



**Rekrytera rätt
medarbetare**

Michael Rangne
Överläkare, specialist i psykiatri
mrangne@gmail.com
21 maj 2013

Bedöm kvaliteten på denna intervju!

<https://www.youtube.com/watch?list=PL272B482F98C0DED&v=sWJatnLvWc&feature=endscreen&NR=1>

2

När europeiska arbetsgivare ombads att avslöja sina mest minnesvärda misstag eller missöden kandidater gjort vid en anställningsintervju blev svaren följande:

1. Kandidaten hälsade på rekryteraren med en high five istället för ett fast handslag
2. Kandidaten tog med sig stresskolor till intervjun som klingade under hela tiden
3. Kandidaten kysste rekryteraren hej då
4. Kandidaten började gråta när den fick frågan "Var det svårt att hitta hit?"
5. Kandidaten missade stolen när den satte sig ned
6. Kandidaten tog med sig en gitarr och sjöng en sång
7. Kandidaten kallade rekryteraren "lilla, gamla kvinna"
8. Kandidaten kom till intervjun i en t-shirt där det stod "jag hatar att jobba"
9. Kandidaten tog av sig skorna under intervjun
10. Kandidaten sa "jag ger upp" halvvägs genom intervjun
11. Kandidaten svarade när hennes telefon ringde och avslutade inte samtalet utan gick istället igenom en shoppinglista med sin pojkvän
12. Kandidaten pratade om hur deprimerande det är att vara singel
13. Kandidaten kunde inte gå ut ordentligt genom snurrdörren efter intervjun utan försökte hela tiden tvinga dörren i motsatt riktning
14. Kandidaten frågade om rekryterarens hemadress för att i efterhand kunna skicka blommor
15. Kandidaten kom till intervjun utan att säga varken "god morgon" eller "hej" utan frågade endast var toaletten var

<http://www.careerbuilder.se/blog/2012/03/28/misstag-kandidater-gjort-vid-anstallningsintervjuer/>

[Galen intervju](#)

3

Hur brukar jag själv göra?

- Traditionella ostrukturerade intervjuer/samtal, magkänsla och referenser...
- Gått ganska bra, få problempersoner.
- Troligen för att det inte finns så många stolpskott bland de underläkare som söker.
- Om urvalsgruppen är tillräckligt bra så spelar det inte någon större roll hur man gör! Om alla kandidaterna är bra kan man göra vad som helst eller ingenting.
- Och om urvalset är tillräckligt dålig spelar det inte heller någon roll.

Michael Rangne

2016-02-27

5

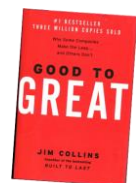
Bästa boten mot besvärliga medarbetare:

Anställ dem inte!



6

"Rigorous" personalpolitik



1. **When in doubt, dont hire – keep looking.** Ett företag kan inte framgångsrikt växa fortare än dess förmåga att rekrytera rätt medarbetare.
2. **When you know that you need to make a people change, act.** The best people don't need to be managed.
3. **Put your best people on your biggest opportunities, not your biggest problems.**

7



Kursen i ett nötskal...

Bästa sättet att hantera problem är att inte anställa dem

Det viktigaste för en lyckad rekrytering är att den ansvarige har både en djupgående förmåga att förstå och bedöma människor och god insikt om den egna organisationens behov.

Det är bra med god självinsikt och goda kunskaper i tillämpad psykologi om man vill lyckas som rekryterare och chef.

Litet Kay Pollak till hjälp?

Den där har jag fått för att öva på...

...man får aldrig värre än man klarar av!

Vill du ha bra medarbetare - anställ sådana

Om man har slarvat vid rekryteringen och inte sökt människor med förmåga att samverka med andra människor, då sitter man där. Jag har arbetat mycket med personalutbildningar och min uppfattning är att det är svårt att genom utbildningsinsatser korrigera en felaktig rekrytering.

Gillis Herlitz, etnolog,

Hjärnan + Upprätt gång

- Empati
- Sympati
- Känsla för rättvisa och orättvisa

- Fria händer
- Väskan
- Bära hem födan, ta med barnet
- Äta gemensamt
- Alla barn hela flockens

Överlägsen social- och samarbetsförmåga

The old adage 'People are your most important asset' is wrong. People are not your most important asset. The RIGHT people are.

"They first got the right people on the bus (and the wrong people off the bus) and then figured out where to drive it."

GOOD TO GREAT
JIM COLLINS

16

"Hey, I got on this bus because of who else is on it; if we need to change direction to be more successful, fine with me."

GOOD TO GREAT
JIM COLLINS

17

"20/80-regeln"

- 20% av medarbetarna gör 80% av jobbet.
- 20% av medarbetarna står för 80% av problemen på arbetsplatsen.
- 20% av arbetet står för 80% av resultatet.

Tack till Lennart Lindén, UGIL konsult, för pedagogiken!

Shapiro på ABC News

[best-practices-are-stupid](#)

- Hire people you don't like. Bring the right mix of people to unleash your team's full potential.
- Asking for ideas is a bad idea. Define challenges more clearly. If you ask better questions, you will get better answers.
- Don't think outside the box; find a better box. Instead of giving your employees a blank slate, provide them with well-define parameters that will increase their creative output.
- Failure is always an option. Looking at innovation as a series of experiments allows you to redefine failure and learn from your results.

19

Tre grundkrav vid anställning

Attityd Kunskap

Energi

20

Thomas Blendow, personligt meddelande

Formel för optimal grupprestation

$$IQ \times EQ \times Kcal = \text{Resultat}$$

- IQ = gruppens samlade kunskap rörande uppgiften som ska lösas.
- EQ = gruppens förmåga att samarbeta och hjälpa varandra.
- Kcal = gruppens ansträngningar.

Resultat uppnås av människor som kan något, som vill samarbeta och som sätter av energin som behövs.

Men glöm inte... prestationen har inte något större värde om det inte är rätt arbete som utförs!

21

Michael Rangne

Great companies and a great life



For no matter what we achieve, if we don't spend the vast majority of our time with people we love and respect, we cannot possibly have a great life.

22

"Eftersom kompetenspoolerna är så kompetenta och kvalificerade är personlighet och lämplighet oftast grunden för de flesta beslut nuförtiden. Det handlar ju inte bara om ifall personen klarar av jobbet, utan även om du skulle vilja ha den här personen runt dig varje dag i din arbetsmiljö? Kan du åka hiss med den här människan varje dag utan att bli galen?"

Från recruiter.monster.se


23

Har du som är chef tänkt på att...

Statistiskt sett lämnar din medarbetare inte företaget.

Han lämnar DIG!

Michael Rangne 2016-02-27 26



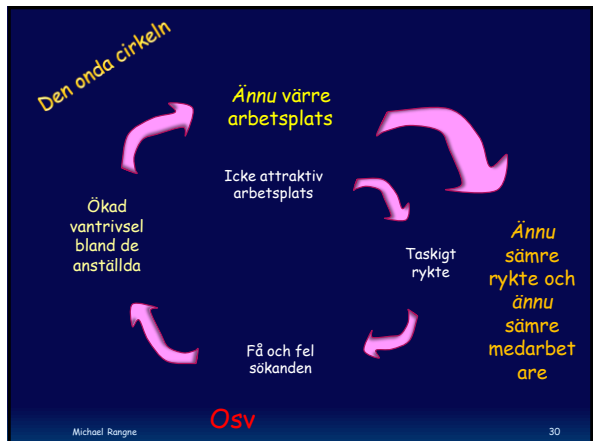
"The only way to deliver to the people who are achieving is not to burden them with the people who are not achieving."

28



"The purpose of bureaucracy is to compensate for incompetence and lack of discipline - a problem that largely goes away if you have the right people in the first place."

29



Kan det t o m vara *farligt* att inte ha det bra på jobbet?

- Undersökning: 821 vuxna, 20 års tid, arbetsdag 8,8 timmar.
- Resultat: De som upplevde **dålig stämning och dålig uppbackning** löpte **2,4 gånger så hög risk att dö** än de som inte gjorde det.

Sharon Toker

31

Medveten rekrytering ger **tre gånger lägre sjukfrånvaro**

"Dessa företag har tydligare strategier för ledarskapet och tar i större utsträckning till vara personalens idéer om hur organisationen kan förbättras. För dem är det självklart att medarbetarna är delaktiga i det kontinuerliga förbättringsarbetet."

Magnus Svartengren, professor vid KI

Studie vid SLL's Centrum för folkhälsa och Karolinska Institutet

Företag med få sjukskrivna

1. **Tydliga strukturer.** Inom dessa kan medarbetarna röra sig fritt.
2. **Satsar på ledarskapet.** Stöd till ledarna, rekryterar ledare som kan arbeta i grupp, delaktighet.
3. **God kommunikation.** Ledaren positiv, vågar stå för sin åsikt men kan lyssna på andra, löser sakkonflikter.
4. **Intresse** för medarbetarna och hur de har det.

Samt att chefen har högst 15 underställda.

En anställning = TVÅ kontrakt!

1. Det uttalade

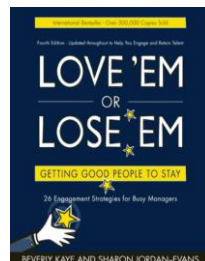


2. Det underförstådda



34

Obligatorisk läsning för alla personalare!



35

Förebygg snabba uttåg - "förläng handslaget!"

- En tredjedel av alla nyanställda börjar leta efter nytt jobb första dagen på nya jobbet (Recruiting magazine).
- 50-70 % av alla nyanställda byter arbete inom ett år (amerikanska siffror).
- Arbetstillfredsställelse och engagemang sjunker signifikant de första sex månaderna.



36

Målgrupp och målsättning

Alla som ansvarar för eller är involverade i organisationens rekrytering av nya medarbetare, och som vill få tips och idéer om hur de kan **öka chansen** att rekrytera rätt medarbetare och **minska risken** för kostsamma eller förödande misstag.

En medarbetare som det uppstår problem med medför enorma kostnader för organisationen.

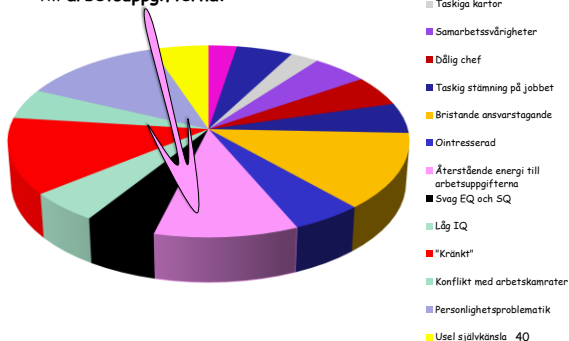
Det är inte kul att vara den som anställda vederbörande!

37



39

Hur mycket energi återstår till arbetsuppgifterna?



40

Några ambitioner

1. Rekrytering med hjälp av behovsanalys, förmåga att bedöma människor och sunt förnuft.
2. Vikten av att redan under rekryteringen **matcha organisationens och den blivande medarbetarens förväntningar**. Den presumtive medarbetaren måste ha en tydlig bild av skutan och **vilja stiga ombord** på just denna.
3. Hur du definierar behovet. **Vilka medarbetare vill vi ha i vår organisation?** Vilka personlighetsdrag, attityder och förmågor är viktigast?
4. **Egenskaper som vanligtvis inte fungerar något vidare på en arbetsplats, och som du därför behöver upptäcka innan det är för sent.** T ex självupptagenhet, bristande ansvarstagande, opålitlighet, samarbetsvårigheter, överdriven stresskänslighet, labilitet, rigiditet och bristande förmåga att ta andras perspektiv.

41

Planen var...

Dag ett:

Vem vill vi ha?

Dag två:

Hur går jag till väga?

42

Kursupplägg

Dag 1 - teorin

- Vad fungerar i allmänhet bra? Önskade respektive mindre önskade egenskaper.
- Vad behöver vi här hos oss?
- Vilka personlighetsdrag vill vi inte behöva hantera här, och hur märks de under anställningsintervjun?
- Vilka drag går att forma under resans gång och vilka lär aldrig gå att påverka?

Dag 2 - praktiska aspekter

- Anställningsintervjun.
- Ömsesidig avstämning av förväntningar.
- Inskolning av medarbetaren redan vid intervjun.
- Hur jag kan jag upptäcka oönskade attityder och personlighetsdrag i tid?
- Referenser.

43

Dag 1: Vilka medarbetare vill vi ha?

09.00 - 10.00 Introduktion och bakgrund

10.15 - 12.00 **Vilka medarbetare vill vi ha?** Vad behöver just vår organisation? Vilka egenskaper är ovanliga, och vilka kan vi kompromissa om? Vilka former av personlighetsproblematik kan vi hantera och till om dra nytta av? Vilka drag kan vi justera under resans gång, och vilka är sannolikt omjliga att få färd på? Vad blir personen stressad av, hur hanterar hon stressen och hur kan hon förväntas klara stressen, just vår organisation? Hur vet jag om en sökande lider av psykisk sjukdom och kan förväntas behöva särskilt stöd för att klara jobbet?

13.00 - 14.30 **Vilka medarbetare vill vi undvika?** Vilka attityder och egenskaper behöver vi upptäcka och sälla ut? Vilka former av personlighetsrelaterad problematik kan vi inte acceptera här? Ovan nämndes självupptagenhet, samarbetssvårigheter, opålitlighet, bristande ansvarstagande, överdriven stresskänslighet, labilitet och rigiditet, men det finns mer.

14.45 - 16.00 **Har vi något att erbjuda?** Rekrivering är mycket lättare om man sanningslikt kan säga att här är det gott att vara, för då behöver man inte fundera över om man ska ljuga! De flesta något så när normala människor har en stark önskan att utföra ett lysande arbete och gör så helt av sig själva om de inte hindras, eftersom de får något tillbaks för egen del av det. Men de levererar bara om de känner att arbetsgivaren bryr sig om dem. För att de ska trivas måste du erbjuda en god arbetsmiljö med gott ledarskap, rimliga krav, god stämning, arbetsglädje, högt i tak, utvecklingsmöjligheter och en hel del annat.

Skraste sättet att skaffa sig en missnöjd nyanställd är att lova saker som organisationen inte kan hålla. Driver du en taskig arbetsplats här du att välja på att tala om det - varpa kandidaten avstår jobbet - eller att försköna löget med påföljd att den nyanställda drar alternativt hämnas genom att ställa in de jens men inget mer.

44

Dag 2: Hur gör jag i praktiken?

09.00 - 10.00 **Hur gör jag för att få en så korrekt bild som möjligt av kandidaten?** Vad vill jag veta, och hur ska jag fråga? Hur värderar jag de uppgifter jag får? Hur upptäcker jag bristande självinsikt och medvetna lögnar? Vilka signaler på oönskade personlighetsdrag bör jag vara observant på? Referenstagning - vem frågar jag, vad vill jag veta, hur värderar jag informationen och referenten?

10.15 - 12.00 **Se till att medarbetaren får en korrekt bild av uppdraget och organisationen redan vid anställningsförfrågan.** Rekruteringsprocessen är en värdefull möjlighet för organisationen att skola in medarbetaren redan före anställningen. När den nyanställda anländer, första dagen ska grunden för ett gott arbete och smidigt samarbete redan vara lagd. En rekrytering handlar om två uppsättningar: Förväntningar som möts. För att anställningen ska bli lyckad måste båda parter förväntningar stämmas av och synkroniseras redan före anställningen. Du behöver därför ge en nyanställd bild av din organisation, vad ni gör, hur ni gör det, företagets "kultur" osv. Försköna inte, och lova inget ni inte kan hålla. Beskriv också detaljerat arbetsuppgifterna och förväntningarna på medarbetaren. Beskriv därtill att kandidaten har interna referenser på er, dvs pratat med några av era medarbetare. Först därefter kan kandidaten avgöra om hon är rätt person för jobbet.

13.00 - 14.30 **Summera kartor och förväntningar, och be därefter den tilltänkte om en "offert".** Du behöver komma dithän att den sökande, utifrån en nyanställd bild av er organisation och era förväntningar på henne, ger ett uppriktigt ja till erbjudandet: "Ja, vet jag hur skönan är beskaffad, varit den är på väg, vilken besättning den har och vad jag skulle göra på den. Och, japp, detta stämmer precis med vem jag är och vad jag själv vill. Det verkar riktigt att jobba med er, så jag stiger med glädje ombord och kommer att se järnet på färdet! Om jag får jobbet kommer jag att bidra med följande...". Återse därefter vad personen just erbjud, fråga om du förstod henne rätt och säg när du fått det bekräftat att det är ett mycket attraktivt erbjudande. Därmed har du skaffat dig ett värdefullt åtagande från personen för framtiden.

14.45 - 16.00 **Tips och förslag för en effektiv anställningsintervju.** Hur gör jag för att skapa god kontakt? Hur skapar jag förtroende hos den andre, så att jag får fram det jag behöver veta? Vad kan jag tänka på för att få ut maximalt av intervjun? Vilka faller trivs det? Vilka signaler bör jag reagera på?

45

Kursschema

Dag 1: Vilka medarbetare vill vi ha?

09.00 - 10.00 Introduktion och bakgrund.

10.15 - 12.00 **Vilka medarbetare vill vi ha?**

13.00 - 14.30 **Vilka medarbetare vill vi undvika?**

14.45 - 16.00 **Har vi något att erbjuda?**

Dag 2: Hur gör jag i praktiken?

09.00 - 10.00 **Hur gör jag för att få en så korrekt bild som möjligt av kandidaten?**

10.15 - 12.00 **Se till att medarbetaren får en korrekt bild av uppdraget och organisationen redan vid anställningsförfrågan.**

13.00 - 14.30 **Summera kartor och förväntningar, och be därefter den tilltänkte om en "offert".**

14.45 - 16.00 **Tips och förslag för en effektiv anställningsintervju.**

Kursschema

Dag 1: Blandat

09.00 - 10.00 Introduktion och bakgrund.

10.15 - 13.30 **Hur gör jag för att få en så korrekt bild som möjligt av kandidaten?**

Något om arbetspsykologisk testning

Tips och förslag för en effektiv anställningsintervju.

Dito för referenstagning.

13.30 - 14.30 **Har vi något att erbjuda?**

14.45 - 16.00 **Vilka medarbetare vill vi undvika?**

Dag 2: Matcha förväntningarna

09.00 - 12.00 **Vilka medarbetare vill vi ha?**

13.00 - 16.00 **Se till att medarbetaren får en korrekt bild av uppdraget och organisationen redan vid anställningsförfrågan.**

Summera kartor och förväntningar, och be därefter den tilltänkte om en "offert".

47

Upplägg och material

▷ Presentation av kursen (59 bilder)

▷ Frågor om vad vi vill ha och inte (15 bilder)

▷ Personlighetsbegreppet (53 bilder)

▷ Utan människor inblandade vore allt mycket enklare! (86 bilder)

▷ Diskriminering (9 bilder)

▷ OpenLearn, sammanfattning (11 bilder)

▷ Rekruterings ABC (35 bilder)

▷ Intuition och "magkänsla" - tillgång eller föllä? (42 bilder)

▷ Mer om hur jag får en korrekt bild av kandidaten (24 bilder)

▷ Att bedöma ett CV (10 bilder)

▷ Intervjun som urvalsmetod (35 bilder)

▷ Arbetspsykologisk testning (78 bilder)

▷ Intervjupris (77 bilder)

▷ En psykiatrikers samtalstips (28 bilder)

▷ En psykiatrikers samtalstips (28 bilder)

▷ Referenstagning (25 bilder)

▷ Har vi något att erbjuda? (118 bilder)

▷ Vilka medarbetare vill vi inte ha? (149 bilder)

▷ Vilka medarbetare vill vi ha? (61 bilder)

▷ Covey 1 (78 bilder)

▷ Covey 2 (74 bilder)

▷ Covey 3 (25 bilder)

▷ Covey 4-6 (58 bilder)

▷ Covey 7 (5 bilder)

▷ Lisa Wade om medarbetarskap (36 bilder)

▷ Ge en korrekt bild av jobbet, be om offert (66 bilder)

▷ Avslutning (2 bilder)

48

Om denna kurs och några utgångspunkter

1. Presumerar hög kompetens i gruppen ->

- "Överkurs-kurs" - hellre litet "wild and crazy" i st f banaliteter och självklarheter.
- Gärna hög interaktivitet, många frågor och mycket diskussion!
- Gruppdiskussioner.

2. När vi samlat ihop alla egenskaper vi vill ha är listan så lång att den inte går att använda - vad göra?

- Hur lyckades ni bli gifta?
- "Kompetens, energi och attityd"
- Vi vill bara ha folk som VILL jobba just hos oss!
- Rätt folk på rätt ställe behöver inte "motiveras".
- Stephen R Coveys sju vanor mer användbara än lista över femtioelva tilltalande personlighetsdrag?
- Vilka personlighetsdrag och förhållningssätt kan ändras på resans gång, och vilka går troligen inte att göra något åt?
- Vilka vill vi ABSOLUT undvika?

Om denna kurs och några utgångspunkter

3. FUNGERAR den rekommenderade modellen: Behovsanalys -> kravspecifikation -> formulera intervjufrågor -> sammanställ svaren -> pricka av och räkna ihop?
4. Intuition och "känsla" - vilseledande och värdelöst, eller vår främsta möjlighet?
5. "Positivt tänkande" kan kosta miljoner!
6. Bästa prediktorn för framtida beteende är tidigare beteende - OM i samma miljö! Somliga är omöjliga i en miljö men fantastiska i en annan.
7. Folk KAN ändra sig. Om de själva ser god anledning - inte för att någon annan vill det.
8. Man kan inte anställa lojalitet. Man får det som tack för något - vad?

Om denna kurs och några utgångspunkter

9. Referenstagning
 - Värdet ifrågasätts ibland.
 - Å andra sidan: "Hur i h-e kunde ni anställa henne? Varför frågade ni inte mig?"
 - Dags att börja BETALA för sig?
 - Intervjua även de underställda?
 - "Kan du ge oss ett par skäl till varför vi kanske INTE bör anställa henne?"
10. Specifik yrkeskompetens och arbetspsykologisk testning skulle jag undvika...

