sätta sig in i någon annans perspektiv eller situation utan att ta över personens känslor.

- Hur skulle du beskriva NN:s inकännande och empatiska förmåga?
- Berätta om en situation när NN varit tvungen att hantera en person som gått igenom något svårt. Vad var det som hände? Vilket var NN:s roll? Vad gjorde hen? Vad ledde det till?
- Har du någon gång uppfattat att NN haft svårt att dra gränser i den här typen av sammanhang? Vad är det du sett här?

MUNTLLIG KOMMUNIKATION Talar klart, välformulerat och engagerat i enskilda möten och små och stora grupper. Lyssnar och är mottaglig för motparten och anpassar sig till situationen.

- Hur uppfattar du NN i situationer där hen behöver hålla föredragningar eller presentationer? Om du jämför med andra, skulle du säga att detta är en styrka, som de flesta andra, eller något som behöver utvecklas?
- I vilka situationer på jobbet har du sett NN göra presentationer eller dragningar? Hur många åhörare brukar det vara? Är de interna eller externa? Hur har NN varit i de här situationerna?

LINDELÖW & PARTNERS
Kompetensbaserad rekrytering och personalstrategi

PEDAGOGISK INSIKT Har god förståelse för hur människan tar till sig kunskap och människors olika förutsättningar. Anpassar sättet att förmedla sitt budskap till mottagaren.

- Hur skulle du beskriva NN:s pedagogiska förmåga? Vad ser du för egenskaper som är värdefulla här? Vilka utmaningar eller begränsningar finns? Hur bra är NN på att anpassa sig till mottagaren? Har då hört någon feedback eller kommentarer för andra om detta?
- Har du någon gång sett NN möta en särskild utmaning i fråga om att förmedla något: någon som inte ville eller som hade väldigt svårt för sig? Varför tror du det var det på det sättet? Vad gjorde NN? Hur gick det?
- Har du någon gång sett NN misslyckats med att nå fram till någon? Vilka var omständigheterna? Vad provade NN för tillvägagångssätt? I din egen analys: varför fungerade det inte?

LOJAL Uttrycker en positiv attityd till sitt arbete, verksamheten och/eller organisationen. Handlar i enlighet med fattade beslut, verksamhetsplanen, mål, policys och riktlinjer. Tar upp kritik endast i de korrekta sammanhangen eller direkt med berörda parter eller överordnad.

- Tycker du generellt sett att NN har lätt att följa fattade beslut? Hur skulle du jämföra hen med andra i detta hänseende?
- Har du någon gång tyckt att NN haft svårt att följa ett fattat beslut? Berätta om den situationen. Vilka var förutsättningarna? Vad gjorde NN? Hur gick det?
- Har du någon gång sett NN driva en fråga trots att hens chef eller andra involverade tyckte annorlunda? Vad gällde det? Hur gjorde NN? Vad ledde det till?
- Har du sett NN ta upp kritik i något sammanhang? Vad var det? Hur agerade NN? Vad hände?

SERVICEINRIKTAD Är lugn, uppmärksam och tillmötesgående i sitt bemötande. Har intresse, vilja och förmåga att hjälpa andra och anstränger sig för att leverera lösningar.

- Hur skulle du beskriva NN:s servicekänsla? Vad tänker du på när du säger så?
- I vilka sammanhang behöver NN/har NN behövt hjälpa eller stötta andra? Hur stor del av hens arbete är det/har det varit? Hur upplever du NN i de situationerna?
- Har du sett NN hantera personer som varit besvärlig eller otrevlig i den här typen av sammanhang? På vilket sätt? Hur reagerade NN? Hur slutade det? Är detta typiskt för NN?
- Har du någon gång sett NN tappa humöret eller bli irriterad när någon kommit med förväntningar om hjälp eller service? Berätta om det tillfället. Vad gällde det? Hur agerade NN? Vad fick NN för reaktion? Hur gick det sedan?

ÖVERTYGANDE Är duktig på att påverka och övertyga. Får andra ändra åsikt eller beteende.

- Hur duktig är NN på att påverka eller övertyga andra? Vad tänker du på här? I vilka sammanhang har NN bäst förmåga att vara övertygande? Finns det sammanhang där NN inte fungerar mindre bra?
- Beskriv när NN lyckades övertyga någon eller en grupp om en sak som var viktig. Vad handlade detta om? Hur gick NN till väga? Hur togs det emot?
- I vilka situationer behöver NN förhandla? Berätta om en konkret situation – hur gick NN till väga? Hur gick det?
- Kan du berätta om ett tillfälle när NN inte alls fått som hen velat. Vad gällde det? Hur försökte NN påverka utfallet? Vad var det om gjorde att det gick som det gick som hen velat? Vad hade hen kunnat göra istället?