Om denna kurs och några utgångspunkter

11. Rekryteringen är bara början
 - Huruvida rekryteringen verkligen blir lyckad eller inte avgörs först senare, delvis av er.
 - Finns det någon *anledning* att trivas och känna arbetsglädje här?
12. Introduktionen livsviktig
 - Det centrala är matchningen av förväntningar, och den ska ske *innan* personen anställs.
 - Förvänta er och kräv nöjdhet och goda prestationer, eller en chans att rätta till det.

Vad denna kurs *inte* är

- *Inte en redovisning av det vetenskapliga läget* beträffande rekrytering (var finns SBU?!).
- *Ingen manual eller metod* som du kan följa slaviskt för att aldrig mer begå några misstag vid din rekrytering.
- Går inte närmare in på alla de *psykologiska test* som ibland används vid rekrytering.
- *Tar endast sparsamt upp specifik kompetensvärdering.*
- *Kursen fokuserar på "mjuka" variabler som personlighet, motivation, samarbetsförmåga, psykisk hälsa osv.*
- Det betyder inte att utbildning, formella meriter och konkreta kunskaper och skulle vara mindre viktiga att värdera, bara att just denna kurs handlar om just denna aspekt av rekrytering.

53

Vilka är ni, och vad gör ni här?

Vad är viktigast för er att få med er från kursen?

Presentation av deltagarna - var står ni idag?

1. Hur gör ni idag?
2. Vilka är era största svårigheter med rekryterandet?
3. Vilka frågor och önskemål har ni med er till kursen?
4. Vad skulle ni helst vilja ha med er hem efter kursen?

56



Starkt rekommenderad läsning för ledare

- Stephen Covey The seven habits of highly effective people
- Aleksander Kjaerulf Happy hour is 9 to 5
- Ingebrigt Steen Jensen Ona Fyr - för dig som vill lyckas med andra
- Love 'em or lose 'em Beverly Kaye and Sharon Jordan-Evans
- Lisa Wade Så lyckas du som medarbetare. Få ett bättre liv på jobbet
- Jan Carlzon Riv pyramiderna
- Good to great Jim Collins
- Christer Olsson Vart är du på väg - och vill du dit?
- Jesper Juul Här är jag, Vem är du?
- Kay Pollack Livet i familjen
- Kay Pollack Att växa genom möten
- Anders Hanson Att välja glädje
- Anders Hanson Salutogent ledarskap

Ytterligare lästips för ledare

- Gordon Livingston Trettio tuffa sanningar innan det är för sent
- Warberg/Larsson Rik på riktigt. En värdefull vardag är möjlig!
- Robert M. Sapolsky Varför zebror inte får magsår
- Peter Währborg Stress och den nya ohälsan
- Aleksander Perski Ur balans
- Tomas Danielsson Duktighetsfällan
- Lasse Berg Vad vore livet utan stress?
- Martin Buber Gryning över Kalahari. Hur människan blev människa
- Mihaly Csikszentmihalyi Skymningssång i Kalahari. Hur människan bytte tillvaro
- Anders Engquist Människans väg
- Daniel Goleman Flow, ledarskap och arbetsglädje
- Scott M. Peck Om konsten att samtala
- Owe Wikström Känslans intelligens
- Lin Yutang Den smala vägen
- Lasse Berg Långsamhetens lov - eller vådan av att åka moped genom Louvren
- Lin Yutang Konsten att njuta av livet



Vilka medarbetare vill vi ha?

Prioritera

1. Vad behöver just vår organisation?
2. Vilka egenskaper är oombärliga, och vilka kan vi kompromissa om?
3. Vilka former av personlighetsavvikelser kan vi hantera?
4. Vilka drag kan vi justera under resans gång, och vilka är sannolikt omöjliga att få fason på?
5. Finns det avvikande personlighetsdrag som vi faktiskt kan dra nytta av?
6. Vad blir personen stressad av, och hur hanterar hon stress?
7. Hur kan hon förväntas klara stressen i just vår organisation?

66

Vad vill vi ha?

Diskutera!

- 1)
- 2)
- 3)
- 4)
- 5)
- 6)
- 7)
- 8)
- 9)
- 10)

67

Om du är gift...

...hur gjorde du?

68

Man vill så gärna ändra på alla andra... tänk om man kunde få dem **precis** som man vill ha dem!

Tack till Kay Pollak!

Begär inte det orimliga

Att rekrytera är som att välja livspartner.
Man kan inte få allt i samma person - man måste välja ut det viktigaste och lära sig leva med resten.

Vad **måste** just vi ha just här?

70

Diskutera!

1. Finns det *generellt* önskvärda egenskaper och förhållningssätt?
2. Eller beror det huvudsakligen på situationen vad vi vill ha?
3. Om genererellt önskvärda egenskaper - vilka?

71

Vilka medarbetare vill vi undvika?

Prioritera

1. Vanliga besvärliga drag.
2. Vilka attityder och egenskaper är viktigast att sortera bort?
3. Vilka former av *personlighetsrelaterad problematik* kan vi inte acceptera här?
4. Hur vet jag om en sökande lider av *psykisk sjukdom* och kan förväntas behöva särskilt stöd för att klara jobbet?

72

Vilka egenskaper och personlighetsdrag vill vi absolut *inte* ha på vår arbetsplats?

Diskutera!

- 1)
- 2)
- 3)
- 4)
- 5)
- 6)
- 7)
- 8)
- 9)
- 10)

73

Kan vi acceptera detta hos oss?

- Samarbetssvårigheter
- Oförmåga se helheten
- Självpupptagenhet
- Empatibrist
- Sympatibrist
- Bristande ansvarstagande
- Opålitlighet
- Överdriven stresskänslighet
- Labilitet
- Rigiditet

74

Diskutera och poängsätt!
1=ointressant, 3=gärna, 5=ombärligt

- Känner sig själv
- Förstår sig på andra
- Ser den stora bilden
- Tar ansvar för sig själv, för sina arbetsuppgifter och för sin inverkan på andra
- Bidrar med hela sig, både huvud och hjärta
- Har upptäckt glädjen i att sprida glädje till andra
- Har humor och förmåga att sätta saker i sitt rätta perspektiv
- Är nyfiken, öppen och positiv, men inte okritisk
- Är entusiasmerbar, låter sig motiveras
- Är värderingsstyrd, brinner för något

75

Diskutera och poängsätt!
1=ointressant, 3=gärna, 5=ombärligt

- Är lagspelare och trivs med det
- Stöttar sin chef, förstår att de är med i samma lag
- Försöker se saker ur andras synvinkel, även sin chefs - vad behöver de av mig?
- Får jobbet gjort, i tid, "lagom" bra, med ett leende
- Är rimligt lojal och flexibel
- Gillar att kavla upp ärmarna när det behövs, och gärna levererar litet mer än chefen ber om

76

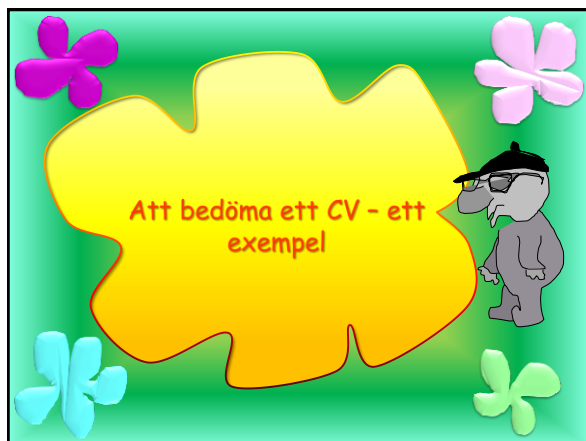
Diskutera och poängsätt!

1=ointressant, 3=gärna, 5=oumbärligt

- Kan hantera stress
- Har ett liv utanför arbetet
- Hittar en bra balans mellan egna och företagets behov
- Förmår hävda rimliga gränser och behov på ett adekvat sätt
- Inte är alltför känslig, utan kan hantera en och annan konflikt utan att "gå igång" eller bli olycklig
- Inte ger upp så fort det tar emot en smula
- Vill arbeta hos oss!

77

Omvärt har oss?	Förändringsbart under resans gång?
1 = ointressant	1 = aldrig/älskan
3 = gärna	3 = ibland, somliga
5 = oumbärligt	5 = definitivt, om viljan finns
	Känner sig själv
	Förstår sig på andra
	Ser den stora bilden
	Tar ansvar för sig själv, för sina arbetsuppgifter och för sin inverkan på andra
	Bidrar med hela sig, både huvud och hjärta
	Har upptäckt glädjen i att sprida glädje till andra
	Har humor och förmåga att sätta saker i sitt rätta perspektiv
	Är nyfiken, öppen och positiv, men inte okritisk
	Är entusiastisk, låter sig motiveras
	Är värderingsstyrd, brinner för något
	Är lagspelare och trivs med det
	Stöttar sin chef, förstår att de är med i samma lag
	Försöker se saker ur andras synvinkel, även sin chefs - vad behöver de av mig?
	Får jobbet gjort, i tid, "lagom" bra, med ett leende
	Är rimligt lojal och flexibel
	Gillar att kavla upp ärmarna när det behövs, och gärna levererar litet mer än chefen ber om
	Kan hantera stress
	Har ett liv utanför arbetet
	Hittar en bra balans mellan egna och företagets behov
	Förmår hävda rimliga gränser och behov på ett adekvat sätt
	Inte är alltför känslig, utan kan hantera en och annan konflikt utan att "gå igång" eller bli olycklig
	Inte ger upp så fort det tar emot en smula



Att bedöma ett CV

- *"We don't care about your resume - we want people who can make things happen!"*
- Det är personens nuvarande förmåga att utföra de aktuella uppgifterna som ska bedömas, inte förmågan att åstadkomma ett perfekt CV.
- Stilpoäng för CV:n's utformning är därför av mindre intresse.
- Dessutom kan någon annan ha skrivit den, eller så har man lärt sig på internet.
- Men en alltför slapp formulerad eller dåligt övervägd CV säger naturligtvis något om personen.
- Lucka i CV' t? *"If you don't tell me where you were, I will assume you were in prison."*
- Ansvarsområden och formella arbetsbeskrivningar inte så intressanta. VAD har personen åstadkommit, HUR han gjort det och MED VILKA RESULTAT? I tid, inom budgeten?

Kompetens	Person/ personlighet	Motivation	Kollega	Läkare	Negativ/ tveksamt	Vill veta mer om



Vår karta styr våra förväntningar och våra handlingar

- Utgångspunkten för hela rekryteringsprocessen: **Framtiden - kandidatens arbetsprestation - går att förutsäga om man bara går rätt tillväga..**
- Stämmer detta antagande?
- "The quarterback problem."

ingrediens i sin analys; att om han bara var mer klarsynt, så skulle han kunna förutsäga Chase Daniels karriärbana. Problemet med att välja ut quarterbackar är att Chase Daniels prestation inte kan förutsägas. Det jobb han tränas för är så säregnet och specialiserat att det inte finns något sätt att veta vem som kommer att lyckas och vem som inte kommer att göra det. Faktum är att Berri och Simmons inte hittade något samband mellan var i ordningen en quarterback togs in under värningen - det vill säga, hur högt han rankades på basis av hans collegeprestationer - och hur bra han spelade i proffsligan.

MALCOLM GLADWELL
VAD HUNDEN SÅG
...OCH ANDRA ÖVERNYR

90

Urvalsmetoder

- Intervju
- Assessment center
- Arbetsprov
- Intelligenstest
- Personlighetstest
- Färdighetstest
- Biografiska data
- Referenser

Åsa-Mia Fellinger
Den professionella anställningsintervjun

91

Från Den professionella anställningsintervjun av Åsa-Mia Fellinger

Olika urvalsmetoders validitet

Korrelation	
1,0	Perfekt förutsägande av personens prestation
?	Arbetsprover
?	Färdighetstest och strukturerade intervjuer
?	Ostrukturerade intervjuer
?	Referenser
?	Yrkeserfarenhet i år
?	Antal utbildningsår
0,0	Slumpmässigt samband mellan urval och prestation

Från Kompetensbaserad personalstrategi av Malin Lindelöw

Olika urvalsmetoders validitet

Korrelation	
1,0	Perfekt förutsägande av personens prestation
0,54	Arbetsprover
0,51	Färdighetstest och strukturerade intervjuer
0,38	Ostrukturerade intervjuer
0,26	Referenser
0,18	Yrkeserfarenhet i år
0,10	Antal utbildningsår
0,0	Slumpmässigt samband mellan urval och prestation

Från Kompetensbaserad personalstrategi av Malin Lindelöw

~~Utbildning, formella meriter och erfarenhet (indirekta krav)~~

↓

~~Kunskap och kompetens (direkta krav)~~

94

Från Kompetensbaserad personalstrategi av Malin Lindelöw

Några slutsatser

Korrelation	
1,0	Perfekt förutsägande av personens prestation
0,54	Arbetsprover
0,51	Färdighetstest och strukturerade intervjuer
0,38	Ostrukturerade intervjuer
0,26	Referenser
0,18	Yrkeserfarenhet i år
0,10	Antal utbildningsår
0,0	Slumpmässigt samband mellan urval och prestation

1. Utbildning och yrkeserfarenhet har mycket lågt prognosvärde, nära slumpen.
2. Ostrukturerad anställningsintervju har svagt prognostiskt värde, pga att
 - Den är händelsestyrd - tillfälligheter avgör vilka frågor som ställs
 - Den sökande ger en retuscherad bild av sig själv
 - Intervjuaren håller tillbaka information om nackdelarna med jobbet och organisationen
3. Strukturerade intervjuer ger ett mycket bättre underlag. Bygger på behovsanlys, val av kriterier och formulering av intervjufrågor.
4. Referenstagning har också svagt prognosvärde. Är också en intervju, med samma svårigheter men större komplexitet. Kan liksom anställningsintervjun struktureras för bättre prognosvärde.

95

Korrelation	
1,0	Perfekt förutsägande av personens prestation
0,54	Arbetsprover
0,51	Färdighetstest och strukturerade intervjuer
0,38	Ostrukturerade intervjuer
0,26	Referenser
0,18	Yrkeseffarenhet i år
0,10	Antal utbildningsår
0,0	Slumpmässigt samband mellan urval och prestation

Några slutsatser

- Arbetsprover och färdighetstester har bäst prognostisk förmåga av metoderna.
- Ett väl utformat arbetsprov, ett färdighetstest och en strukturerad intervju ger ett mycket bättre beslutsunderlag än det traditionella förfaringsättet med fokusering på utbildning, tidigare erfarenheter och en ostrukturerad intervju.

96

	Lindaw	Öchmal och Hunter	Fluckart Arthur m fl	Waller	Johlin, Bragg, Andrews
Perfekt förutsägande av personens prestation	1,0				
Kombination av strukturerad intervju och begävningsmätning		0,63			
Assessmentövningar alt assessment center		0,37	0,65		0,65
Beteendestrukturerad intervju				0,62	
Arbetsprov	0,54	0,54		0,54	
Arbetsstickprov				0,53	0,53
Begävnings- och intelligenstest		0,51			0,54
Färdighetstest	0,51				
Kompetensbaserad intervju			0,55		
Strukturerad intervju	0,51	0,51	0,35		0,32
Färdighetstest och arbetsprover			0,45		
Gruppövningar och sammanställning av personlighet			0,40		
Personlighetstest (med fokus på integritet)		0,41			
Referenser	0,38			0,34	
Typiska alt. *vanliga* anställningsintervjuer			0,15		0,17
Personlighetstest				0,36	
Kombination av personlighetstest					0,42
Självbiografiska data		0,35		0,44	0,40
Personlighetstest (samvetesgränshet)		0,31			
Referenser	0,26	0,26		0,15	0,15
Yrkeseffarenhet i år	0,18				
Antal utbildningsår	0,10				
Grafologi och astrologi		0,02 (grafologi)	-0,10	0,00	0,01-0,02
Slumpmässigt samband mellan urval och prestation	0,0				

Kan man lita på sin intervju?

- Subjektiv intervjudömning anses ha låg validitet.
- Men är det en färdighet som man kan utveckla, så att vissa kan bli bra på det? Hur stor är spännvidden? Hur stor skillnad är det mellan olika intervjuares skicklighet och resultat?
- Vilken är min validitet i intervjuerna?
- Vad är det egentligen vi bedömer under samtalet?
 - Förmågan att utföra de aktuella arbetsuppgifterna?
 - Kandidatens personlighet?
 - Vår personkemi?
 - Vår egen arbetsmiljö framöver?
 - Kandidatens förmåga att göra en bra anställningsintervju?

Intervjun

Nästan alla anser sig vara goda personbedömare, men...

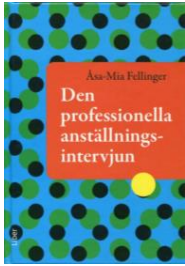
- ... "Studier har visat att prognosvärdet kan variera från att vara mer eller mindre slumpmässigt till att vara ett av de allra bästa, beroende på vilken typ av intervju man använder sig av och den individuella intervjuarens förmåga."
- Det första intrycket tillmäts ofta stor betydelse och styr sedan resten av intervjun i den riktningen.
- "Vi kan istället utgå från att våra spontana reaktioner ofta är felaktiga. De baserar sig ofta på ytlig information som utseende, kläder, röst och handslag. Hur vi reagerar på den här typen av observationer handlar lika mycket om oss själva som om vår motpart."

103

Från Kompetensbaserad personalstrategi av Malin Lindelw

Hur bra är anställningsintervjun som urvalsmetod?

- Din första blixtnabba bedömning handlar mer om dig själv än om den andre. "Det är det stora riskmomentet i en intervju."
- "Impression management" - ni försöker båda imponera på varandra.
- En urvalsmetod bör ha en prognostisk validitet över 0,40 för att ge relevant information.



104

Från Den professionella anställningsintervjun av Åsa-Mia Fellinger

Fellingers slutsats:

"Anställningsintervjun har alltså med rätt förutsättningar en god förmåga att förutsäga arbetsframgång.

Samtidigt är en ostrukturerad intervju rätt värdelös och kan sannolikt inte motivera den tid och kostnad den tar att genomföra."

105

Från Den professionella anställningsintervjun av Åsa-Mia Fellinger

"Vad får vi egentligen ut av en anställningsintervju?" (sid 393-411)

- "Vi människor behöver tydligen inte känna någon för att vi ska tro att vi gör det."
- "Att personer som bara ser handslaget kommer fram till samma slutsatser som de som genomför en hel intervju tyder kanske på att dessa första intryck spelar en alltför stor roll - att de färgar av sig på alla de andra intryck som vi samlar över tid".



106

Att extrapolera - mänskligt men vanskligt

Första intrycket
(= brygd av den andres handslag och leende, + egna projektioner)

Färgar uppfattningen av hela intervjun

Uppfattning om personlighet och lämplighet

Uppfattning om arbetsförmåga

Uppfattning om framtida arbetsprestationer

107

The interview as a selection method: pros and cons

(...) Interviews are useful for assessing such personal characteristics as practical intelligence and interpersonal and communication skills.

The interview can be used for answering applicants' questions, selling the organisation and negotiating terms and conditions.

It is a matter of debate whether an interview accurately assesses ability at work, relevant experience and work skills. A further problem with interviews is that factors that are not related to the job influence the decision: clothing, colour, ethnic origin, gender, accent, physical features or a disability might be such factors.

There is also evidence that interviewers make decisions very rapidly on little information. You need to be aware of the potential pitfalls in using selection interviews and may choose to supplement them with a variety of tests.

<http://www.open.edu/openlearn/>

Effective recruitment and selection

It is easy to discriminate in the recruitment and selection process through personal responses and reactions to certain types of people.

The recruiter's perception is often influenced by striking characteristics or similarities to themselves.

This is called the 'halo' effect and can work in either a positive or negative direction. **The halo effect acts as a filter to any information that contradicts first impressions.**

For example, someone who attended the same college or university as the recruiter would be at an advantage, while a person not wearing a suit would not be management material.

It is often the case that people judge more favourably those individuals with whom they have something in common.

<http://www.open.edu/openlearn/>

Karriärbloggen

"STOCKHOLM, 14 December, 2011 – Förbereder du dig inför en anställningsintervju? En ny studie visar att arbetsgivare normalt avgör om du har en chans att få tjänsten inom de första minuterna. **Fyrtiotre procent av svenska arbetsgivare uppgav att de vet om en kandidat är rätt för jobbet inom fem minuter efter att intervjun har börjat. Tjugotvå procent av arbetsgivarna vet vanligtvis redan inom en minut.**"

Undersökningen genomfördes på fler än 100 svenska företagsledare mellan den 3 – 8 juni, 2011.

110

Personbedömning med rätt metoder - nyckeln till en lyckad rekrytering

- Ett CV, en ostrukturerad intervju och en referenstagning är det vanliga, men det räcker inte!
- Den ostrukturerade intervjun handlar ofta om huruvida man gillar personen eller inte, snarare än om han eller hon är lämpad för jobbet.
- **Komplettera en traditionell personbedömning med en strukturerad intervju, ett personlighetstest och ett problemlösningstest.**
- "Ett problemlösningstest tittar på kandidaternas förmåga att lösa nya och oväntade problem under tidspress. Denna metod har i mängder av forskningsrapporter visat sig ha den absolut bästa förmågan att förutsäga hur bra en person kommer att klara av ett jobb."
- Eventuellt kan du komplettera dessa metoder med ett så kallat assessment center, AC, som går ut på att låta kandidaterna genomföra praktiska uppgifter som sedan bedöms.

111

Från www.personbedomning.se

Varianter av anställningsintervjuer

1. Strukturerade
2. Ostrukturerade
3. Typiska
4. Beteendeorienterade
5. Kompetensbaserade

112

Från Den professionella anställningsintervjun av Åsa-Mia Fellinger

Strukturerad eller ostrukturerad anställningsintervju?

Strukturerad

- En på förhand preciserad uppsättning frågeområden, förankrad i en kravprofil.
- Bedömningsskalor används efter intervjun.
- Intervjuaren diskuterar inte sina intryck med någon som har träffat in innan han gör sin bedömning.
- Intervjuförfarandet tillämpas konsekvent i alla intervjuer.

Ostrukturerad/typisk

- Intervjuaren följer de spår som framträder under intervjun.
- Intervjuaren väljer spontant frågeområden och hur intervjun ska genomföras.
- Utarbetade bedömningskriterier saknas vanligen.
- Om sådana finns används de subjektivt.
- Ofta slarvig frågeteknik.
- Intervjuarens magropskänsla och subjektiva intryck avgör i slutändan hur intryck bedöms.

113

Från Den professionella anställningsintervjun av Åsa-Mia Fellinger

Den professionella anställningsintervjun

- Kombinerar kompetensbaserad och beteendeorienterad intervju.
- Fyra krav/kriterier. Du behöver:
 1. Ha tagit fram en kravprofil med bedömningsskalor.
 2. Vara en god lyssnare.
 3. Ha en bra intervjueteknik.
 4. Ha ett bra intervjuupplägg.

114

Från Den professionella anställningsintervjun av Åsa-Mia Fellinger

Kompetensbaserad intervju

- Högt strukturerad.
- Frågorna utgår från en tydlig kravprofil.
- Frågorna har tagits fram genom att kartlägga nyckelsituationer för befattningen.
- Genom denna kartläggning har man fått fram vilka formella och informella kompetenser inbär för att klara jobbet på ett bra sätt.

115

Från Den professionella anställningsintervjun av Åsa-Mia Fellinger

Beteendeorienterad intervju

- En variant av den kompetensbaserade intervjun.
- Bygger på antagandet att tidigare beteenden är bästa prediktorn för framtida beteenden.
- Intervjufrågorna är beteendeorienterade och fokuserar på inbär's beteende i tidigare situationer av intresse utifrån kravprofilen.
- Syftar på att få fram konkreta exempel på beteenden och förmågor.

116

Från Den professionella anställningsintervjun av Åsa-Mia Fellinger

Requirements of a good interview

- **A clear idea of the areas of questioning** for each candidate, to check that they fulfil the criteria.
- **A structured interview plan** enabling the interviewer to assess what they are looking for in the candidate and whether the person:
 - **could do the job (assessment against the person specification)**
 - **would do the job (judgements of motivation and commitment)**
 - **would fit (elements of person-organisation fit)**

Dvs kan han, vill han, passar han här?

<http://www.open.edu/openlearn/>

Strukturerad intervju

- Strukturerad intervju anses bättre än ostrukturerad.
- Men hur ska den struktureras?
- "Kompetensbaserad intervjuteknik" (Lindelöw)?
- Problemen med den:
 - Omständlig, tar lång tid.
 - Urvalet: vissa variabler viktiga, andra mindre så. Hur vet man vilka man ska välja?
 - Övertro på människors förmåga och vilja att lämna korrekta uppgifter, dvs att svaret går att lita på. Risk att bästa manipulatören/psykopaten vinner även med denna metod.
 - Skeptisk inställning till intuition och känslor under intervjun. Verkar bortse från komplexiteten i processer som överföring, motöverföring och projektion.

Har kandidaten tränat på intervjuer? (Internettips för arbetssökande)

Sökning "Anställningsintervju arbetsgivare": 104 000 träffar
<http://www.jobinterviewtools.com/>
[Can you work under pressure?](#)
[Tell me about yourself](#)
[Top 3 toughest interview questions](#)
[99% of interviews fail for this reason](#)
[Tell me about yourself 2](#)
[Varför vill du arbeta hos oss?](#)
[Questions and answers](#)
[Träning, ett moment i taget](#)
[7 seconds to sell yourself](#)
[Vanliga intervjufrågor](#)
[Careerbuilder](#)

[Galen intervju](#)

Osv, osv...!

Internettips för rekryterare

[Rekrytering på tre minuter](#)
[OpenLearn](#)
[Bengt Alvång](#)
[Shapiro på ABC News](#)
<http://recruiter.monster.se/>
www.verksamt.se
www.do.se
www.psykologisk-metod.se
www.stpsverige.se
www.stepstone.se

[Simon Sinek: Hur stora ledare inspirerar till handling](#)
[Lycka på tolv minuter](#)

Vad är det egentligen vi vill bedöma?

- Förmågan att skriva en snygg och attraktiv CV?
- Förmågan att uppträda och tala väl under en intervju?
- Förmågan till "sweet-talking"?
- **Vår personkemi?**
- Kandidatens tidigare positioner, ansvarsområden, uppgifter (oavsett hur han faktiskt har lyckats med sina uppgifter)?
- **Vår framtida arbetsmiljö?**
- Referentens grad av positiv inställning till sina medmänniskor?

eller

- **Kandidatens förmåga att utföra de behövliga uppgifterna på ett effektivt sätt?**

Tänkbara förklaringar till den strukturerade intervjuens överlägsenhet i studierna

- Metoden är bättre för att förutsäga arbetsprestation.
- Intervjuerna är bättre utbildade.
- Intervjuerna är bättre motiverade.
- Intervjuerna utgör ett positivt urval av extra kompetenta intervjuare.
- Intervjuerna tilldelas mer tid - resultatet är en funktion av samtalets längd.
- Valet av intervjuemetod påverkas av organisationens engagemang och resursallokering till rekryteringsprocessen.
- Intervjuerna ingår i ett bättre totalkoncept.

122

Man (jag) kan undra:

- Handlar skillnaden om "bias": skillnader i urvalet till studierna? Varför intervjuar somliga strukturerat och andra ostrukturerat?
- Följer *andra* skillnader med valet av strukturerad intervjuteknik?
- Har de "ostrukturerade" och de "strukturerade" intervjuerna samma grad av utbildning, kompetens, motivation, tid och övriga praktiska förutsättningar?
- Är strukturerade intervjuare mer eller annorlunda utbildade?
- Är ostrukturerade intervjuer delvis en följd av mindre tid till förfogande i anställningsprocessen?
- Hur stor är skillnaderna mellan olika "ostrukturerade" intervjuare? Hur bra är de bästa? Dvs är orsaken verkligen metoden i sig? (Jfr psykoterapiforskningen idag: mkt större skillnader mellan terapeuter inom en terapiform än mellan grupperna).
- Hur bra blir resultatet med en grupp "ostrukturerade" intervjuare med gedigen utbildning i samtalsteknik?

123

Svårigheter och risker med fördefinierade frågeuppsättningar inom ramen för en strukturerad intervju (föreläsarens synpunkter)

- Kan minska närvaron i samtalet.
- Kan göra det svårare att faktiskt lyssna noga på svaret.
- Risk att man inte riktigt "hör" vad den andre säger när svaret ger intryck av att ligga vid sidan av frågan.
- Kan minska "följsamheten" i intervjun.
- Riskerar öka "förhörskänslan" hos den andre.
- Man riskerar att bara få veta det man bestämt sig för att fråga om.
- Praktiskt otympligt, många frågor.

124

Svårigheter och risker med fördefinierade frågeuppsättningar inom ramen för en strukturerad intervju (föreläsarens synpunkter)

- Riskabelt välja bort vissa variabler / egenskaper / personlighetsdrag / förmågor.
- Svaren behöver inte vara mer sanna bara för att de ingår i en strukturerad frågemall.
- Det är naturligtvis intressant att veta hur en person tidigare agerat, men hur representativa är de svar personen ger? Har man tio dåliga och ett bra agerande bakom sig lär man berätta om det bra.
- Tidigare beteende predicerar *inte* nödvändigtvis samma beteende i framtiden. I en annan omgivning eller med en annan motivation kan en människa ändra beteende högst avsevärt.

125

Hur gör personen sitt arbete?

- Kan han göra jobbet?
- Men man ska inte bara göra ett jobb - man är del av en kultur.
- Sättet att göra saker på är lika viktiga som att uppgifterna blir rätt gjorda.
- **Ställer personen upp med sitt engagemang och hela sin person?**
- **Tar personen sitt ansvar för ett gott samarbete och en trivsam samvaro?**
- Tänker han själv och bidrar med förslag?
- Kan och vill han anpassa sig till andra?
- Kan han anpassa sig till förändringar?
- Vill han vara med och påverka den gemensamma framtiden?

126

Från Kompetensvärderad personalstrategi av Malin Lindelöv

En psykiatrikers reflektion:

Knappt ett ord om "samtal" någonstans.

Intervju och samtal är inte samma sak, och de ger information om olika saker.

Om man bara ställer frågor får man bara svar!

127

Rekrytera i rätt anda!

- [Bengt Alvång](#) (YouTube)
- Försök få den sökande att se fördelarna med uppriktighet och att inte bluffa sig till ett jobb han inte passar för. **"Låt oss undersöka om detta är rätt steg för dig!"**
- Ni har ett gemensamt intresse av att det blir bra, för båda parter skull. **"På samma sida mot samma mål."**
- Sök tillit, undvik rollspelet. Försök se det som att ni är på samma sida, inte motsatta lag. Undvik att hamna i rollerna av två kontrahenter som möts i kamp om vem som bäst utsmärtar den andre. Det är inte fråga om ett krig eller ens om en match.
- **Inte heller är det frågan om att "spöa" ett CV.** Ni vill inte tappa en bra kandidat på ett dåligt skrivet CV, eller av någon liknande anledning.

128

Min egen utgångspunkt när jag intervjuar kandidater

Så som det känns för mig att sitta och prata med personen, så kommer även patienten att uppleva det.

Så hur är denna person som medmänniska och samtalspartner?

129

Förslag till samtalsstrategi

1. **Börja med öppna, värderingsfria frågor.** Dvs frågor som inte har något uppenbart eller "rätt" svar och där inga av era värderingar och preferenser framgår. Därmed får du en hyfsat osminkad uppfattning om kandidatens egen världsbild.
 - "På ett veckomöte med ditt team börjar chefen oväntat och aggressivt kritisera din prestation i ett pågående projekt. Vad gör du?"
 - "Du befinner dig i en situation där du har två väldigt viktiga arbetsuppgifter som båda har en deadline som är omöjlig att hålla. Du kan inte göra båda sakerna. Hur hanterar du den situationen?"
2. **Var efterhand alltmer öppen och tydlig med era önskemål, vad ni står för och vad ni vill ha.** "Kör hårt", skänkmåla inte (men lyft gärna fram vad en lojal medarbetare får i gengäld för sina ansträngningar). Så att inskolningsprocessen av den eventuella nye medarbetaren kommer igång, samt att denne får en möjlighet att hoppa av i tid om galoschen inte passar honom.

130

Slösa inte bort tid på någon som inte är aktuell

- Producera en bra video som visar vem ni är, vad ni gör, vad ni står för, vad ni ger och vad ni förväntar er.
[Google rekryteringsvideo](#)
- Låt alla sökande ta del av den innan de kommer vidare till intervju eller till något annat.
- Eller skicka en beskrivning av vad ni ger och vad ni förväntar er.
- Lova hellre för litet än för mycket.
- Be att personen återkommer om hon tycker att det låter som det hon söker.

131

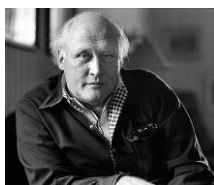
Den ratade ska bli er ambassadör

- Den som nekats ett arbete ska vilja söka igen, och i mellantiden rekommendera er för andra potentiella medarbetare.
- Gör inte som McDonalds och Max.
- Skicka inget elektroniskt genererat standardvarsmail till någon du träffat personligen.
- Kontakta muntligen efteråt, tacka för intresset, ge feedback, lyft fram styrkorna, förklara, hälsa välkommen åter. "Funnit dig mycket lämpad och intressant, skulle gärna ha anställt dig om vi bara haft ett utrymme till".



Det rationella och det intuitiva

Ofstads pro- et conlista



134

Hur blir man av att ha en depression?

Irritabel, taggig, argsint, lynnig, sur, lättstött och allmänt överkänslig...
...eller likgiltig, uppgiven och självförsunken.
Svårt att få kontakt med.
Självupptagen, krävande och anklagande.
Okoncentrerad.
Trött och oföretagsam.
Skäms och tycker att det vore bäst för alla att man inte fanns eller försvann.
Svårt att ta emot hjälp.

135

Humörets/stämningens betydelse

- Det finns en översevärd poäng med att anställa människor som brukar vara på ett glatt humör.
- Vilket humör kandidaten för tillfället är på påverkar påtagligt intrycket han ger under intervjun. Samt:
 - Eventuella testresultat
 - Synen på sig själv, andra och framtiden
 - Energinivån
 - Kreativiteten
 - Socialt intresse och förmåga
 - Samarbetsviljan
 - Arbetsprestationen
 - Och nästan allting annat också
- "Hur påverkas du när du är nedstämd och ur gängorna?"
- "Hur märker människor omkring dig när du inte mår bra?"
- "Hur gör du för att ta dig upp när du känner dig nere?"
- **OBS: Intervjun påverkas i lika hög grad av DITT humör för dagen!**

Om du själv ska på en anställningsintervju

- Gör något innan som sätter sprutt på lyckohormoner och belöningscentrum, så att du är litet lätt "hög" när du börjar
 - Rejäl löprunda
 - Riktigt rolig film eller TV-program
 - Träffa vänner du verkligen blir glad av
 - Läs något riktigt stimulerande, där du känner dig berikad eller bara inte kan låta bli att skratta högt

137

"Att avslöja lögnare utifrån subjektiva intryck är något de flesta tror att de kan göra - men det kan de inte."



Lennart Sjöberg

138

"Självbedömd arbetsprestation är en problematisk variabel eftersom det är väl känt att de flesta systematiskt överskattar sin egen prestation [...] problemet tycks vara störst när det gäller att bedöma, och minnas, sina mindre lyckade prestationer."



Lennart Sjöberg

139

De viktigaste frågorna

1. Vad tänker han sig innerst inne att leverera?
2. Hur hanterar han stress?
3. Hur hanterar han motgångar, hur reagerar han när han inte får som han vill?
4. Hur stort hjärta har han, hur mycket kärlek kommer han att ge sina medarbetare, sin chef och sina kunder?
5. Hur ser hans djupaste värderingar ut? Låter han dessa styra hans liv, arbete och övergripande val?

140

Knäckfrågorna - hur ligger det egentligen till?

1. Hur ärligt svarar kandidaten?
2. Hur intresserad och motiverad är han?
3. Vill han innerst inne ha detta jobb och göra dessa uppgifter?
 - Om han tidigare har presterat bra - har han motivationen kvar, eller är han ute efter en reträttpost?
 - Hur ser hans önskade "livsbalans" ut, hur mycket tid och energi vill han lägga på jobbet?

En bra psykopat lurar skjortan - eller bilen - av en erfaren, specialutbildad fängelsepsykolog som behandlar psykopater hela dagarna

141

Fråga: Hur vet jag om en för mig ny människa som ger ett trevligt intryck egentligen är psykopat?

142

Akta dig för charmiga personer!

"Let's say you're about to hire somebody for a position in your company. Your corporation wants someone who's **fearless, charismatic, and full of new ideas**. Candidate X is charming, smart, and has all the right answers to your questions. Problem solved, right? Maybe not. Psychopaths may enter as rising stars and corporate saviors, but all too soon they're abusing the trust of colleagues, manipulating supervisors, and leaving the workplace in shambles.

In *Snakes in Suits*, corporate psychologist Dr. Paul Babiak teams up with psychopathy expert Dr. Robert Hare to focus on the psychopath's role in modern corporations. They found that **it's exactly the modern, open, more flexible corporate world that is the perfect breeding ground for these employees**. *Snakes in Suits* reveals psychopaths' secrets, introduces the ways in which they manipulate and deceive, and helps listeners see through their games. It is a compelling, frightening, and scientifically sound look at exactly how psychopaths work in the corporate environment, teaching you how they apply their "instinctive" manipulation techniques to business processes. It's a must listen for anyone in the business world, making you aware of the subtle warning signs of psychopathic behavior - before it's too late."



143

Människan ett isberg



(Eller: När jag gick till psykologen)

144

Bedömning av självmordsrisk - en analogi

När patienten lurar oss dör han (eller blir inlagd "i onödan").

När arbetskandidaten lurar oss torskas vi en miljon eller ett par. Samt en massa annat elände.

145

Bedömning av självmordsrisk - en analogi

- "Anamnes"
 - Fråga patienten
 - Aktuella suicidala tankar och intentioner
 - Tidigare suicidalt beteende
 - Övriga omständigheter
 - Fråga anhöriga och andra som kan komplettera bilden
 - Belys frågorna ovan
 - Något som patienten inte berättat för dig?
- "Status"
 - Vilka iakttagelser kan du göra?
 - Är patientens uppgifter trovärdiga?
- Ev självskattningsformulär och bedömerskattningsformulär med strukturerade frågor.
- Väg samman 1 + 2 + 3 och gör en bedömning - hur hög är risken?

146

Bedömning av självmordsrisk - en analogi

- "Anamnes"
 - Fråga patienten
 - Aktuella suicidala tankar och intentioner
 - Tidigare suicidalt beteende
 - Övriga omständigheter
 - Fråga anhöriga och andra som kan komplettera bilden
 - Belys frågorna ovan
 - Något som patienten inte berättat för dig?
- "Status"
 - Vilka iakttagelser kan du göra?
 - Patientens uppgifter trovärdiga?
- Ev självskattningsformulär och bedömerskattningsformulär med strukturerade frågor.
- Väg samman 1 + 2 + 3 och gör en bedömning - hur hög är risken?

Viktigast: stämmer uppgifterna och iakttagelserna överens med verkligheten/sanningen?

147

Bedömning av självmordsrisk - en analogi

Problemet:

Alla låtsas som om vi kan utgå från att patienten tillhandahåller tillförlitliga fakta, och att riskbedömningen därför handlar om att väga samman uppgifterna på ett klokt sätt.

Sanningen:

1. Det är inte så svårt att göra en bra riskbedömning - OM patienten är sanningsenlig. **Men hur vet vi det?**
2. Vår enda möjlighet att värdera denna aspekt ligger i att **skapa en bra kontakt** med patienten.
3. **Dålig kontakt** -> svårt värdera trovärdigheten -> bedömningen otillförlitlig, resultatet osäkert, patienten går kanske hem och hänger sig.
4. **Kontakten beror av patientens upplevelse att det finns något att vinna för honom själv med att tala sanning.** En känsla av att jag är intresserad och vill honom väl, och att vi är överens om vad syftet är med vår kontakt. Denna person bryr sig om mig, och här finns något för mig att hämta!
5. **Kontakten är A&O för bedömningen, men garanterar ingenting.**

148

Bedömning av självmordsrisk - en analogi

1. "Anamnes"
 - Fråga patienten (**anställningsintervju**)
 - Aktuella suicidala tankar och intentioner
 - Tidigare suicidalt beteende
 - Övriga omständigheter
 - Fråga anhöriga och andra som kan komplettera bilden (**referenser**)
 - Belys frågorna ovan
 - Något som patienten inte berättat för dig?
2. "Status" (**den sökandes framtoning och beteende under intervjun**)
 - Vilka iakttagelser kan du göra?
 - Patientens uppgifter trovärdiga?
3. Ev självsökningsformulär och bedömerskattningsformulär med strukturerade frågor (**strukturerad intervju och arbetspsykologisk testning**)
4. Väg samman 1 + 2 + 3 och gör en bedömning - hur hög är risken? Viktigast: stämmer uppgifterna och iakttagelserna med verkligheten? (**Hur är denna person egentligen: vad kan han egentligen och vad vill han innerst inne?**)

Dålig kontakt -> svårt värdera trovärdigheten -> bedömningen otillförlitlig, resultatet osäkert, patienten går kanske hem och hänger sig. (**En manipulativ psykopat lurar skjutaren av en erfaren fängelsepsykolog, så varför skulle han inte kunna lura dig?**)

Kontakten är A&O för bedömningen, men garanterar ingenting i en anställningssituation heller.

149

EN BRA MÄNNISKA STYR SJÄLV SITT ÖDE?

NIX - ANSVAR OCH KONTROLL ÄR INTE SAMMA SAK!

DET ENDA DU KAN GÖRA ÄR ATT VATTNA
DITT ÄPPELTRÄD

ÄPPLEN KOMMER NÄR DE KOMMER, OM DE KOMMER
(MEN GLÖM INTE ATT VATTNA)



VI KAN TA ANSVAR FÖR PROCESSEN,
MEN RESULTATET RÅDER VI INTE ÖVER

Det goda mötet

"Empati betyder att fånga upp och förstå en annan människas känslor och vägledas av den förståelsen i kontakten med den andra."



152

Empati i praktisk handling



Vad behöver denna människa just nu?



Hur kan jag hjälpa henne med det?

Intuitiv bedömning

Bild av okänt ansikte 0,1 sekund



Bestämd åsikt om huruvida personen är:

Någon att tycka om
Någon att lita på
Kompetent

154

Spegelneuronen är boven


"...ger en spontan, omedveten information om känsloläget och avsikterna som en annan människa har genom att spegla den handlingsintention som denne har."



155

Spegelneuron

- http://www.svd.se/nyheter/idagstidan/psykologi/medkänsla-borjar-med-att-vi-speglar-varandra_227945.svd
- Som en inre "simulator".
- Ger en spontan, omedveten information om en annan människas känsloläge och avsikter genom att aktivera (spegla) dennes handlingsintention.
- Skapar ett gemensamt mellanmänniskt betydelseerum där vi intuitivt kan förstå andras känslor, handlingar och avsikter, "theory of mind".
- Speglingen sker intuitivt, tvingande och omedvetet i kontakten med alla människor och mänskliga situationer vi möter.
- Hos människan räcker det att man tänker på en handling för att spegelneuronen ska aktiveras.



Spegelneuron

- I mötet med en annan människa läser våra spegelneuroner in mängder av information innan vi ens hinner bli medvetna om det. Gör t ex att vi kan skilja ett äkta leende från ett falskt smil.
- Speglingarna arbetar oberoende av vårt analytiska tänkande och är inte ofelbara.
- Behöver kompletteras med rationell analys. De två systemen kompletterar varandra.
- Aktivitet i spegelneuronen leder alltid till känslöpåslag.
- Förklarar varför känslor och känslolägen - t ex ett gott skratt - smittar.
- Utgör den neuronala bakgrunden för empati; vår förmåga att känna in hur en annan människa känner.
- Basen för överföring och motöverföring i psykoterapi.