LINDELÖW & PARTNERS
Kompetensbaserad rekrytering och personalstrategi

KULTURELL MEDVETENHET 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 handlingsätt väljs.

- Har NN haft kontakt med människor från andra kulturer som del av sitt arbete hos er (kolleger, kunder eller andra kontaktytor)? Vilka andra aspekter av mångfald har varit framträdande? På vilket sätt har detta påverkat arbetet? Hur skulle du beskriva NN:s förhållningssätt när det kommer till mångfald och olikheter mellan människor?
- Berätta om en situation när kulturella skillnader varit framträdande i en arbetssituation? Vad gällde det? Hur agerade NN? Hur gick det?
- Har du sett att NN någon gång missuppfattat eller missbedömt en person eller situation? Vad var det för förutsättningar? Vad var det NN uppfattade? Vad gjorde NN? På vilket sätt blev det fel? Hur gick det?
- Har du sett att NN kunnat vända olikheter till en fördel för verksamheten - kanske sett något som inte andra sett? Vad var det? Vad gjorde NN? Vad ledde det till?

LEDARSKAPSFÖRMÅGOR

LEDARSKAP Leder, motiverar och förser andra med befogenheter som krävs för att effektivt nå gemensamma mål. Samordnar grupper och blir en referenspunkt för andra. Skapar engagemang och delaktighet.

- Har du sett NN ha ledaransvar? Kan du beskriva förutsättningarna (antal underställda, form av ledarroll, typ av grupp etc.)? Vilka är/var de största utmaningarna i den ledarrollen? Hur skulle du beskriva NN som ledare? Vilka styrkor ser du? Vad tycker du NN skulle behöva utveckla i sitt ledarskap?
- Hur motiverar NN andra? Kan du berätta om en konkret situation? Vad gjorde NN? Hur gick det?
- Har du någon gång sett NN hantera en medarbetare eller en grupp som inte fungerat? Berätta om den situationen. Hur agerade NN i det läget? Hur gick det?
- Hur arbetar NN med att utveckla andra? Kan du berätta om något konkret?

TYDLIG Kommunicerar på ett tydligt sätt. Säkerställer att budskap når fram och att förväntningarna är klara för alla berörda parter. Påminner och följer upp.

- Hur skulle du beskriva att NN kommunicerar? Vilka är hans styrkor här? I vilka situationer fungerar det/har det fungerat bäst? Vilka begränsningar finns? I vilka situationer fungerar det/har det fungerat sämst?
- I vilka situationer har du sett NN förklara komplexa saker för andra? Berätta om en sådan situation. Vilka var förutsättningarna? Hur gick NN tillväga? Hur gick det?
- Hur gör NN för att säkerställa att hans budskap gått fram? Kan du beskriva en konkret situation? Fungerade det?
- Hur gör NN för att budskapet inte ska glömmas bort? Kan du ge ett exempel? Hur brukar det fungera?

LINDELÖW & PARTNERS
Kompetensbaserad rekrytering och personalstrategi

AFFÄRSMÄSSIG Förstår och tillämpar affärsmässiga principer. Fokuserar på kostnader, intäkter och effektivitet ur ett ekonomiskt perspektiv.

- På vilket sätt har NN behövt tänka affärsmässigt hos er? Vilket ansvar har hen haft? Vilka har varit era utmaningar? Hur har du uppfattat NN i det här sammanhanget?
- Har NN hittat något sätt att öka intäkterna? Vad var NN:s bidrag? Fungerade det i praktiken?
- Har NN hittat nya affärsmöjligheter? Har ni haft möjlighet att omsätta den i praktiken? Finns det andra idéer?
- Har NN genererat några förslag för att minska kostnaderna? Berätta om detta. Genomförde ni det?
- Finns det några frågor gällande den affärsmässiga sidan där du tycker att NN borde ha agerat, men hen inte har gjort det? Vad gäller detta? Hur tolkar du att NN inte har agerat?

STRATEGISK Tänker strategiskt och har ett brett perspektiv på frågor. Ser på sakers långsiktiga betydelse och vidare konsekvenser och anpassar sina handlingar till detta.