Slutsats, spegelneuron

- Spegling, intuition, överföring, motöverföring, projektion existerar faktiskt.
- Sannolikt färgas alla samtal, mer eller mindre, av dessa fenomen - liksom bilden vi gör oss av den andre.
- Därför inte så smart att tro att omedvetna, intuitiva processer inte skulle föreligga - eller att de skulle gå att bortse ifrån - vid en anställningsintervju.
- **Var istället uppmärksam på dina känslor och reaktioner i samtalet! Där finns mycket information att hämta. Känn efter, försök förstå, analysera. Vad säger mig mina känslor om den andre?**
- Den andres kroppspråk ger oss ledtrådar. "Stämmer han överens", hänger han ihop?
- En skådespelare kan lura publiken att det är äkta. Kan hon också se när det inte är äkta?

Spegelneuron

- Förklarar varför kommunikation via e-post är så vanskelig.
- Är snabbare än kritisk reflexion, men dessa används lämpligen tillsammans.
- Rädsla, spänning och stress minskar kraftigt spegelneuronens aktivitet. Därmed sjunker inlevelseförmågan, förmågan att förstå varandra och att varsebli nyanser samt inlärningsförmågan.
- Medvetet inslag i slutna rörelser, religiösa och rasistiska grupper m fl där man eftersträvar maximal gruppsammanhållning och extatiska inslag.

Områden som involverar spegelneuron

- Utstötning, mobbing och voodoo.
- Spädbarns utveckling och barns lek och mognad.
- Empati.
- Autismspektrumstörningar?
- Förälskelse (intensiv spegling och massiva projektioner).
- Vänskap och kärlek.
- Knyta an till andra.
- Undervisning.

Från artikel av Rolf Nilzén, Läkartidningen nr 32-33 2008

Spegelneuron

- "Varför jag känner som du känner", Joakim Bauer 2007
- Giacomo Rizzolatti: Samma neuronförband som fyrade av när apan grep en nöt fyrade också av när apan såg en annan apan ta en nöt.
- Hos människan räcker det att man tänker på en handling för att spegelneuronen ska aktiveras.
- Ger en spontan, omedveten information om en annan människas känsloläge och avsikter genom att aktivera (spegla) dennes handlingsintention.
- Man får samtidigt programmet för hur det skulle kännas att själv utföra den aktuella handlingen.

Från artikel av Rolf Nilzén, Läkartidningen nr 32-33 2008

Spegelneuron

- Speglingen sker intuitivt, tvingande och omedvetet i kontakten med alla människor och mänskliga situationer vi möter.
- Skapar ett gemensamt mellanmänniskt betydelseområde där vi intuitivt kan förstå andras känslor, handlingar och avsikter, "theory of mind".
- Uteslutning från detta gemensamma område får dramatiska konsekvenser, som till exempel vid voodoo och mobbing.

Från artikel av Rolf Nilzén, Läkartidningen nr 32-33 2008

Spegelneuron

- Speglingarna arbetar oberoende av vårt analytiska tänkande och är inte ofelbara.
- Behöver kompletteras med rationell analys. De två systemen kompletterar varandra.
- Aktivitet i spegelneuronen leder alltid till känsloläslag.
- Förklarar varför känslor och känslolägen – till exempel ett gott skratt – smittar.
- Utgör den neuronala bakgrunden för empati; vår förmåga att känna in hur en annan människa känner.

Från artikel av Rolf Nilzén, Läkartidningen nr 32-33 2008

Spegelneuron

- Spädbarn härmar hämningslöst och får sin identitet bekräftad genom spegling.
- Lyckade speglingar utlöser opioidinsöndring och välbefinnande hos spädbarnet.
- Speglingar är en viktig komponent i barns lek och mognad.
- Språk, tal och lyssnande blir efter hand lika stora utlösare av speglingar som iakttagandet av handlingar.

Från artikel av Rolf Nilzén, Läkartidningen nr 32-33 2008

Andra spännande aspekter på spegelneuron

- All undervisning blir effektivare om den åtföljs av personlig handledning.
- Rehabiliteringsprogram som innefattar personlig handledning av patienterna är överlägsna.
- Bakgrunden till placeboeffekten?
- Basen för överföring och motöverföring i psykoterapi.
- Medvetet inslag i slutna rörelser, religiösa och rasistiska grupper m fl där man eftersträvar maximal gruppsammanhållning och extatiska inslag.

Från artikel av Rolf Nilzén, Läkartidningen nr 32-33 2008

Spiegelneuron

- Simulerar processerna av det vi observerar hos andra och är en "social hjärna" som kopplar ihop oss med andra.
- Grunden för vårt sociala samspel.
- I mötet med en annan människa läser våra spegelneuroner in mängder av information innan vi ens hinner bli medvetna om det. Gör t ex att vi kan skilja ett äkta leende från ett falskt smil.
- Intuition och "telepati" har en neurobiologisk förklaring.
- Informerar oss om hur andra har det och om vad som ska ske härnäst.
- Förklarar varför vi hela tiden härmar varandra.
- Medkänsla utgår från speciella nervceller i hjärnan.
- Hjälper oss uppfatta avsikten bakom en handling.

Från artikel och intervju med Joachim Bauer i SvD 15/5 2007

Spiegelneuron

- Det räcker att höra någon tala om en handling för att spegelneuronen ska sättas i resonans.
- Som en inre "simulator".
- Förklarar varför kommunikation via e-post är så vanskelig!
- Är snabbare än kritisk reflexion, men dessa används lämpligen tillsammans.
- Rädsla, spänning och stress minskar kraftigt spegelneuronens aktivitet! Därmed sjunker inlevelseförmågan, förmågan att förstå varandra och att varsebli nyanser samt inlärningsförmågan.

Från artikel och intervju med Joachim Bauer i SvD 15/5 2007

Spiegelneuron

- Löper amok i förälskelse, där kontrahenterna speglar varandra intensivt och oavbrutet.
- Kärlekens hemlighet ligger i att spontant och utan besvär utöva konsten att känna av den andre, att spegla denne och reagera med bekräftande ord och gester. "Samspelets dans".
- Parrelationer där kärleken tagit slut utmärks av en brist på speglade beteenden.
- Att träna sina spegelneuroner: försök att oftare se världens ur andras perspektiv och förstå deras motiv.

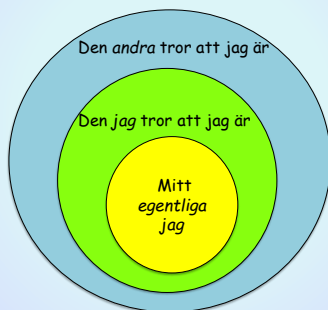
Från artikel och intervju med Joachim Bauer i SvD 15/5 2007

Reaching a final conclusion

The planning of the selection process will help you to reach an objective decision, **but intuition cannot be completely ignored. What is important is that you can explain objectively – preferably to colleagues and not just to yourself – the basis of your intuition.** If you feel that one candidate would fit perfectly into your team, what is it – precisely – that gives you that impression?

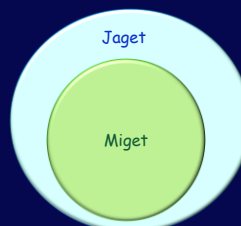
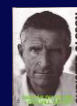
<http://www.open.edu/openlearn/>

Våra identiteter



"Fungerande relationer". Föreläsning av Lars Lagerstedt, Café Pan

Jungs personlighetsstrukturer



Jaget = den jag vill uppfattas som. Vtan, garnityret, vårt "sociala" jag. Det vi lärt oss visa upp för att kunna umgås med andra och få vara med.

Miget = den jag innerst inne är. Mitt sanna jag med alla dess skavanker.

Michael Ronghe

172

"Miget" läcker!

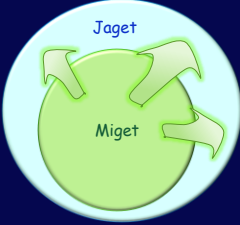



Andra ser mitt "mig" - även när jag tror att de bara ser mitt "jag".

Jag läcker både vad jag tänker och vad jag känner.

Michael Rangne 173

När tillvaron blir alltmer komplex och obegriplig behöver vi vår intuition mer än någonsin

När vi inte förstår tekniken, beskrivningen eller utvecklingen återstår bara att försöka bedöma om MÄNNISKAN ifråga är tillförlitlig.

Michael Rangne 174

Vi läcker vad vi tänker, vilket innebär att...



- Falskhet och förställning inte fungerar. Andra ser mitt "Mig" vare sig jag vill det eller inte. Uppriktighet är enda långsiktiga möjligheten.
- Jag måste göra något åt mitt "Mig" om jag vill ändra andras bild av mig. Det räcker inte att ändra fasaden, mitt "Jag".
- Jag måste själv tro på mitt budskap om jag vill påverka och få med mig andra.

Slutsats: tänk på vad du tänker. Och säg sedan vad du tänker.

175

Mer om hur jag får en korrekt bild av kandidaten



176



Hur gör jag för att få en så korrekt bild som möjligt av kandidaten?

Diskutera!

1. Vad vill jag veta och hur ska jag fråga?
2. Hur värderar jag de uppgifter jag får?
3. Hur upptäcker jag bristande självinsikt och medvetna lögnar?
4. Vilka signaler på oönskade personlighetsdrag bör jag vara observant på?
5. Referenstagning - vem frågar jag, vad vill jag veta, hur värderar jag informationen och referenten? (senare)


177

Fåglar på G

178

Vår hjärna har ett problem...



Den försöker hela tiden skapa helhet av skärvor och fragment. Storyn den kokar ihop låter så fin, men är den SANN?

180

Övning ger färdighet

Övar jag på att vara positiv, leta efter det goda och vackra, se möjligheterna, tala väl om, tro andra om gott?

Eller övar jag på att leta och påtala bristerna, ana onda avsikter, tala illa om och döma ut andra?

Bidrar jag till sanningen eller lögnen om den andre?

181

Har du gått på en stöt?



Tänk för allt i världen inte "positivt" när du ska anställa någon!

182

Några grundregler

1. Hellre fälla än fria!
2. Du rekryterar för att kunna delegera!
3. Ta väl hand om den nyrekryterade i början - annars får du snart börja om!

Från www.foretagande.se

183

Minns ni?

- Nästan alla anser sig vara goda personbedömare, men...
- "...Studier har visat att prognosvärdet kan variera från att vara mer eller mindre slumpmässigt till att vara ett av de allra bästa, beroende på vilken typ av intervju man använder sig av och den individuella intervjuarens förmåga."
- Det första intrycket tillmäts ofta stor betydelse och styr sedan resten av intervjun i den riktningen.
- **"Vi kan istället utgå från att våra spontana reaktioner ofta är felaktiga. De baserar sig ofta på ytlig information som utseende, kläder, röst och handslag. Hur vi reagerar på den här typen av observationer handlar lika mycket om oss själva som om vår motpart."**

Från Kompetensbaserad personalstrategi av Malin Lindelöw

184

Minns ni?



Världen som vi tror att den är

Den andres bild av världen

Världen som vi vill att den ska se ut

Världen som den andre vill att den ska se ut

185



Medarbetaren måste "passa in"

- Kompetens, intresse och motivation matchar arbetets krav.
- Medarbetarens kärnvärderingar matchar organisationens.
- Personligheten matchar organisationens kultur.
- "Hire for attitude, train for skill".
- Om organisationen satsar på arbetsglädje - har personen humor?

189

"You can't hire someone who can make sandwiches and teach them to be happy. So we hire happy people and teach them to make sandwiches."

Jay, at British sandwich chain Pret a Manger

190

Testa för humor!

"Where I work, we do our best to weed out the unhappy and cynical employees before they even get hired.

After each candidate goes through his/her well-rehearsed and pre-meditated interviews with HR and management, the entire engineering team (it's a small company) comes into the room, closes the door, and **starts a game of Jenga** like it's no big deal. Meanwhile, we strike up a casual conversation with the candidate and insist he or she play with us.

Without fail, **the candidate's true colors are almost immediately revealed**. Candidate scoffs at the idea of playing a game in an interview? Obviously too uptight for our group and not capable of handling rapidly changing situations. Focusing on Jenga also takes the candidate's mind off of all of the pre-meditated answers and pages of 'interview tips' articles that we've all read at one point or another.

Works every time. We end up with engineers who are laid back and easygoing, but who know their stuff, and can think on their feet."

Vad du vill och vad du måste



Anställ folk vars innersta cirkel överensstämmer med företagets största behov!

Lyckligare. Den största belöningen i ditt liv. Tal Ben-Shahar 2007.

Vad innebär det att belöna utifrån principen om "inre" motivation?

Att hjälpa medarbetaren uppleva något som ligger i linje med dennes djupaste värderingar, självbild och ideal, i linje med den han innerst inne vill vara, i linje med vad som är viktigast för hans personliga integritet.

Michaël Rongne 2016-02-27 193

Belys värderingar, ambitioner och förväntningar

- Vad är viktigast för dig i livet?
- Hur vill du bli ihågkommen av dina närmaste när du går bort?
- Hur tror du att de kommer att minnas dig?
- Vad vill du allra helst göra på ett arbete?
- Varför skulle du vilja arbeta just här?
- Berätta mer om vad du vet om oss och att arbeta här!
- Vad skulle du helst vilja göra här hos oss?
- Har du redan några idéer om vad du skulle vilja göra här?

194

Vem väljer dina mål?

"Många slösar förgäves bort en massa pengar på att köpa saker de inte behöver för att imponera på människor de inte känner
[...]
resultatet blir besvikna medborgare som tillbringar livet med att gräma sig över vad de aldrig får och glömmar bort att njuta av de många ting de borde vara tacksamma för, men vilkas värde de upptäcker först när det är för sent."

Ole Jacob Raad: Styr tiden effektivt (Ledarskap och lönsamhet nr 2, 1981).

Be om konkreta beskrivningar av tidigare insatser

1. Identifiera organisationens kärnvärderingar.
2. Formulera de viktigaste kraven på medarbetaren - kompetenser, attityder, motivation, värderingar.
3. Be kandidaten om exempel på hur hen tidigare hanterat ett antal situationer som inbegriper dessa aspekter. Var specifik och ställ konkreta frågor.
 - "Berätta om en händelse på din tidigare arbetsplats där ledningens krav på dig stod i konflikt med ditt samvete. Hur gjorde du?"
 - "Berätta hur du gjorde när du senast behövde motivera en medarbetare att göra något som hen inte ville."
 - "Berätta om en situation där din chef var otydlig och lämnade dig i sticket med oklara direktiv och önskemål. Hur hanterade du den?"

196

"Values based application"



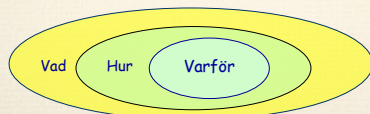
1. **Formell anställningsintervju** där personens värderingar belyses och jämförs med företagets.
2. **Teamintervju i form av lunch med arbetslaget** hen ev ska arbeta med.
3. **Social intervju på puben** med anställda inom olika delar av företaget som ställer frågor och bedömer om den sökande passar in.

- "They just want to get involved. Everyone here does. We only hire the kinds of people who are really passionate and proactive and who believe in our values".
- Värderingar som styr: Bravery, Freshness, Action, Love and Passion.
- Alltid öppet för intresserade att söka arbete vid företaget.
- 2000\$ till den som introducerar någon som anställs.

197

Hur får man folk med på båten, vid årorna, med glatt hjärta?

- Anställ folk som tror på vad *ni* tror på, som delar era visioner och er syn på livet och arbetet.
- Alla vet vad de gör på jobbet, de flesta vet också *hur*, men betydligt färre är medvetna om *varför*, det övergripande syftet med arbetet de gör.
- Förmedla syftet med arbetet, en storslagen vision, hur kandidaten här får möjlighet att förändra världen en smula till det bättre, *samtidigt* som det bidrar till att han själv får en livsförändrande erfarenhet, roligt på vägen och ett fantastiskt liv.
- Hur skulle ditt liv bli om du gav tre år av ditt liv till detta?
- Be om personens *hjälp* att förverkliga visionen!



199

Vilka frågor ställer intervjupersonen?

- Försöker ip ta reda på vad det är för jobb och arbetsplats som erbjuds?
- Vill ip ha ett jobb, eller vill han jobba hos er?
- Försöker ip ta reda på vilka han skulle jobba tillsammans med?
- Försöker ip ta reda på hur stämningen och arbetsglädjen är hos er?
- Försöker ip ta reda på hur ledningen är och vem han skulle ha som chef?

200

Från www.foretagande.se

Några saker du kan göra för att öka tillförlitligheten i bedömningen

- **Metodik**
 - Många samtal.
 - Långa samtal.
 - Flera som närvarar vid samtalen.
 - Andra gör egna intervjuer. Varför inte "360-graders evaluering" redan här?
 - Alla inblandade intervjuare skriver ner sina egna intryck. Först därefter diskuterar ni era bedömningar.
- **Goda samtalsfärdigheter**
 - Öppna frågor, be kandidaten berätta fylligt.
 - Be om konkreta exempel på tidigare insatser och hur kandidaten löst dilemman.
 - Dra dig inte för att ställa okonventionella frågor, om du bara har ett bra syfte med dem!

201

"Alla är trevliga i en timme - sedan är de sig själva."

202

Från *Kompetensbaserad personalstrategi* av Malin Lindelöv

Några saker du kan göra för att öka tillförlitligheten i bedömningen

- **Skapa kontakt**
 - Du behöver skapa kontakt och få personen att känna sig väl till mods för att nå bakom fasaden.
 - Försök skapa en avspänd stämning, hjälp den andre att slappna av.
 - Intressera dig för den andre inte bara som arbetskraft utan också som människa.
 - Försök hitta det personen är allra mest intresserad av och prata om det tidigt i intervjun. Hur ser hans liv ut? Vilka drömmar har han? Återkoppla och bekräfta.
 - Låt dig bli berörd, visa att det han berättar intresserar dig.
 - Validera. Vanligt, förståeligt och normalt att tänka och känna så.
 - Tacka för det den andre berättar, visa att du känner dig berikad.

203

Några saker du kan göra för att öka tillförlitligheten i bedömningen

- **Lyssna efter personens djupaste värderingar.**
 - Lyssna efter kongruens mellan djupare värderingar och faktiskt liv. Låter personen sina värderingar påverka hur han lever sitt liv, eller är det mest färdiga?
 - "Vad är viktigast för dig i livet?"
 - "Vad skulle du vilja att dina anhöriga säger om dig den dag du går bort? Din chef? Dina arbetskamrater?"
 - "Vad tror du att de faktiskt skulle säga om du gick bort imorgon?"
 - "Berätta för mig om några saker många gör, men som du själv aldrig skulle göra i ditt liv!"
 - [Samma fråga om arbetet.]
 - "Alla säger ju så. Handen på hjärtat, på två minuter: Vad är så bra med just dig, varför skulle vi anställa just dig?"

204

Några saker du kan göra för att öka tillförlitligheten i bedömningen

- **Reflektera och analysera**
 - Lyssna efter känslorna under orden. Hänger personen "ihop", finns det kongruens mellan ord, tankar, känslor, kroppspråk, attityder och beteenden?
 - Övervinn dina eventuella tendenser till behagsjuka. Du måste våga ställa även besvärliga frågor och ifrågasätta.
 - Ifrågasätt diskrepanser och motsägelsefulla uppgifter.

205



Personlighetsbegreppet



Vad gör vi med Kalle som inte funkar längre?

Och Lisa, som aldrig funkade som hon borde?

207



Kalle som inte funkar längre:

- Stressad?
- Tungt på hemmaplan?
- Livskris?
- Hänt något j-t?
- Konflikter?
- På fel ställe?
- Fel chef?
- Depression?
- Utmattning?
- Utbrändhet?
- Missbruk?
- Psykos??

Lisa, som aldrig funkade som hon borde:

- Ångestsjukdom?
- Taskiga kartor och orimliga förväntningar?
- Kan inte balansera integritet och samarbete?
- ADHD?
- Asperger?
- Personlighetsavvikelse?
- Narcissim?
- Borderline?
- Antisocial?

208

Personlighet

"Det inrotade mönster av tankar, känslor och beteenden som karakteriserar en individs unika livsstil och anpassning, resulterande från konstitutionella faktorer, utveckling och sociala erfarenheter"

WHO 1993

209

Vad är poängen med personlighetsbegreppet?

Hjälper oss att **förstå och förutsäga** en människas beteenden och prestationer!

Från Kompetensvaserad personalstrategi av Malin Lindelow

210

Varför prata om "personlighet"?

- Många personlighetsdrag har en tendens att samvariera med varandra, "cluster".
- Organiserar förekomsten av besläktade personlighetsdrag.
- Strukturerar våra tankar, känslor, reaktioner och beteendemönster på ett logiskt sätt.
- Möjliggör ökad självförståelse.
- Underlättar att förstå och förutsäga en annans reaktioner och beteenden.
- Underlättar relationer - man vet ungefär vad man kan vänta sig.



211

Skilj på "personlighet" och "personlighetsstörning"!

Hur är du = hur är din **personlighet**?


- Extrovert och social eller introvert och tillbakadragen?
- Lätt eller svårt få kontakt med andra?
- Trivs med, skyr eller rent av behöver uppmärksamhet?
- Spontan och impulsiv eller blyg och försiktig?
- Säker eller osäker i framträdandet?
- Vänlig eller lättstött?
- Kritisk eller godmodig?
- Pedantisk eller slarvig?
- Energisk eller astenisk?

"Ett relativt stabilt mönster av karaktärsdrag, temperament och emotionella drag"



212

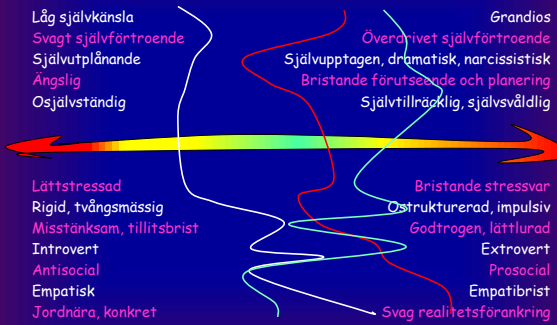
Att tänka dimensionellt - kontinuumprincipen



Låg självkänsla	Grandios
Svagt självförtroende	Överdrivet självförtroende
Självutplånande	Självupptagen, dramatisk, narcissistisk
Ängslig	Bristande förutseende och planering
Osjälvständig	Självtilträcklig, självsväldig
Lättstressad	Bristande stressvar
Rigid, tvångsmässig	Ostrukturerad, impulsiv
Misstänksam, tillitsbrist	Godtrogen, lättlurad
Introvert	Extrovert
Antisocial	Prosocial
Empatisk	Empatibrist
Jordnära, konkret	Svag realitetsförankring

213

Vem vill ni helst ha?



Låg självkänsla	Grandios
Svagt självförtroende	Överdrivet självförtroende
Självutplånande	Självupptagen, dramatisk, narcissistisk
Ängslig	Bristande förutseende och planering
Osjälvständig	Självtilträcklig, självsväldig
Lättstressad	Bristande stressvar
Rigid, tvångsmässig	Ostrukturerad, impulsiv
Misstänksam, tillitsbrist	Godtrogen, lättlurad
Introvert	Extrovert
Antisocial	Prosocial
Empatisk	Empatibrist
Jordnära, konkret	Svag realitetsförankring

214

Vad menas med "personlighet"?

18 000 ord som kunde beskriva människan -> 4 500 ord -> trettiotal egenskaper (Gordon Allport, 1930-talet)

↓

16 personlighetsfaktorer (Raymond Catell, 1946)

↓

"The big five" (Digman m fl 1999)

1. Känslomässig stabilitet (neuroticism)
2. Utåtvändhet (extraversion)
3. Vänlighet (agreeableness)
4. Samvetsgrannhet (conscientiousness)
5. Intellektuell nyfikenhet (openness to experience)

↓

Två dimensioner (Hans Eysenck)

1. Introversion - extraversion
2. Stabilitet - instabilitet

215

Från Kompetensvaserad personalstrategi av Malin Lindelöv

Ärftlighet, "Big Five"

Dimension	"Genetic influence"
Openness to experience	57%
Extraversion	54%
Conscientiousness	49%
Neuroticism	48%
Agreeableness	42%

216

Möjlig personlighetsproblematik (DSM-IV)	Hög grad	Faktor	Låg grad	Möjlig personlighetsproblematik (DSM-IV)
Histronisk Antisocial Borderline	Social, söker stimulans från andra, pratsam, energisk, positiv, entusiastisk, handlingskraftig, gillar att stå i centrum	Utåtvändhet (extraversion)	Inbunden, lägmäld, självtråklig, söker inte stimulans utifrån, mindre socialt aktiv, trivs med sitt eget sällskap	Fobisk Schizoid Schizotyp Asperger Tvångsmässig
Histronisk Borderline	Öppen för nya upplevelser, nyfiken, kreativ, fantasifull	Öppenhet, intellektuell nyfikenhet (openness to experience)	Rutinbunden, försiktig, undviker förändring	Tvångsmässig Fobisk Asperger Osjälvtändig
	Känslomässigt stabil, lugn, reagerar inte så kraftigt på påfrestningar: god impulsiv kontroll, ringa negativa känslor, avspänd	Emotionell stabilitet (neuroticism)	Instabil, lättväckta negativa känslor (ångest, nedstämdhet, ilska), sårbar, stresskänslig, emotionellt sårbar, överreagerar på påfrestningar, ofta på dåligt humör, pessimism, blir lätt upprörd	Borderline Histronisk Narcissism Antisocial Paranoid Fobisk Osjälvtändig
	Medkänsla, generös, varm, vänlig, intresserad av andra, samarbetsinställad, kompromissvillig, omtänksam, tillitsfull och hjälpsam, tror människor om gott, kommer bra överens med andra	Føljbarhet/vänlighet (agreeableness)	Misstänksam, reserverad, ovänlig, antagonistisk, självcentrerad, bryr sig mer om sig själv än om andra, mistänksam mot andras motiv, ovänlig, inte samarbetsvillig	Paranoid Narcissistisk Antisocial Borderline Histronisk Schizoid Schizotyp
Tvångsmässig Asperger	Effektiv, organiserad, självdisciplinerad, målriktad, pålitlig, pliktrogen, planerad hellre än spontan aktivitet	Noggrannhet, samvetsgrannhet (conscientiousness)	Spontan, slarvig, tar lätt på plikter, stökar till	Borderline Narcissistisk Antisocial Histronisk

Är du medveten om...

- Hur din "profil" ser ut?
- Hur andra uppfattar dig?

Detta är en viktig del av självkänedom, att "känna sig själv".

218

Den besvärlige har ofta ingen aning om vad han håller på med

219

Självkänedom - en bristvara

Det tycks som att självkänedom är svår att uppnå, och ju mindre man har av den desto större problem har man. [...] Men hur ska man öka självkänedom? Kanske genom att försöka se oss själva "utifrån", med andras ögon, eller genom att reflektera över sitt eget beteende. Det är ganska oklart hur långt man kan komma på den vägen. Fråga andra rent ut? Kanske, men människor är obenäpna att ge andra feedback av den här typen.

Vi är alla omgivna av en mur av tystnad.

220

	Vad jag vet om mig själv	Vad jag inte vet om mig själv
Vad andra vet om mig	Öppna fältet	Blinda fältet
	Lyhörighet →	
	Tydligghet ↓	
Vad andra inte vet om mig	Fasaden	Okända fältet

Att växa = att utöka det medvetna fältet

	Vad jag vet om mig själv	Vad jag inte vet om mig själv
Vad andra vet om mig	Öppna fältet	Blinda fältet
	Lyhörighet →	
	Tydligghet ↓	
Vad andra inte vet om mig	Fasaden	Okända fältet

Stor fasad = ensam

Stort omedvetet fält = personlighetsproblematik

Personlighet och **personlighetsstörning**

1. Ett bestående mönster av inre erfarenheter och yttre beteenden som **skiljer sig från vad som förväntas** i personens kulturkrets, och som finns redan i tonår eller ung vuxenålder .
2. Kommer till uttryck inom **kognitioner, affektivitet, mellanmänniskt samspel och impuls kontroll.**
3. Och som leder till **lidande eller nedsatt funktion.**

Den viktigaste frågan

Fungerar mitt sätt att vara?

- Tycker jag om de flesta människor jag har kontakt med?
- Tycker jag om mig själv?
- Har jag de relationer jag vill ha?
- Är mina relationer **trivsamma och närande** eller konfliktfyllda och destruktiva?
- Kan och vågar jag göra **det jag verkligen vill** i livet?
- Är jag på det hela taget **nöjd med livet** jag lever?

Mina svar beror huvudsakligen på min personlighet!

Dvs på mina **övergripande mönster** för känslor, tankar, reaktioner, beteenden, impuls kontroll och relationer.

224

Projektion

Istället för att se sig själv **skyller man på andra.**
Man lägger ut sitt eget problem på någon **oskyldig.**

Föga utvecklande - **förhindrar personlig växt och utveckling.**

Alternativet: **Ta ansvar för sig själv, sina tankar, känslor och handlingar.**

225

Den personlighetsstördes dilemma

- Taskiga kartor, allra mest vad gäller självbilden.
- Förstår inte hur hon upplevs av andra (t ex hon som ställt puckade frågor till föreläsare hela livet).
- Plågad och en plåga, men ingen har försökt förmedla hur personen uppfattas, dvs **personen får ingen autentisk återkoppling** på sitt beteende.
- Prata med personen, utgå från att alla **VILL** fungera med andra och få deras uppskattning. **GE CHANSEN** till självinsikt, mognad och förändring!

Motivation

- **Behovsteori:** otillfredsställda behov motiverar oss till handling
 - Maslow
 - Murray m fl: mänskligt behov att lyckas (övervinna hinder, utöva makt, lyckas med något svårt så väl och så snabbt som möjligt) -> söker utmaningar som involverar eget ansvar och kräver problemlösningsförmåga eller kreativitet, och som leder till andras erkännande när man lyckas. Jfr flowbegreppet!
- **Förväntningsteori:** handlingsvalet styrs av förväntade konsekvenser
- **Rättviseteori:** motivationen beror av huruvida man upplever sig rättvist behandlad, att det råder balans mellan den egna insatsen och den belöning man får i jämförelse med andra
- **Målteori:** vi vill gärna nå uppsatta mål
 - Målen ska vara svåra att nå (men måste vara accepterade)
 - Specifika mål bättre än generella
 - Man måste få feedback på insatsen

227

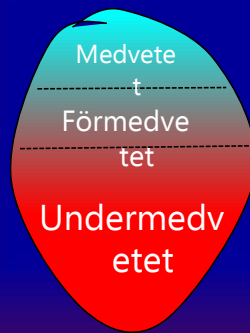
Från Kompetensvaserad personalstrategi av Malin Lindelöv

Personlighetselementa

- Personlighetsdragen är **dimensionella**, inte kategoriska.
- På **något** sätt **måste man faktiskt vara**, man kan inte vara utan egenskaper och personlighetsdrag.
- Både **för mycket och för litet** av ett visst personlighetsdrag kan ställa till bekymmer eller orsaka lidande.
- **Många är anmärkningsvärt omedvetna om sina dominerande respektive underutvecklade egenskaper**, vilket gör att det lättare uppstår problem än när man har bättre självkännedom.
- Somliga personlighetsdrag har en **tendens att samvariera**, "cluster".

228

Freuds modeller



229

"The Big Five"



230

"The Big Five"



231

Five Factor Model, "Big Five"

1. Utåtvändhet (extraversion)
2. Emotionell stabilitet (neuroticism)
3. Öppenhet, intellektuell nyfikenhet (openness to experience)
4. Följsamhet/vänlighet (agreeableness)
5. Noggrannhet/samvetsgrannhet (conscientiousness)

Tack till Lennart Sjöberg!

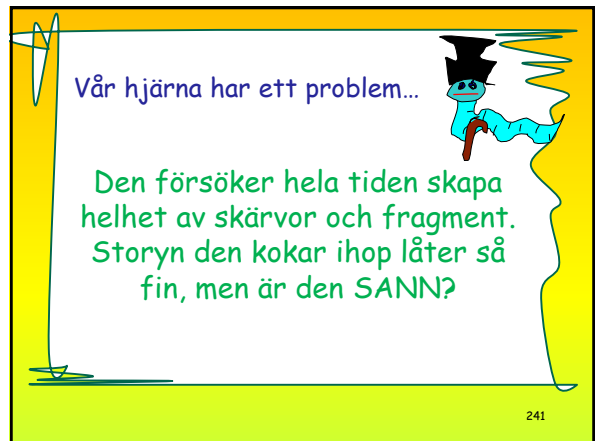
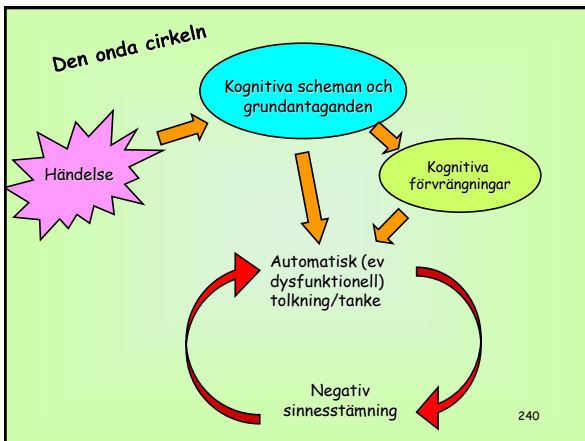
232

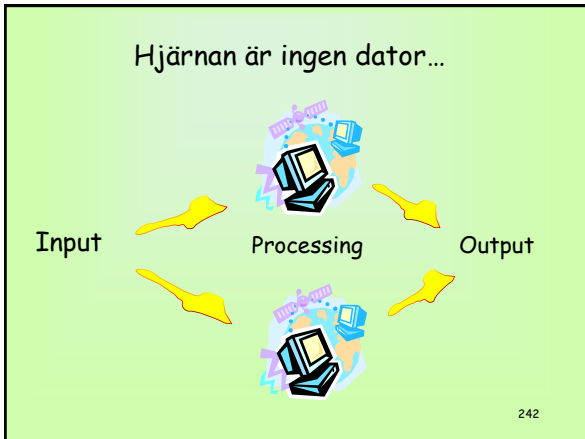
Vid problematiskt beteende

- Enskilt "beteende" eller uttryck för underliggande personlighet?
- Många kan se och be om hjälp med ett beteende utan att se mönstret av underliggande dysfunktionella personlighetsdrag.
- Vad är ett realistiskt mål, dvs vilken "nivå" ska vi lägga interventionen på?
- Börja "utifrån och inåt", eller tvärtom?

233







Acceptance and comittent therapy, ACT, i ett nötskal

De flesta komplexa mänskliga problem är olösbara.

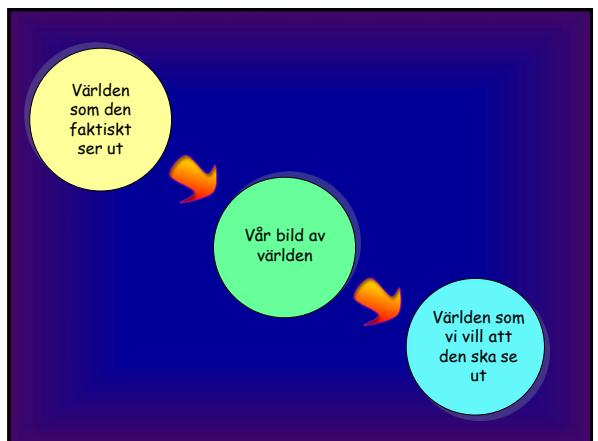
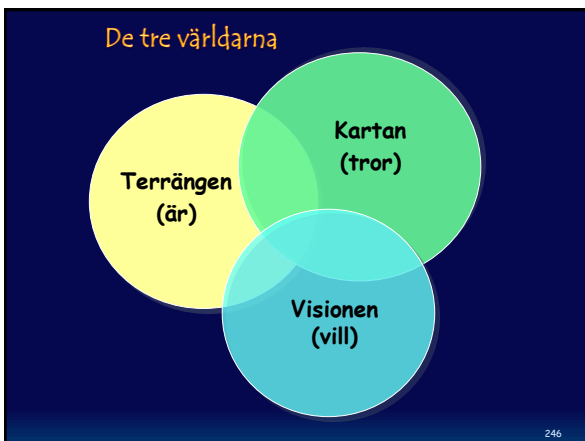
Saker händer hela tiden.

Hur jag FÖRHÅLLER MIG till det som händer mig i livet är den avgörande faktorn för vilket liv jag får.

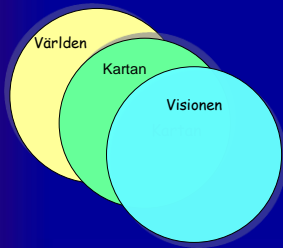
Förväntan på ett smärtfritt liv skapar problem och ytterligare lidande.

Vad VILL JAG GÖRA MED MITT LIV, trots mitt lidande och mina problem?

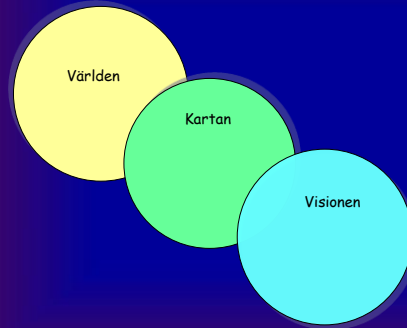
244



Vanligen välmående och välfungerande människa



Ofta mindre välmående och mer problematisk person



Hur kommer detta att gå?



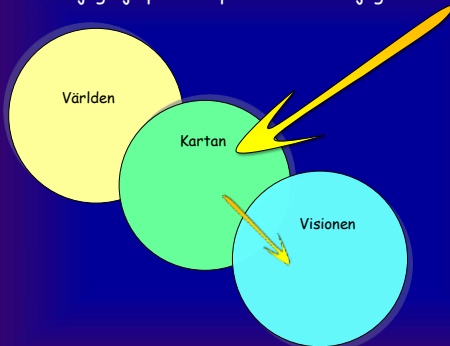
Självbedömd arbetsprestation är en problematisk variabel eftersom det är väl känt att de flesta systematiskt överskattar sin egen prestation [...] problemet tycks vara störst när det gäller att bedöma, och minnas, sina mindre lyckade prestationer.



Lennart Sjöberg

251

Vill jag hjälpa eller påverka måste jag arbeta här!



Accepterar ej diskrepansen

Förstår ej världen → Kan ej hantera världen optimalt

Jobbiga känslor, konflikter, lidande!

253

Vad menar vi med att "förstå"?

Den stackars egentliga världen - "verkligheten" - som den faktiskt ser ut syns knappt på grund av alla pålagringar.

Världen som vi tror att den är

Den andres bild av världen

Världen som vi vill att den ska se ut

Världen som den andre vill att den ska se ut

254

Diskrepansen kan upplevas mycket stressande, provocerande eller kränkande

Glappet = STRESS!

Världen som vi tror att den är

Den andres bild av världen

Världen som vi vill att den ska se ut

Världen som den andre vill att den ska se ut

255

Här är *båda* "besvärliga"!

Vår bild av världen

Den andres bild av världen

Världen som den faktiskt är

Världen som vi vill att den ska se ut

Den andre vill att den ska se ut

256

"Kränkta" medarbetare

Terrängen

Den andres bild av världen

Världen som den andre vill att den ska se ut

"Kränkningen" ligger här

257

Ett test på en människas personlighet

Hur reagerar hon när hon inte får som hon vill?

258

Ask for what you want - but don't demand it!

Ken Keyes

259

Besvärliga medarbetare/chefer/kunder/patienter och norska massmördare kännetecknas av samma principiella problem:

- Dåliga kartor, som inte avspeglar terrängen
- Orimliga förväntningar och udda värderingar

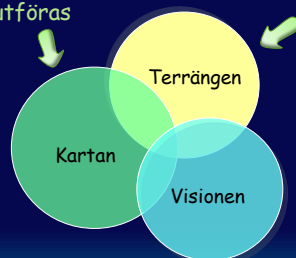


260

Stresshantering: sortera dina uppgifter i rätt fack, och ta konsekvenserna av sorteringen

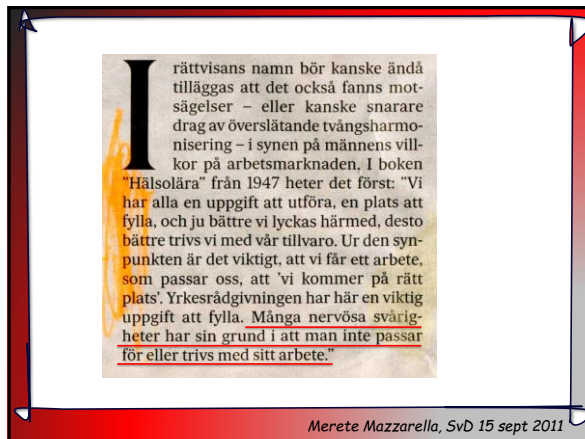
Allt jag tror/tycker måste göras behöver i realiteten **inte** utföras

Faktiskt för mycket som verkligen **MÅSTE** göras här -> kör på och tar slut, **säger ifrån eller låter bli**



...-> säger ifrån, accepterar att inte göra jobbet perfekt och en missnöjd chef/fru om nödvändigt

261



Stress, missnöje, underprestation och annat elände...

...är bland annat ett resultat av icke uppfyllda förväntningar.



Skapa korrekta förväntningar på vad arbetet innebär

264

Stress - med risk för "utbrändhet"...

...en annan riskfaktor är att man **uppfattar sig sämre ställd** / belönad än andra medarbetare



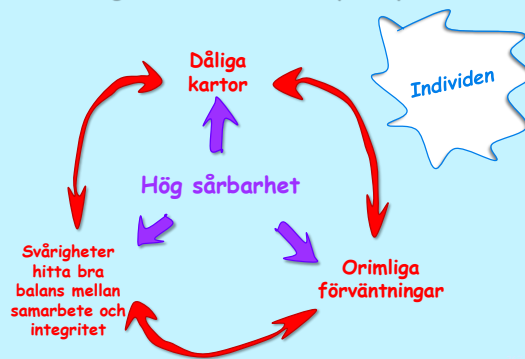
Centralt att skapa en känsla hos de anställda av att **arbetsplatsen är rättvis** i alla avseende

265

Skaffa dig ett åtagande!

1. Låt oss summera vårt samtal:
2. Det vi lovar dig är i korthet:
3. Vad kan vi räkna med att få av *dig* om du skulle få jobbet?
4. Det låter som ett attraktivt erbjudande. Skulle du vilja skriva ner ditt åtagande på ett papper som jag kan ha kvar tills vi är klara med denna rekrytering?

Besvärliga medarbetare - en principskiss



"So often the problem is in the system, not in the people. If you put good people in bad systems, you get bad results."

Stephen R. Covey



Taskig arbetsplats - en principskiss



Vem söker vi?

- Stort hjärta
- Uppskattar raka rör och schyssta puckar
- Lagspelare
- Kan kavla upp ärmarna när det behövs
- Vill jobba hos oss

En lyckad anställning handlar om att matcha arbetsgivarens och arbetstagarens förväntningar.

Tänkbar fråga

1. Vilka förmågor, vilka attityder och vilka personliga egenskaper tror du att vi framför allt söker hos våra medarbetare?

[lyssna noga på svaret]


2. Hur tycker du att du själv passar in på den beskrivning du just gav mig? Berätta, förklara, ge exempel!

Tänkbar fråga

1. Som svar på frågan jag just ställde: Det vi vill ha hos oss är **stabila och pålitliga lagspelare med stort hjärta, som brinner för uppgifterna, gärna kavlar upp ärmarna litet extra när det behövs, uppskattar schyssta puckar och raka rör, och som vill jobba just hos oss.**
2. Hur tycker du att denna beskrivning av vad just vi söker passar in på dig? Berätta, förklara, ge exempel!