- Vilken form av strategiskt innehåll har NN:s roll/har NN:s roll haft hos er? Hur uppfattar du NN:s bidrag i detta hänseende?
- Har det här genererat något konkret förslag från NN:s sida? Har ni omsatt detta i praktiken? Vad blev resultatet?
- Vilka är de huvudsakliga utmaningarna i er bransch i ett kortare perspektiv? I ett längre perspektiv? Hur tycker du att NN tar höjd för att bemöta dem? Kan du konkretisera detta?
- Finns det något avseende strategiskt tänkande och långsiktiga frågor där du tycker att NN borde ha agerat, men hen inte har gjort det? Vad gäller detta? Hur tolkar du att NN inte har agerat?

OMDÖME Gör korrekta avvägningar och prioriteringar. Väger samman komplex information och olika typer av hänsynstaganden och visa omdöme vid uttalanden, agerande och beslut.

- Berätta om en situation när NN ställts inför en svår avvägning? Vad gällde det? Hur resonerade hen? Samlade NN in någon ytterligare information? Konsulterade hen andra? Vad ledde detta till?
- Berätta om en annan svår situation när ett komplext beslut skulle fattas? Hur gick NN till väga? Hur resonerade hen? Hur gick det?
- Har du någon gång sett NN fatta ett felaktigt beslut eller göra ett misstag i en viktig fråga? Vad gällde det? Hur tänkte hen? Vad gjorde att det blev fel?

HELHETSSYN Ser helheter och tar hänsyn till det större perspektivet. Förstår sin roll, men ser till hela verksamhetens bästa i agerande och beslut.

- Skulle du säga att NN tar ett helhetsperspektiv eller är mer fokuserad på den egna, mer avgränsade delen av verksamheten? Kan du utveckla dina tankar här.
- Har du sett NN i en situation där hänsynstaganden som berör hens roll eller hens grupp ställas mot verksamhetens behov? Kan du berätta om en konkret situation. Vilka vad förutsättningarna? Hur resonerade NN? Hur agerade hen? Hur gick det?
- Har du varit med om att krav på eller behov från NN:s roll varit i konflikt med krav på eller behov från verksamheten i sin helhet? Vad gällde det? Hur tänkte NN? Hur agerade hen? Hur utvecklade det hela sig?

LINDELÖW & PARTNERS
Kompetensbaserad rekrytering och personalstrategi

- Har du någon gång uppfattat att NN inte riktigt lyckades tillvarata organisationens intressen på rätt sätt? Berätta om den situationen. Varför blev det på det sättet.

BESLUTSAM Fattar snabba beslut och agerar utifrån dessa, trots begränsad information eller svåra omständigheter. Visar omdöme under tidspress.

- Vilken typ av beslut fattar NN/har NN fattat i sitt arbete hos er? Är de snabba eller har man tid att fundera över dem?
- Kan du berätta om ett tillfälle när NN var tvungen att fatta ett snabbt beslut? Vad gällde det? Hur gick NN till väga? Blev det bra?
- Kan du berätta om ett tillfälle när NN hade ett mer avgörande beslut att fatta? Vad gällde det? Hur gjorde hen? Hur gick det?
- Har du någon gång sett NN fatta ett beslut som inte blev så bra? Kan du berätta om den situationen? Vad resulterade det i? Hur tänker du på det nu efteråt?

INTELLEKTUELLA FÄRDIGHETER

STRUKTURERAD Planerar, organiserar och prioriterar arbetet på ett effektivt sätt. Sätter upp och håller tidsramar.

- På vilket sätt behöver NN/har NN behövt planera och organisera som del av sitt arbete? Tycker du att det fungerar/har fungerat bra? Vilka styrkor ser du här? Ser du några begränsningar?
- Berätta om ett tillfälle när NN hade väldigt mycket att göra. Varför hade det blivit på det sättet? Hur hanterade NN det? Hur gick det?
- Vad har/hade NN för tidsramar eller deadlines i sitt arbete? Hur har det fungerat för NN att hålla dem? Kan du berätta om ett tillfälle när det inte gick att hålla dem? Vad var det som hände? Hur löste det sig?

KVALITETSMEDVETEN Är noggrann och väl medveten om mål och kvalitetsstandard. Läger ner stor vikt vid att man lever upp till dessa.

- Vad betyder kvalitetstänkande i er verksamhet? Vad betyder det i praktiken? Vad måste ni göra för att leva upp till detta? Hur skulle du beskriva NN i detta hänseende? Skulle du säga att detta med kvalitetsmedvetenhet är ett utpräglat drag hos NN?
- Har du någon gång sett att NN varit tvungen att kompromissa med kvaliteten för att hålla tiden eller pga. andra hänsynstaganden? Varför blev det så? Hur hanterade NN det? Tycker du att det var rimligt/väl avvägt?