272

Vad är viktigt för en ST-läkare i psykiatri hos oss?



Några egna erfarenheter som arbetsledare

Skapa en arbetsplats där människor trivs!
Behoven varierar, men så gott som alla vill:

- Ha roligt.
- Uppleva närande relationer.
- Bli **sedda och bekräftade** både som människor och för det de åstadkommer.
- Uppleva **mening** med sitt arbete.
- Lära sig och **utvecklas**.

Michael Rangne 2016-02-27 274

Narcissistens tragik

När allt är en rättighet känner man ingen glädje eller tacksamhet för det man får

↓

Det går inte att göra några insättningar!

Rekrytera folk som passar in

- Det är stressande att inte "passa" in, att inte dela organisationens mål och värderingar, att inte "vara som de andra".
- Testa mot företagets värderingar redan vid anställningen
 - Tydlighet!
 - Vad vi gör, hur, varför, kontexten?
 - Våra värderingar, vår människosyn.
 - Vad förväntar vi oss av dig, vilket är uppdraget?
 - Vilka stressorer har vi?

Vad GÖR de egentligen på xx-skolan?!?

277


"Det härligaste ödet, den mest underbara gåva en människa kan få av försynen, är att få betalt för att göra något som hon innerligt älskar att göra."

Abraham Maslow



27
8

Att hitta det som passar en



Samt: Vem vill betala mig för att göra detta?

2016-02-27 Michael Rangne 279

Varför går jag till jobbet?



280

Viken sorts medarbetare samlar vi på i vår organisation?

Företagets medvetna satsning på medarbetarnas trivsel avgör vilka medarbetare man lyckas attrahera och behålla.

281

"Inga värdekonflikter, meningsfullt arbete"



Arbetsgivaren måste förstå vad som "driver" varje enskild medarbetare och försöka tillgodose dessa behov.

Ju större överensstämmelse mellan arbetstagarens och arbetsplatsens värderingar och förväntningar, desto bättre mår medarbetaren och desto bättre jobb utför hon/han.

282

En god arbetsplats förebygger utbrändhet

1. Rimlig arbetsbelastning
2. God kontroll över arbetssituationen
3. Adekvat belöning
4. Bra arbetsgemenskap
5. Klara riktlinjer för befordran, rättvisa
6. Inga värdekonflikter, meningsfullt arbete

(Maslach och Leiter)

283

Allt människor ber om är att få lov att bidra. Det borde inte vara för mycket begärt.



Ingebrigt Steen Jensen, Ona Fyr

Michael Rangne 2016-02-27 284

De flesta något så när normala människor har en stark önskan att utföra ett lysande arbete och gör så helt av sig själva om de inte hindras

Michael Rangne 2016-02-27 285

Vem är det som ska motivera vem?

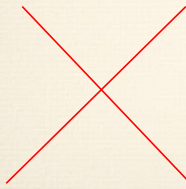
"Most companies have it all wrong. They don't have to motivate their employees. They have to stop demotivating them."
Harvard Business School

"If you want true motivation in the workplace, you must create a happy workplace. It's that simple!"

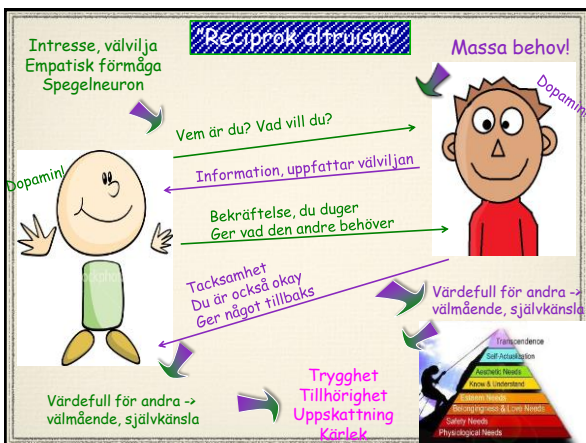
Michael Rangne 2016-02-27 286

"Vi är gjorda för att utöva detta skapande i en grupp, för en grupp. Isolerat vi från vårt sammanhang och berövas chansen att göra andra människor glada, ja då kan vi av kopplingsschemat i vår hjärna drivas att söka döden."

Lasse Berg



288



När medarbetaren inte "samarbetar":

Är det han som är "besvärlig"?

eller

Har han goda skäl att inte vilja samarbeta med oss?

290

Vill inte



Kan inte



Vill personen inte, eller kan hon inte?

Vad menas med att Kalle är "besvärlig"?

Han gör inte som jag vill??

293

Målet:
Att göra "besvärliga" människor "obesvärliga"?

Manual för hur jag får Kalle att i alla lägen göra som jag vill. Och inget annat. Helst med ett leende.

}

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.
- 5.
- 6.

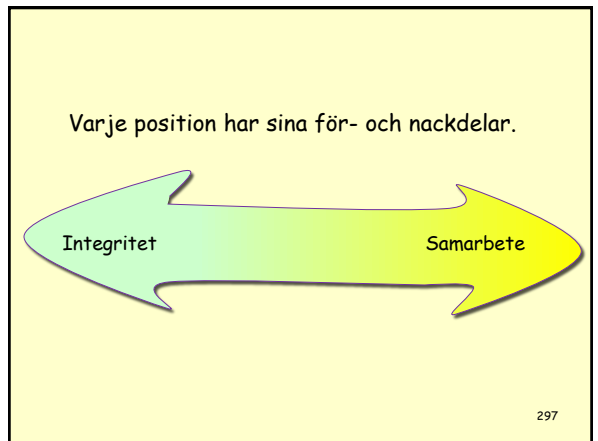
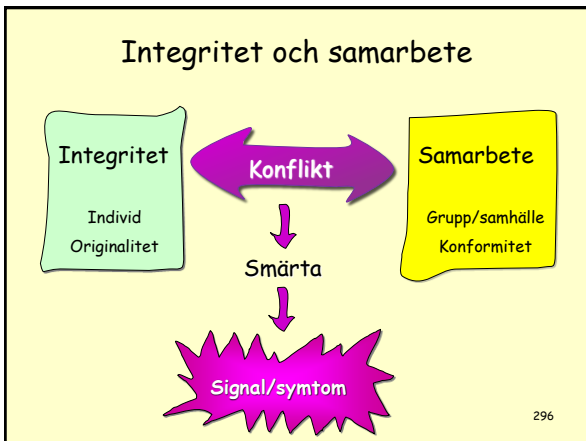
294

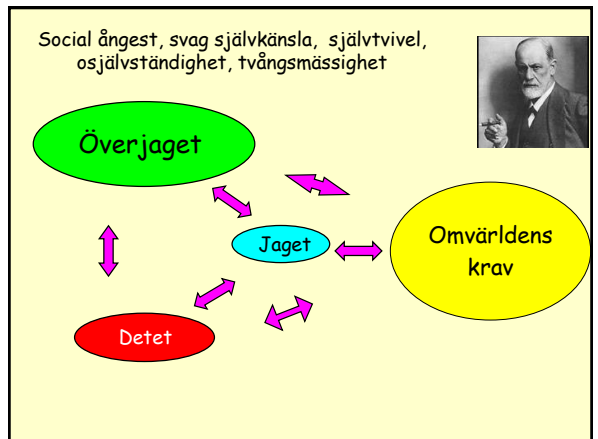
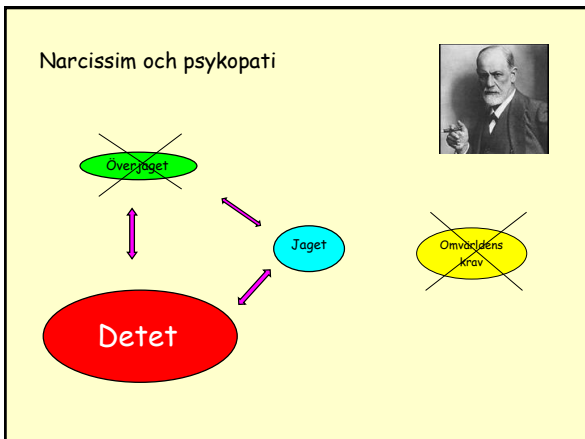
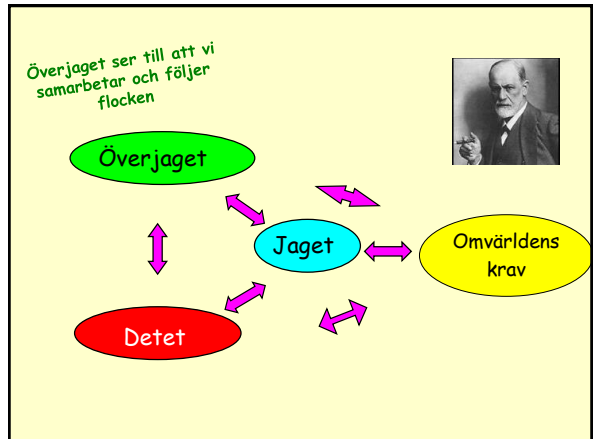
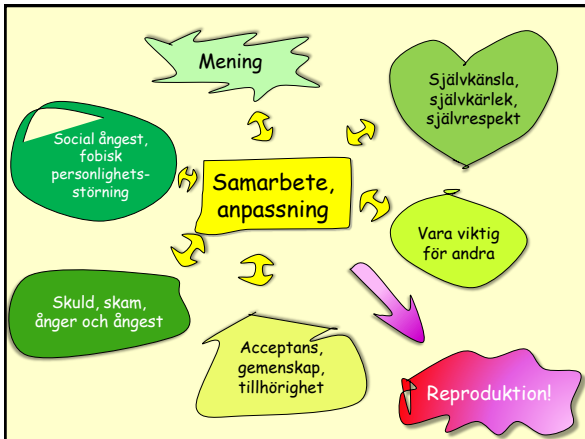
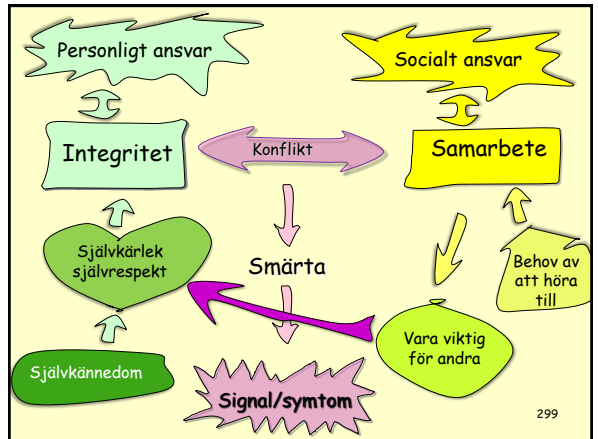
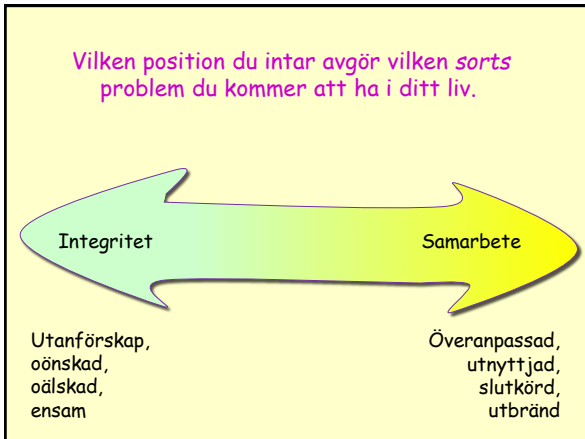
Vad händer om jag lyckas - Kalle gör allt jag vill?



Utbränd!

295



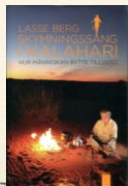


"Den slutsats primatforskare drar är att det drag i hominernas, vår, natur som tidigast skilde oss från de andra primaterna var vår medfödda ovilja att underordna oss. Vi har av naturen svårt med chefer. [...] Vi är helt enkelt inte konstruerade för att lyda.

Så inte undra på att det är svårt att vara bas över människor. Att man måste gå på chefskurser för att lära sig övervinna sina medmänniskors naturliga misstänksamhet.

Vi är litet speciella. Vi är inte gjorda för att leva i hierarkier. Vi mår bäst om vi får bestämma själva, **men i samarbete med andra.**"

Lasse Berg



304

Människan och gruppen

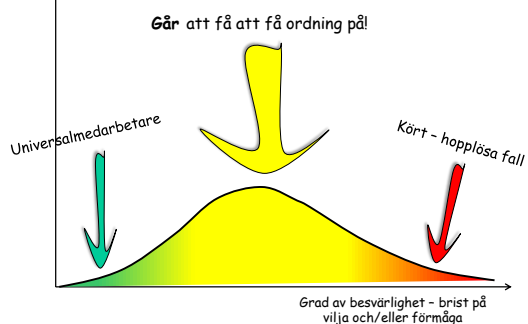
- Grupptillhörigheten gör att människan lättare får en känsla av att gå upp i något större, starkare och mäktigare än en själv.
- Massan ger också en upplevelse av ansvarsbefrielse för de egna handlingarna, och man slipper styras av sitt samvetes krav.

Tidningsintervju med psykolog Stefan Jern

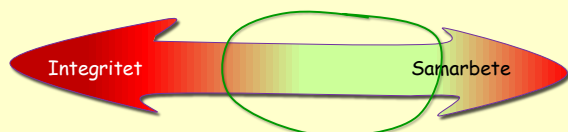
Integritet och samarbete

- När någon inte samarbetar - fråga först dig själv och eventuellt den andre om det handlar om en integritetskonflikt.
- De flesta normalfuntade samarbetar gärna, **så länge som** det begärda inte står i konflikt med deras kärnvärderingar, samvete och integritetskänsla.
- Men den som har problem här klarar kanske inte att säga nej, översamarbetar då istället och mår dåligt av det.
- Hjälp henne då att säga nej, och begär inte samarbete med hänvisning till att personen "får ta ansvar för sig själv" - det är ju det hon inte klarar.
- Begär inte att människor samarbetar om sådant som inte är bra för dem! Du får missnöjda medarbetare, dålig stämning och bristande lojalitet.
- Men om du hjälper människor att leva utifrån sina djupaste övertygelser kommer du att kunna skörda lyckliga medarbetare, tacksamhet, ansvarstagande och lojalitet.

Andel av de anställda



Går det att "flytta" medarbetaren mot mitten?



Insikt

- Förstår han var han befinner sig?
- Kan han annars förmås förstå?

Motivation

- Vill han byta position, dvs förändra sig?
- Vad skulle vara vinsten för honom själv?

Förmåga

- Kan han förflytta sig?

310

SNACKA med besvärligt folk...
Snacka mer... och ÄNNU mer.
Lyssna, spegla, fråga om du förstått.

Påvisa och ifrågasätt taskiga kartor och orimliga förväntningar.

Lyssna, ifrågasätt, säg vad du själv tycker och vill, ge dig inte!

JOBBA litet!

311

Motivation A&O

- Rekrytering som att gifta sig - bara början, inte slutet.
- Ingen är perfekt från början, alla måste skolas in och utvecklas. Vad kan vi göra tillsammans fr o m nu för att vi ska få ett bra äktenskap/arbete framöver?
- Viktigast: VILL personen arbeta här och göra ett bra jobb?
- Du måste inte vara perfekt - du kan få sakna en hel del - men du måste VILJA ge allt du har, lära och utveckla dig själv.
- I så fall kan vi kanske utvecklas tillsammans och fixa till bristerna allteftersom.
- Så vad får en person att VILJA göra ett bra jobb?

Att hjälpa missnöjda (=stressade) medarbetare

1. Hjälp dem åtgärda faktiska problem och missförhållanden.
2. Hjälp dem **nyansera sina kartor**
3. Hjälp dem till rimliga och realistiska förväntningar
4. Hjälp dem hitta en lagom **avvägning mellan samarbete och integritet**
5. Hjälp dem **se fördelarna för dem själva med att samarbeta** om rimliga saker på ett bra sätt
6. Hjälp dem att **ta hand om sin egen integritet**



313

Varför har vi det som vi har det tillsammans?

Goda relationer är resultatet av ett antal väl definierbara **personliga egenskaper och beteenden**



315

Alternativ chefskurs

Har du provat med att försöka
TYCKA OM
och
BRY DIG OM
dina medarbetare
(på riktigt alltså)???

316

Det är inte allt eller intet

Du behöver inte tycka om *hela* personen och *allt* han gör.

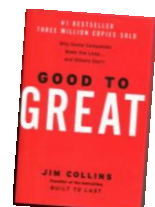
Men kanske kan du hitta *något* du uppskattar, och fokusera på det?

Om du kan tycka om 70 % får du kanske försöka acceptera de resterande 30 procenten?

317

Kännetecken för "good-to-great companies"

1. Level 5 leadership.
2. First who... then what.
3. Confront the brutal facts (yet never lose faith).
4. The hedgehog concept (simplicity within the three circles).
5. A culture of discipline.
6. Technology accelerators.
7. The flywheel and the dome loop.



318

The best students are those who never quite believe their professors.



319

Good-to-great companies

- Ledare som leder med sunda värderingar och inte med karisma. Karisma mer ett hinder än en tillgång.
- Cheferna rekryteras internt.
- Hur chefernas lön- och belöningsstruktur ser ut spelar ingen roll. De drivs av inre drivkrafter, inte pengar.
- Strategisk planering är inte en särskiljande faktor.
- Fokuserar inte bara på vad de ska göra utan också på vad de inte ska göra och vad de ska sluta göra.
- Använder inte mycket energi till att leda förändringsarbete, motivera medarbetarna eller skapa "alignment". Under rätta förhållanden har man knappt något problem med "commitment, motivation and alignment".
- Företaget inser att de inte kan växa fortare än de har förmåga att skaffa fler ledare och medarbetare av rätt virke.
- Ledarna argumenterar gärna högt och intensivt. Men med stor takhöjd, och när beslutet väl är fattat arbetar alla unisont och effektivt mot målet.

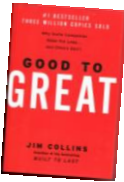
320

Level 5 leadership

- "You can accomplish anything in life, provided that you do not mind who gets the credit." (Harry S. Truman)
- Kombinerar stor personlig ödmjukhet med stark professionell vilja, ambition och beslutsamhet.
- Ledaren har stora ambitioner för företagets resultat - inte för att framhäva eller berika sig själv.
- De pratar gärna om företaget, men inte om sig själva och sin del i resultatet.
- Ledaren har ett litet ego. Han tar själv ansvaret för det som går dåligt, men ger äran för goda resultat till andra, eller hänför det till tur och lyckliga omständigheter.
- Ledaren uppträder inte karismatiskt, histrioniskt, självförhärligande eller narcissistiskt. Han/hon leder med en ödmjuk och lågmäld personlig stil som inte kommer i vägen för medarbetarnas förståelse av situationen och uppgiften.
- Lämnar efter sig en efterträdare som har förutsättningar att driva företaget lika framgångsrikt som de själva.

321

The old adage 'People are your most important asset' is wrong. People are not your most important asset. The RIGHT people are.



322

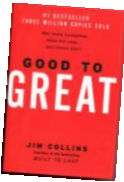


"One would be people. Two would be people. Three would be people. Four would be people. And five would be people. A huge part of our transition can be attributed to our discipline in picking the right people."

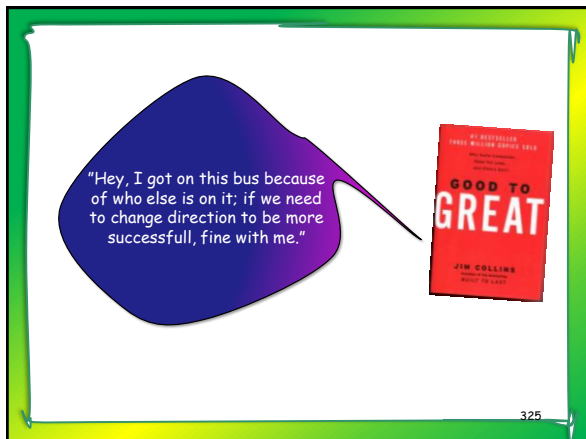
Walter Bruckart
(asked about to name the top five factors that led to the transition from mediocrity to excellence)

323

"They first got the right people on the bus (and the wrong people off the bus) and then figured out where to drive it."



324

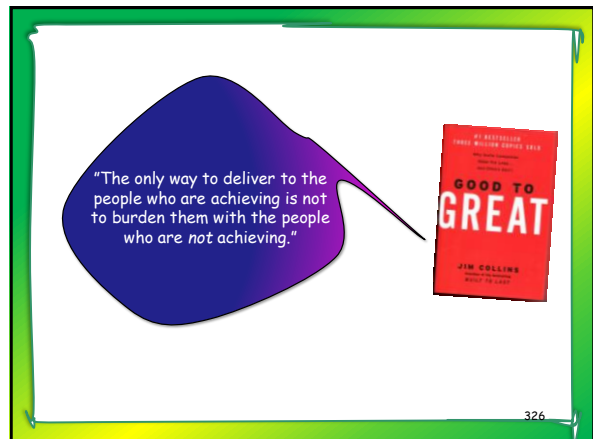


"Hey, I got on this bus because of who else is on it; if we need to change direction to be more successful, fine with me."

GOOD TO GREAT

JIM COLLINS

325



"The only way to deliver to the people who are achieving is not to burden them with the people who are not achieving."

GOOD TO GREAT

JIM COLLINS

326

First who ... then what!

- "The old adage 'People are your most important asset is wrong.' People are not your most important asset. The RIGHT people are."
- "They first got the right people on the bus (and the wrong people off the bus) and then figured out where to drive it."
 - Rätt folk går före vision, strategi, organisation, struktur och taktik.
- "Same strategy, different people, different results."
- "Hey, I got on this bus because of who else is on it; if we need to change direction to be more successful, fine with me."
- "Great vision without great people is irrelevant."
 - Rätt folk är viktigare än vilken vision man har.
- "The purpose of a compensation system should not be to get the right behaviours from the wrong people, but to get the right people on the bus in the first place, and to keep them there. It's who you pay, not how you pay them." Det viktiga är vem företaget betalar, inte hur de betalas. Bara de betalas tillräckligt bra för att komma och sedan stanna.
- "The right people will do the right things and deliver the best results they are capable of, regardless of the incentive system". Rätt ledare motiveras inte av pengar utan av att skapa fantastiska resultat.