KREATIV Kommer ofta med idéer och nya angreppssätt i arbetsrelaterade frågor. Har ett nytänkande som kan omsättas i praktiken och leder till resultat.

- Skulle du beskriva NN som kreativ eller nytänkande? Är detta ett utpräglat drag eller något utöver det du vanligtvis förväntar dig från någon i hens roll?
- I vilka sammanhang kan NN komma med nya lösningar eller idéer? Berätta om en sådan situation? Vad handlade detta om? Var det något som kunde omsättas i praktiken?

LINDELÖW & PARTNERS

Kompetensbaserad rekrytering och personalstrategi

- Kan du berätta om en situation när NN kommit på något du tycker är väldigt bra. På vilket sätt var förslaget nytt? Har ni haft möjlighet att förverkliga det? Vad har det gett för effekt?
- Kan du berätta om en situation när NN ifrågasatt något som var allmänt accepterat eller vedertaget. Vad gällde det? Vad ledde det till?

SPECIALISTKUNSKAP Förstår de fackmässiga aspekterna av arbetet särskilt bra. Underhåller kontinuerligt sin specialistkunskap. Är en kunskapsresurs för andra.

- Hur skulle du beskriva NN:s yrkeskunskaper/fackkunskaper inom sitt gebit? Fins det något här du skulle beskriva som utöver det vanliga (dvs. utöver det man förväntar sig utifrån yrkesroll och utbildningsbakgrund)? Har du uppfattat några begränsningar vad gäller NN:s fackkunskaper?
- Är NN en person som kolleger går till för råd, hjälp eller som bollplank? Vad brukar det gälla? Kan du ge ett exempel?
- Finns det andra sammanhang där man förlitar sig på NN:s fackkunskap eller specialistkunskap? Vilka sammanhang är det? Vad är det som gör att NN får den rollen?

PROBLEMLÖSANDE ANALYSFÖRMÅGA Arbetar bra med komplexa frågor. Analyserar och bryter ner problem i sina beståndsdelar och löser komplicerade problem.

- Vilken typ av information har NN behövt/behöver NN analysera i sitt nuvarande arbete? Vad för sorts beslut kan dessa analyser påverka eller leda till? Hur skulle du beskriva NN:s problemlösande förmåga?
- Kan du ge ett exempel på när NN varit tvungen att analysera en större mängd information eller hantera ett komplext problem? Vad gällde det? Hur gick hen till väga? Hur uppfattade du det?
- Ser du några begränsningar hos NN när det gäller problemlösande förmåga? Kan du ge ett exempel?

Notera att även resultat på arbetspsykologiska test eller arbetsprover behöver vägas in här.

NUMERISK ANALYTISK FÖRMÅGA Förstår numeriska underlag. Löser numeriska uppgifter snabbt och korrekt.

- Vilken typ av numerisk information behöver NN/har NN behövt hantera och analysera i sitt nuvarande arbete? Hur komplext skulle du säga att detta varit? Hur har du uppfattat NN:s förmåga när det gäller att hantera siffror? Har du sett några särskilda styrkor här? Några begränsningar?
- Har NN själv behövt producera numeriska underlag eller analyser? Hur har du uppfattat NN:s förmåga i detta avseende? Har du sett några särskilda styrkor här? Några begränsningar?

Notera att referenstagning inte är det bästa sättet att utvärdera denna förmåga, utan de mest träffsäkra metoderna här är arbetspsykologiska test eller arbetsprover som fokuserar på språklig analytisk förmåga.

LINDELÖW & PARTNERS
Kompetensbaserad rekrytering och personalstrategi

SPRÅKLIG ANALYTISK FÖRMÅGA Förstår komplicerade språkligt underlag, både talade och skrivna. Producerar egna dokument av hög kvalitet.

- Vilken typ av språkliga underlag behöver NN/har NN behövt använda sig av i sitt nuvarande arbete (t.ex. utredningar, lagstiftning etc.)? Hur komplext skulle du säga att detta är/varit? Hur har du uppfattat NN:s förmåga när det gäller att hantera och analysera språkliga underlag? Har du sett några särskilda styrkor här? Några begränsningar?
- I vilka sammanhang hos er har NN behövt/behöver NN skriva? Hur uppfattar du NN i detta avseende? Har du sett några särskilda styrkor? Några begränsningar?

Notera att referenstagning inte är det bästa sättet att utoärdera denna förmåga, utan de mest träffsäkra metoderna här är arbetspsykologiska test eller arbetsprover som fokuserar på numerisk analytisk förmåga.