327

Fördelar med att börja med att skaffa rätt medarbetare och rätt chefer

- "The only way to deliver to the people who are achieving is not to burden them with the people who are not achieving."
- De bra medarbetarna behöver inte kompensera för de svagare bristfälliga insatser.
- Rätt medarbetare har en prestationshöjande effekt på varandra, fel medarbetare demoraliserar de övriga.
- Behovet av att "motivera" medarbetarna försvinner. De drivs av en stark inre vilja och motiverar sig själva.
- Rätt personer anpassar sig lätt till en föränderlig värld. Viktigast för dem är vilka andra som är med på bussen, inte vart den är på väg.

329

"Rigorous" personalpolitik

Always looking for Great People

1. When in doubt, dont hire - keep looking. Ett företag kan inte framgångsrikt växa fortare än dess förmåga att rekrytera rätt medarbetare.
2. When you know that you need to make a people change, act. The best people don't need to be managed.
3. Put your best people on your biggest opportunities, not your biggest problems.

330

Great companies and a great life

For no matter what we achieve, if we don't spend the vast majority of our time with people we love and respect, we cannot possibly have a great life.

GOOD TO GREAT

JIM COLLINS

331

Great companies and a great life

"Adherence to the idea of "first who" might be the closest link between a great company and a great life. For no matter what we achieve, if we don't spend the vast majority of our time with people we love and respect, we cannot possibly have a great life.

But if we spend the vast majority of our time with people we love and respect - people we really enjoy being on the bus with and who will never disappoint us - then we will almost certainly have a great life, no matter where the bus goes.

The people we interviewed from the good-to great companies clearly loved what they did, largely because they loved who they did it with."



332

Ditt företag "har" inte anställda - företaget ÄR sina anställda!

Vem du anställer är kanske ditt viktigaste uppdrag. Lämna inte över det till HR-avdelningen utan delta själv aktivt med liv och lust.



333

"The Stockdale paradox"

We are not getting out by Christmas. Deal with it!



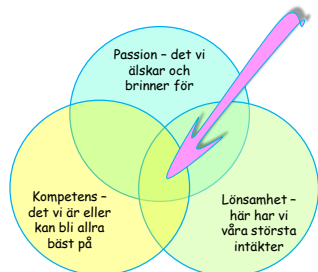
334

Confront the brutal facts (yet never lose faith)

- **Gott ledarskap börjar inte med en vision.** Det börjar med att ledaren själv ser, och hjälper medarbetarna se, läget just nu - oavsett hur illa det är.
- **"Facts are better than dreams".** En vision som inte bygger på en korrekt och nyanserad bild av det aktuella läget kommer med stor sannolikhet vara till mer skada än nytta.
- **"Hit the realities of your situation head-on!"** När man väl ser situationen precis som den verkligen är, blir de rätta besluten uppenbara.
- Ser du inte hur det verkligen är kommer du ofrånkomligen att fatta sämre beslut och göra fel saker.
- Hela kulturen på arbetsplatsen måste delta i jakten på nyanserad förståelse av den nuvarande situationen.
- Ledaren måste uppmuntra korrekt information och feedback från medarbetarna.
- **Karisma är vanligen ett hinder och inte en tillgång för en ledare,** eftersom det ofta hindrar medarbetarna från att säga som det är.
- **Rätt medarbetare behöver inte motiveras. De motiverar sig själva.** Nyckeln är att inte avmotivera dem. Att inte få information - en korrekt bild om situationen är avmotiverande.

335

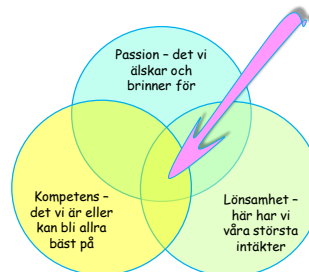
The hedgehog concept - ägna er åt intersektionen



Det handlar om en **förståelse** som utgör grunden för att utveckla företagets vision, mål och strategier

336

The hedgehog concept - ägna er åt intersektionen



Leta medarbetare vars passion och kompetens **matchar** organisationens, och belöna dem rikligt!

337

Leta medarbetare vars passion och kompetens matchar organisationens, och belöna dem rikligt!

Passion - det vi älskar och brinner för

Kompetens - det vi är eller kan bli allra bäst på

Länsamhet - här har vi våra största intäkter

Denne vill vi ha!

1. I feel that I was just born to be doing this.
2. I get paid to do this. Am I dreaming?
3. I long to getting up and throwing myself into my daily work, and I really believe in what I'm doing.

338

"The purpose of bureaucracy is to compensate for incompetence and lack of discipline - a problem that largely goes away if you have the right people in the first place."

339

A culture of discipline

Most companies build their bureaucratic rules to manage the small percentage of wrong people on the bus, which in turn drives away the right people on the bus, which then increases the percentage of wrong people on the bus, which increases the need for more bureaucracy to compensate for incompetence and lack of discipline, which then further drives the right people away, and so forth.

Rathman also understood an alternative exists: Avoid bureaucracy and hierarchy and instead create a culture of discipline.

340

A culture of discipline

- "The purpose of bureaucracy is to compensate for incompetence and lack of discipline - a problem that largely goes away if you have the right people in the first place."
- They hired self-disciplined people who didn't need to be managed, and then managed the system, not the people.
- Build a culture around the idea of freedom and responsibility, within a framework of a highly developed system.
- Build a culture full of people who take disciplined action within the three circles, fanatically consistent with the Hedgehog Concept.
- Låter bli allt, slutar att göra saker som *inte* stämmer in med the Hedgehog Concept.

341

A culture of discipline

Freedom is only part of the story and half the truth... That is why I recommend that the Statue of Liberty on the East Coast be supplanted by a Statue of Responsibility on the West Coast.

342

A culture of discipline


Disciplined people

Disciplined thought

Disiplined action

343

Most men would rather die, than think.
Many do.



344

Diskriminering



Vad säger lagen?

FÅR man fråga efter

- Psykisk sjukdom?
- Utvecklingsrelaterad/neuropsykiatrisk störning?
- Personlighetsstörning?

Anställ vem du vill men diskriminera inte

- Du har rätt att anställa vem du vill så länge du inte diskriminerar någon.
- Förbudet mot diskriminering innebär att du inte får låta bli att anställa någon enbart på grund av kön, könsöverskridande identitet eller uttryck, etnisk tillhörighet, religion eller annan trosuppfattning, **funktionshinder**, sexuell läggning eller ålder.

Källa: www.verksam.se

Undvik förutfattade meningar och diskriminering

- "Right fit" handlar *inte* om
 - Färg, kön, ålder, barn hemma, utseende, vikt, ras, sexuell läggning eller religiös tro.
 - Att anställa någon som är så lik mig som möjligt.
 - Att undvika kompetenta personer som kan utgöra ett hot mot min egen position på sikt.
- "Att tro att man inte har några fördomar [prejudices] är en fördom!"
- Att använda i förväg framtagna kriterier för vad arbetet kräver och sedan värdera kandidaterna utifrån dessa kriterier minimerar risken för omedveten diskriminering.

349

Diskrimineringslag (2008:567)

4 § I denna lag avses med diskriminering

1. direkt diskriminering: att någon missgynnas genom att behandlas sämre än någon annan behandlas, har behandlats eller skulle ha behandlats i en jämförbar situation, **om missgynnandet har samband med** kön, könsöverskridande identitet eller uttryck, etnisk tillhörighet, religion eller annan trosuppfattning, **funktionshinder**, sexuell läggning eller ålder,

2. indirekt diskriminering: att någon missgynnas genom tillämpning av en bestämmelse, ett kriterium eller ett förfaringsätt som framstår som neutralt men som **kan komma att särskilt missgynna personer** med visst kön, viss könsöverskridande identitet eller uttryck, viss etnisk tillhörighet, viss religion eller annan trosuppfattning, **visst funktionshinder**, viss sexuell läggning eller viss ålder, såvida inte bestämmelsen, kriteriet eller förfaringsättet har ett berättigat syfte och de medel som används är lämpliga och nödvändiga för att uppnå syftet,

5 § I denna lag avses med

1. kön: att någon är kvinna eller man,
2. könsöverskridande identitet eller uttryck: att någon inte identifierar sig som kvinna eller man eller genom sin klädsel eller på annat sätt ger uttryck för att tillhöra ett annat kön,
3. etnisk tillhörighet: nationellt eller etniskt ursprung, hudfärg eller annat liknande förhållande,
4. funktionshinder: varaktiga fysiska, psykiska eller begävningsmässiga begränsningar av en persons funktionsförmåga som till följd av en skada eller en sjukdom fanns vid födelsen, har uppstått därefter eller kan förväntas uppstå,
5. sexuell läggning: homosexuell, bisexuell eller heterosexuell läggning, och
6. ålder: uppnådd levnadslängd.

http://www.rekryteraratt.se/lagar_avtal_diskriminering_shtml

2. Lagarna gäller inte bara för själva anställningsbeslutet, utan skyddar också kandidater från diskriminering under alla steg i rekryteringsprocessen. Från annons till anställningsbeslut och även i de fall du beslutar att inte anställa någon.

13. Om en funktionshindrad kandidat söker arbete hos dig är du skyldig att försöka skapa en arbetssituation för henne som är likartad med den dina övriga medarbetare har. **Går det att anpassa arbetsplatsen** får du inte fästa något avseende vid funktionshindret i din rekrytering.

Funktionsnedsättning, DO' s tolkning

- I diskrimineringslagen står att diskriminering som har samband med **funktionshinder** är förbjuden. Med det menas enligt lagen **varaktiga fysiska, psykiska eller begävningsmässiga begränsningar av en människas funktionsförmåga**. De kan bero på skador eller sjukdomar, som fanns vid födseln, har uppstått senare eller förväntas uppstå.
- Diskrimineringsombudsmannen har valt att använda sig av begreppet **funktionsnedsättning**
 - Funktionsnedsättning** beskriver nedsättning av fysisk, psykisk eller intellektuell funktionsförmåga. Det är alltså något som en person har, inte något som en person är.
 - Diskrimineringsombudsmannen anser att ett **funktionshinder** snarare är något som uppstår i en miljö som ställer upp hinder för personer med funktionsnedsättning.
- Funktionsnedsättning** kan märkas mer eller mindre i olika situationer som till exempel allergier, dyslexi, hörsel och synskador med mera. **Graden av funktionsnedsättning har ingen betydelse för lagens skydd mot diskriminering**. Du är alltså även skyddad av lagen även om du har en mindre omfattande funktionsnedsättning.

Källa: www.do.se

Hej DO,

Jag arbetar som chef och rekryteringsansvarig för läkare till vår psykiatriska klinik. Anställer därvid ca 40 läkare per år sedan 12 år tillbaka.

Jag har en fråga som jag inte lyckats hitta svaret till på er hemsida. Det gäller vad som egentligen räknas som psykisk funktionshinder/funktionsnedsättning och hur man ska tänka kring detta.

Det ligger ju i sakens natur att vi har glädje av läkare som är emotionellt stabila, har hög förmåga att strukturera sitt arbete, har hög empatisk förmåga, är högt begåvade och en del annat. Därför ter det sig naturligt att vi eftersträvar att fånga upp och sortera bort personer med svårigheter i dessa avseenden.

Emellertid råder det ingen större tvekan om att de med STÖRST svårigheter inom dessa domäner faktiskt har så stora svårigheter att de har en "funktionsnedsättning", ibland av sådan grad att de skulle nå upp till kriterierna för någon psykiatrisk diagnos (t ex ADHD, borderline eller Aspergers syndrom). Det råder heller ingen tvekan att dessa svårigheter gör dem mindre lämpade för att arbeta som läkare med psykiatriska patienter.

Så frågan blir: FÅR man sortera bort dessa personer i anställningsprocessen, eller är det så att vid TILLRÄCKLIGT stora svårigheter hos personen övergår dessa till att vara ett psykiskt funktionshinder där det vore diskriminering i lagens mening att inte anställa personen p g a dessa svårigheter?

Jag vore mycket tacksam för er hjälp med någon form av förtydligande kring hur jag/vi ska tänka och handla kring denna fråga i vårt rekryteringsarbete, och gärna en länk till någon form av tidigare tolkning i frågan.

Grunderna enligt OpenLearn

Summary

- The key stages of good selection are: **the job analysis; the job description; the person specification.**
- This unit has looked at **specifying the requirements of a job by drawing up a job description and a person specification.**
 - The person-job fit approach** concentrates on measuring the candidate's attributes in relation to the specific job vacancy.
 - The person-organisation fit** approach considers how well suited the candidate is to the organisation.
- We considered how you might indicate the qualities required of individuals **in relation to person-organisation fit as well as the more traditional approach of person-job fit.**
- We then considered various methods of attracting candidates and the process of arriving at a shortlist.
- We have stressed the importance of **preparing for the selection process**, be it an interview alone or with accompanying tests.
- The importance of effective interviewing skills** was also emphasised.
- Objective recruitment requires preparation and an awareness of the **tendency of recruiters to look positively on similarities with themselves and negatively on differences** (halo and horns effects).

<http://www.open.edu/openlearn/>

Effective recruitment and selection

It is easy to discriminate in the recruitment and selection process through personal responses and reactions to certain types of people.

The recruiter's perception is often influenced by striking characteristics or similarities to themselves.

This is called the 'halo' effect and can work in either a positive or negative direction. **The halo effect acts as a filter to any information that contradicts first impressions.**

For example, someone who attended the same college or university as the recruiter would be at an advantage, while a person not wearing a suit would not be management material.

It is often the case that people judge more favourably those individuals with whom they have something in common.

<http://www.open.edu/openlearn/>

Person–job fit

The traditional approach to recruitment and selection is based on the view that **organisations should specify the requirements of the job as closely as possible and then look for individuals whose personal attributes fit those requirements (...)**

The person-job fit approach has been criticised for a variety of reasons. In particular, the amount and pace of change in organisations mean that the jobs for which people are recruited often change.

Consequently, organisations may be interested in potential beyond the immediate job, and people have the capacity to influence the organisation's performance beyond the boundaries of their own jobs.

Increasingly, it is seen as important to ensure that there is also a fit between the applicant and the organization.

<http://www.open.edu/openlearn/>

Person – organisation fit

This approach stresses that people's behaviour and performance are strongly influenced by the environment in which they find themselves. So being successful in a job in one organisation does not necessarily imply success in a similar job in another.

In assessing the suitability of a job applicant a manager should explore the reasons why a person has performed well in their existing job and consider whether similar conditions apply in the new job.

Advocates of the person-organisation fit approach stress that an important consideration in recruitment is how suited the applicant is to the organisation – its style, approach, pace of change and informal ways of working.

<http://www.open.edu/openlearn/>

Examples of organisation fit questions

1. **Could you compare the cultures of the organisations where you have worked before** and say how the differences affected your behaviour at work?
2. **Where were you happiest at work?**
3. What was it about the place that made you feel like this?
4. Why did you decide to join each of the organisations you have worked for?
5. What factors will cause you to decide whether or not to leave your current employer?
6. How is your effectiveness measured in your present job?
7. How do you cope with working in teams?
8. What are the things you have regretted leaving behind at places where you have worked in the past?

<http://www.open.edu/openlearn/>

The interview as a selection method: pros and cons

(...) **Interviews are useful for assessing such personal characteristics as practical intelligence and interpersonal and communication skills.**

The interview can be used for answering applicants' questions, selling the organisation and negotiating terms and conditions.

It is a matter of debate whether an interview accurately assesses ability at work, relevant experience and work skills. A further problem with interviews is that factors that are not related to the job influence the decision: clothing, colour, ethnic origin, gender, accent, physical features or a disability might be such factors.

There is also evidence that interviewers make decisions very rapidly on little information. You need to be aware of the potential pitfalls in using selection interviews and may choose to supplement them with a variety of tests.

<http://www.open.edu/openlearn/>

Requirements of a good interview

- **A clear idea of the areas of questioning** for each candidate, to check that they fulfil the criteria.
- **A structured interview plan** enabling the interviewer to assess what they are looking for in the candidate and whether the person:
 - **could do the job (assessment against the person specification)**
 - **would do the job (judgements of motivation and commitment)**
 - **would fit (elements of person-organisation fit)**

Dvs kan han, vill han, passar han här?

<http://www.open.edu/openlearn/>

Some essential interviewing skills

1. Effective questioning
 - Öppna frågor följda av undersökande frågor
 - Fråga om specifika händelser och beteenden. Vad gjorde *du* där och då?
2. Controlling the flow of the interview
 - Styr samtalet så att ip pratar om det du behöver veta
3. Using listening skills
 - Aktivt lyssnande
4. Evaluating the information

<http://www.open.edu/openlearn/>

Tests as a selection tool

Tests can be very useful in the selection process as they actually replicate certain parts of the job, whereas a selection interview can only indicate whether the person has that ability.

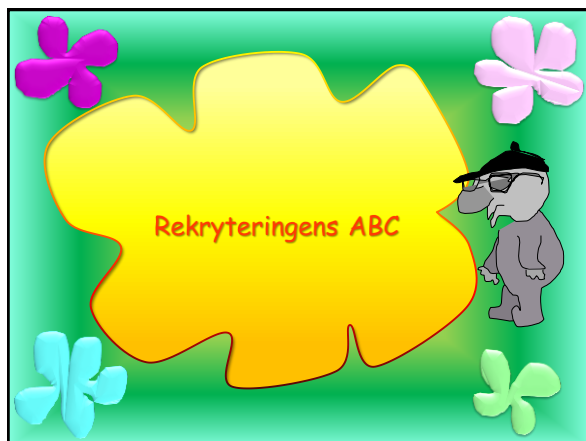
However, most tests are time-consuming to administer and can be used indiscriminately. It would be very unusual to use a test as the sole means of selecting and, **particularly with personality tests, it should not be the major evidence on which the decision to appoint or not is made.** Very often the results of personality tests are used in interviews as the basis for further investigation and questioning about an applicant's abilities

<http://www.open.edu/openlearn/>

Reaching a final conclusion

The planning of the selection process will help you to reach an objective decision, **but intuition cannot be completely ignored. What is important is that you can explain objectively – preferably to colleagues and not just to yourself – the basis of your intuition.** If you feel that one candidate would fit perfectly into your team, what is it – precisely – that gives you that impression?

<http://www.open.edu/openlearn/>



Övergripande process

1. Analysera arbetet - vilka uppgifter ingår, vilka kompetenser krävs, vilka personliga egenskaper och förhållningssätt behövs på posten?
2. Ta fram intervjufrågor som hjälper dig belysa dessa aspekter.
3. Se till att din intervjuguide innefattar "beteendefrågor", som belyser hur kandidaten tidigare har hanterat vissa situationer.
4. Involvera andra - blivande medarbetare och underställda - i intervjuprocessen, både med egna intervjuer och i dina intervjuer.
5. Överväg att komplettera med test/instrument för värdering av kompetens, personlighet, motivation och värderingar.

366

Rekryteringsprocessen

1. Behovsanalys - vem behöver organisationen på sikt?
2. Arbetsanalys - vilket arbete ska utföras, vilken kompetens krävs?
3. Kravprofil - vilka krav ställs på befattningsinnehavaren?
 - Utbildning
 - Tidigare erfarenhet
 - Kunskap och färdigheter
 - Språkkunskaper
 - Datorvana
 - Personliga egenskaper
 - Övriga krav
4. Annonsering
5. Urvalsprocess

367

Från SL&O's rekryteringsguide

Rekryteringsprocessen

6. Intervjuer
7. Gå igenom betyg och intyg
8. Diskussion kring ersättningsnivåer.
9. Referenser
 - Kontrollera och komplettera uppgifterna om den sökandes erfarenheter, kompetens och personliga egenskaper
 - Kontrollera uppgifter från ansökan och intervjun
 - Klargöra tveksamheter
 - Få svar på frågor som inte besvarats i intervjun
 - Få info om prestationsförmåga, måluppfyllnad och lämplighet för arbetsuppgifterna
9. Slutligt urval
 - Förmåga att lösa arbetsuppgifterna
 - Trivsel
 - Motivation
 - Samarbetsförmåga

368

Från SL&O's rekryteringsguide

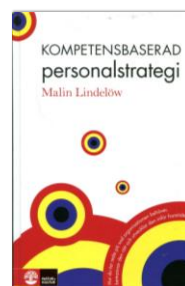
Rekryteringsprocessen

10. Eventuellt genomförande av test eller personlighetsprofilanalys.
11. Återkoppling på test eller personlighetsanalys.
12. Förhandling om lön och andra villkor
13. Ev MBL-förhandling
14. Ev möte med arbetsgruppen/fackliga representanter
15. Tillsättning och avtalskrivning
16. Meddela övriga sökande att tjänsten tillsatts
17. Utvärdering
18. Introduktion av den nyanställda

369

Från SLSO's rekryteringsguide

En "riktig" bok om rekrytering!



370

Och en till!



371

Från Den professionella anställningsintervjun av Åsa Mia Fällinger

Tre huvuddimensioner

1. Intelligens
2. Personlighet
3. Motivation



372

Från Kompetensbaserad personalstrategi av Malin Lindelöw

"Rekrytering" eller "strategisk kompetensförsörjning"?

- Vilken kompetens behöver vi i framtiden?
- "Attract, recruit, develop, retain".
 - Rikta sig mot rätt målgrupp.
 - Rekrytera morgondagens medarbetare.
 - Utveckla medarbetarna.
 - Arbeta för att behålla rätt medarbetare.



373

Från Kompetensbaserad personalstrategi av Malin Lindelöw

Tolv steg till en lyckad kompetensförsörjning

Förberedelse för rekrytering

1. Identifiering av rekryteringsbehov och bakgrundsanalys
2. Behovsanalys genom formulerande av en mål- och ansvarsbeskrivning och kravspecifikation
3. Formulerande av ansökningsformulär eller strukturerat CV
4. Medieval och annonsering

Urval

5. Att ta emot ansökningar
6. Gallring
7. Första intervjuerna
8. Ytterligare intervjuer, tester eller personbedömningar
9. Referenstagning
10. Beslut och förhandling

Fortlöpande utveckling

11. Introduktion av nyanställda
12. Uppföljning
13. Medarbetarsamtal, coaching och andra utvecklingsinsatser
14. Lönesamtal, lönesättning och andra belöningsystem som främjar utveckling



374

Från Kompetensbaserad personalstrategi av Malin Lindelöw

Att attrahera rätt medarbetare

- Rekruteringen är en möjlighet att marknadsföra organisationen.
- Samtidigt som ni bedömer kandidaterna bedömer de er.
- Tillgängliggör detaljerad information om organisationen, arbetets innehåll och kraven på den sökande.
- Personliga brev av litet värde.
- Ansökningshandlingarna kan däremot med fördel samla in information om utbildning och erfarenhet.
- Strukturerade CV eller ansökningsformulär rekommenderas, där frågorna utgår från kravspecifikationen.

375

Från Kompetensbaserad personalstrategi av Malin Lindelöw

Bemötande och handläggning

- Visa upp en effektiv och välfungerande organisation.
- Behandla de sökande med respekt.
- Tydliggör processen, kraven och att ni eftersträvar maximal rättvisa i processen.
- Respektera tidsramarna, låt inte de sökande sväva i ovisshet.
- Förklara skälen för de som avslås, med empati och respekt.
- **Den sökande ska vilja söka igen och då vara mer intresserad än vid första ansökningen.**

376

Från Kompetensbaserad personalstrategi av Malin Lindelöw

Mall för arbete med behovsanalys

Mål- och ansvarsbeskrivning

1. Vilka är verksamhetens mål?
2. Vilka mål arbetar befattningshavaren emot inom ramen för verksamhetens mål och vilka ansvarsområden har han?
3. Vilka arbetsuppgifter ingår för att uppfylla de mål befattningshavaren har?
4. Vilken är den relativa vikten hos de olika målen och arbetsuppgifterna?

Kravspecifikation

5. Vilken utbildning behövs för detta?
6. Vilken erfarenhet behövs för detta?
7. Vilken kunskap behövs för detta?
8. Vilka kompetenser bidrar till att uppnå målen, uppfylla ansvaret och klara av arbetsuppgifterna?
9. Vilka övriga krav bör ställas?

377

Från Kompetensbaserad personalstrategi av Malin Lindelöw

Behovsanalysens två steg

1. Mål- och ansvarsbeskrivning
2. Kravspecifikation

378

Från Kompetensbaserad personalstrategi av Malin Lindelöw

Behovsanalys och kravspecifikation

- Vad är innehållet i befattningen idag? Vilka är de exakta arbetsuppgifterna?
- Hur kan detta komma att ändras framöver?
- Vilka krav ställer detta på innehavaren?
- Vad är det egentligen för person man behöver?
- Dokumentera kravprofilen skriftligt.
- Kravspecifikationen tydliggör uppgifterna både internt och för de sökande, varvid en viss självansering kan förväntas äga rum bland de som överväger att söka.
- Kravspecifikationen kan användas för att stödja och utvärdera den anställda framöver.
- Låta alla kontaktytorna vara med i framtagandet av behovsanalysen, t ex i en i förväg förberedd workshop.
- Tänk inte bara på behovet nu utan försök också förutspå vad vi kommer att behöva.

379

Från Kompetensbaserad personalstrategi av Malin Lindelöw

Mål- och ansvarsbeskrivning

- Vad gör vi egentligen här, och för vem?
- Konkreta och mätbara/utvärderingsbara mål
- Först övergripande verksamhetsmål, som...
- Bryts ner i individuella mål för befattningshavarna, som...
- Översätts till vardagsaktiviteter, vad befattningshavaren konkret ska göra.
- **"Även andra arbetsuppgifter kan förekomma och arbetets innehåll och förutsättningar kan komma att förändras över tiden."**

380

Från Kompetensbaserad personalstrategi av Malin Lindelöw

Kravspecifikationen

1. Utbildning
2. Erfarenhet
3. Kunskap
4. Kompetens
5. Intresse och utvecklingspotential
6. Praktiska förutsättningar och övriga krav

381

Från Kompetensbaserad personalstrategi av Malin Lindelöw

Kravspecifikation utifrån behovsanalysen

1. Utbildning
2. Erfarenhet
 - Vad har personen faktiskt gjort tidigare (inte var han har varit)?

Akademiska meriter, formalia och erfarenhet av begränsat värde.
Vad har personen de facto tillägnat sig för kunskaper och färdigheter, vad har det lett fram till idag, vad kan han här och nu?

382

Från Kompetensbaserad personalstrategi av Malin Lindelöw

Vad menar vi med "erfarenhet"?

- Chefer som bevisligen misslyckats får inte så sällan ändå ett nytt likartat jobb på samma nivå.
- Inte vad man gjort utan hur det gått - resultatet - som borde vara det viktigaste.

Kravspecifikationen

3. Kunskap
 - Det man kan och vet, oavsett hur man lärt sig det.
 - **Vad kan personen faktiskt utföra?**
 - Viktigt att ställa korrekta och lagom omfattande kunskapskrav utifrån arbetets krav.
 - Hur svåra är kunskaperna att inhämta?
 - Inlärningsförmåga kan ibland vara viktigare än faktiska kunskaper.

Utvärdera genom kunskapsrelaterade frågor eller simuleringsövningar

- Kunskapsrelaterade frågor (skriftligt eller muntligt kunskapstest som den sökande får göra i sbd med intervjun)
- Simuleringsövningar (ge en provlektion, skriva ett brev, bedöma en patient)

384

Från Kompetensbaserad personalstrategi av Malin Lindelöw

Kravspecifikation utifrån behovsanalysen

4. Kompetens (färdigheter och förhållningssätt)
 - Allt kan inte prioriteras, så välj ut det viktigaste!
 - Vad behövs verkligen här? Vad är nödvändigt, vad är önskvärt och vad är bara trevligt?
 - Välj 6-10 begrepp och rangordna dem.
 - Jämför förslagen med vad som faktiskt sker i det dagliga arbetet och vad som gör att befattningshavaren når sina mål.
5. Intresse och utvecklingspotential
 - Vad vill personen i arbetet (och med sitt liv)?
 - Stämmer personens önskemål och förväntningar överens med arbetsplatsens inriktning och framtida utveckling?
6. Praktiska förutsättningar och övriga krav

385

Från Kompetensbaserad personalstrategi av Malin Lindelöw

Kravspecifikationen

4. Kompetens
 - Utgörs av de färdigheter, förhållningssätt och beteenden vi använder oss av för att åstadkomma en yrkesmässig prestation
 - Handlar om personens mer underliggande disposition
 - Bygger på intelligens- och personlighetsbegreppen
 - Grundläggande förmågor
 - Färdigheter och förhållningssätt
 - Personlighetsdrag
 - Samarbetsförmåga
 - Kreativitet
 - Vilken kompetens behövs på just den här arbetsplatsen?
 - Ömsidigt värdefullt att personen hamnar där just hans kompetens passar in, för att inte båda ska behöva anpassa sig för mycket
 - Var passar jag in, vad behöver just jag på arbetet?
 - Viktigt med gemensamma definitioner - vad menar vi med de färdigheter och förhållningssätt vi söker?
 - Detta kan vi göra genom att skapa en kompetensmodell.

386

Från Kompetensbaserad personalstrategi av Malin Lindelöw

Kompetensbegreppet

- **Kompetens** = beteenden som bidrar till en yrkesrelaterad prestation
 - Grundläggande förmågor
 - Färdigheter och förhållningssätt
 - Personlighetsdrag
 - Samarbetsförmåga
 - Kreativitet
- Intelligens - IQ, EQ, SQ, LQ...
- Personlighet - mönster för våra tankar, reaktioner och beteenden
- Motivation

387

Från Kompetensbaserad personalstrategi av Malin Lindelöw

Kompetensmodellen

- **Anger vad vi vill ha.**
- **Definierar vad vi menar** med de olika begreppen.
- **Fyra områden**
 1. Personliga förmågor
 2. Sociala färdigheter
 3. Ledarskapsförmågor
 4. Intellektuella färdigheter
- **Ett förslag finns i Lindelöws bok (sid 238-241) som listar 31 färdigheter och förhållningssätt.**
- Kan användas som **urvalsbank** där man kan välja ut de variabler man själv vill ha med.
- Kan användas i **annonseringen**, när man värderar de sökande, när man intervjuar och när man tar referenser.

388

Från Kompetensbaserad personalstrategi av Malin Lindelöw

Kompetensmodell ad modum Malin Lindelöw

Personliga förmågor

- Personlig mognad
- Integritet
- Själständighet
- Initiativtagande
- Självgående
- Flexibel
- Stabil
- Prestationsorienterad
- Energisk
- Uthållig

Sociala färdigheter

- Samarbetsförmåga
- Relationsskapande
- Empatisk förmåga
- Muntlig kommunikation
- Lojal
- Serviceinriktad
- Övertygande
- Kulturell medvetenhet

389

Från Kompetensbaserad personalstrategi av Malin Lindelöw

Kompetensmodell ad modum Malin Lindelöw

Ledarskapsförmågor

- Ledarskap
- Tydlig
- Ekonomisk medvetenhet
- Strategisk
- Omdöme
- Beslutsam

Intellektuella färdigheter

- Strukturerad
- Kvalitetsmedveten
- Kreativ
- Specialistkunskap
- Problemlösande analysförmåga
- Numerisk analytisk förmåga
- Språklig analytisk förmåga

390

Från Kompetensbaserad personalstrategi av Malin Lindelöw

Sammanställning och skattning

- Bedöm varje kriterium i kravspecifikationen för sig.
- *Exempel: "SJÄLVGÅENDE. Notera om den sökande tar eller avvisar ansvar och om det finns en säkerhet i att den sökande inte behöver stämna av mer än vad som kan anses nödvändigt. Notera också om det finns konkreta indikationer på förmåga att själv strukturera en uppgift och uppnå resultat och vilken komplexitet uppgiften i så fall haft."*
- Tre- eller femgradig skala.
- Definiera varje skalsteg.
- Skalan kalibreras med målgruppen så att svaren fördelar sig jämt.
- Varje intervjuare gör en egen skattning innan man diskuterar med de övriga.
- Därefter sambedömning i hela gruppen.

391

Från Kompetensbaserad personalstrategi av Malin Lindelöw

Bedömningsmatrisen

Kravspecifikation	Kalle	Lisa
Utbildning		
a)		
b)		
c)		
Erfarenhet		
a)		
b)		
c)		
Kunskap		
a)		
b)		
c)		
Kompetens		
a)		
b)		
c)		
Övriga krav		
a)		
b)		
c)		

392

Från Kompetensbaserad personalstrategi av Malin Lindelöw

TABELL 6.1. Bedömningsmatrix för två kandidatlar för befattningen som projektledare i ett internationellt rekryteringsprojekt.

	Anna	Karim
Utbildning		
Högskoleutbildning, gärna med betydningsvetenskaplig inriktning	5	5
Erfarenhet		
Tidigare ledarsfärenhet	3	4
Erfarenhet av att driva internationella projekt	3	5
Kunskap		
Mycket goda kunskaper om projektledning	3	4
Mycket goda kunskaper om rekrytering	5	3
Mycket goda kunskaper i engelska i tal och skrift	arbetsprov	arbetsprov
Kompetens		
Självglädje	4	4
Stabilitet	4	4
Energisk	5	3
Samarbetsförmåga	4	2
Ledarskap	3	2
Personlig mognad	3	3
Strafimerad	4	5
Spetslig analytisk förmåga	test	test
Övriga krav		
Möjlighet till minst två resdagar i veckan	OK	OK

393

Från Kompetensbaserad personalstrategi av Malin Lindelöw

Kravspecifikationen

5. Intresse och utvecklingspotential

- Vilken **potential** har personen för att utvecklas, lära sig nytt och växa in i nya roller?
- Underliggande förutsättningar (färdigheter, förhållningssätt) viktigare än aktuell kunskap för denna värdering
- Analytisk förmåga, flexibilitet, anpassningsförmåga, drivkraft
- Hur **intresserad** är personen av sitt område och sina arbetsuppgifter?
- Intresse leder till arbetsglädje, engagemang, uthållighet och egen förkovran
- Vilka konkurrerande intressen och personliga omständigheter har personen?
- Vilka mål har han i livet?

Diskutera öppet medarbetarens omständigheter, mål och intressen för att skapa realistiska förväntningar på varandra

394

Från Kompetensbaserad personalstrategi av Malin Lindelöw

Kravspecifikationen

6. Praktiska förutsättningar och övriga krav

- Arbetstider
- Flexitid
- Geografisk belägenhet
- Restider
- Resor i tjänsten
- Medicinska krav
- Attityder
- Tidigare brottslighet

395

Från Kompetensbaserad personalstrategi av Malin Lindelöw

Kravspecifikation utifrån behovsanalysen

6. Praktiska förutsättningar och övriga krav

- Medicinska krav
- Attityder och åsikter
- Drogtestning
- Utdrag ur brottsregistret
- Resor och övernattningar i tjänsten
- Arbetstider
- Skiftarbete
- Flexitid
- Periodvis ojämn arbetsbelastning

396

Från Kompetensbaserad personalstrategi av Malin Lindelöw

Särskilda krav

- Om du driver förskola, skola, omsorgsverksamhet för barn eller barn- och ungdomshem ska du begära att få ett utdrag ur belastningsregistret för den person du tänker anställa.
- Det är den blivande medarbetaren själv som får kontakta Polisen och be om ett utdrag ur belastningsregistret.

Källa: www.verksam.se

Kravspecifikation utifrån behovsanalysen

6. Praktiska förutsättningar och övriga krav

- Frågor
 - Fråga och behandla alla sökanden likadant!
 - Frågorna ska utgå från arbetets förutsättningar och krav
 - Det kan också komma att ha ett arbetsrättsligt värde att de ställts
 - Ställ konkreta frågor om sådant som kan utgöra hinder för tjänsten - hälsotillstånd, otänkbara arbetsuppgifter, resdagar
- Övriga metoder
 - Hälsoundersökningar
 - Registerutdrag (brottsregistret, FK)
 - Referenters uppgifter

398

Från Kompetensbaserad personalstrategi av Malin Lindelöw

Personbedömningar

- Kunskapstest
- Färdighets- och begåvnings-test
- Personlighetsformulär
- Formulär som utvärderar grupproller och samarbetsstil
- Projektiva övningar
- Simuleringsövningar och arbetsprover
- Intresseinventorier
- Ledarskapsinstrument

399

Från Kompetensbaserad personalstrategi av Malin Lindelöw

Lön och anställningsavtal

- **Redan under intervjuerna bör du ha frågat om löneanspråk, så att du vet att det finns möjligheter för er att komma överens.**
- Naturligtvis måste du också ha räknat fram inom vilka ramar du kan erbjuda lön och förmåner.
- Kontakta personen du vill anställa och lämna ett erbjudande.
- När du och din nya medarbetare har kommit överens om lön, tillträdesdatum och annat är det är dags att skriva avtal.

Källa: www.verksamt.se

Att fatta beslutet

- Helhetsbedömning
 1. Hur mycket av **kravspecifikationen** uppfyller personen?
 2. **Utvecklingsbarhet** - självinsikt, problemsikt, **intresse**, **motivation**, inlärningsförmåga, fallenhet, mognad, praktiska förutsättningar. Särskilt om inte når upp till kraven.
 3. Den relativa vikten av de olika kraven. **Nödvändiga/avgörande respektive önskvärda krav.**
 4. Samverkan mellan de olika kompetensområdena. Hur blir helheten?
 5. Övriga faktorer - ersättningsnivåer, tillgängligheter, resmöjligheter. Stäm av rimligheten i början av processen.
- Ta hjälp av
 - Bedömningsmatrisen som tydliggör styrkor och begränsningar, ger vägledning och underlättar ett sakligt resonemang. Kompetenser enligt kravspecifikationen, kunskapsprov, arbetsprov, tester mm värderas och jämförs.
 - Referenserna

401

Från Kompetensbaserad personalstrategi av Malin Lindelöw

Personbedömning med rätt metoder - nyckeln till en lyckad rekrytering

- Ett CV, en ostrukturerad intervju och en referenstagning är det vanliga, men det räcker inte!
- Den ostrukturerade intervjun handlar ofta om huruvida man gillar personen eller inte, snarare än om han eller hon är lämpad för jobbet.
- **Komplettera en traditionell personbedömning med en strukturerad intervju, ett personlighetstest och ett problemlösningstest.**
- "Ett problemlösningstest tittar på kandidaternas förmåga att lösa nya och oväntade problem under tidspress. Denna metod har i mängder av forskningsrapporter visat sig ha den absolut bästa förmågan att förutsäga hur bra en person kommer att klara av ett jobb."
- Eventuellt kan du komplettera dessa metoder med ett så kallat assessment center, AC, som går ut på att låta kandidaterna genomföra praktiska uppgifter som sedan bedöms.

402

Från www.personbedomning.se

Vad tycker Ronny om allt detta?

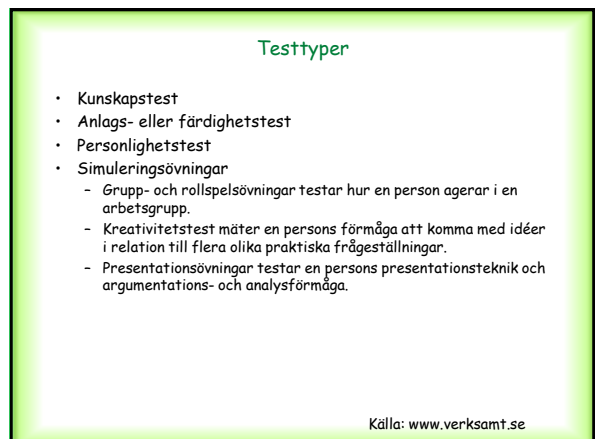
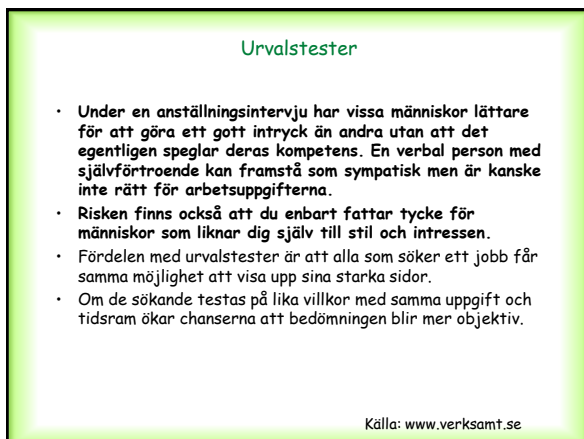
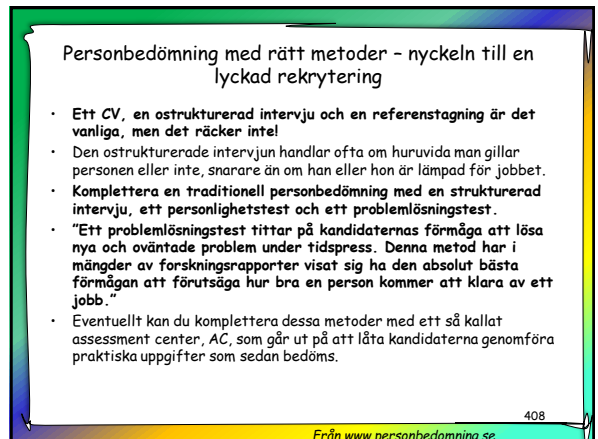
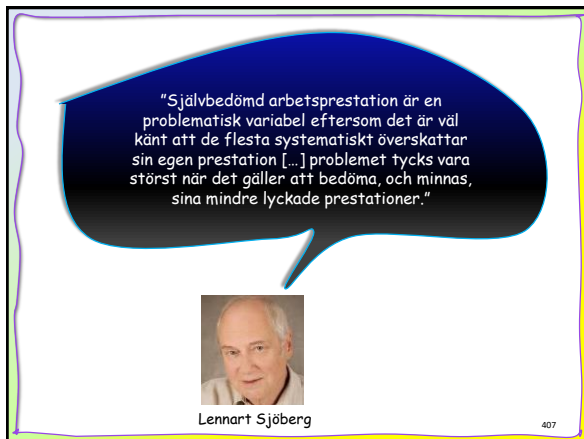
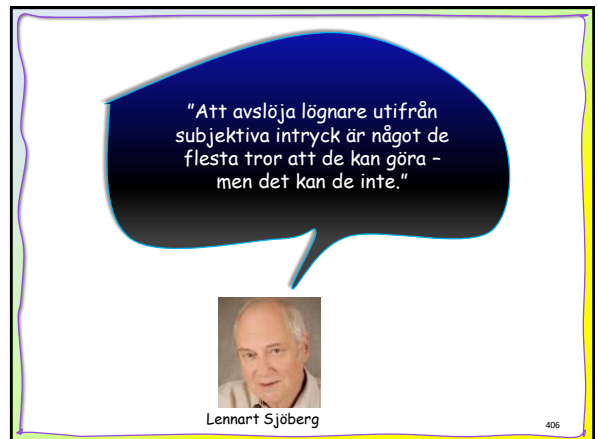
- Använder ej tester. "Något skeptisk", "djungel", dyra, kräver licens, tveksamt värde.
- Ibland testar företagen själva, vanligen då begåvnings-test.
- Om man är arbetslös kan man passa på och söka en massa jobb och få göra samma test många gånger, tränar därmed upp sig.
- Gör en grovsällning - ålder, restid, lönefixering, jobbhoppare, kompetensbrist, stämmer av mot beställarens kravprofil.
- Därefter referenser på de vettiga som blev kvar. Försöker få fram det negativa; knepigt eftersom referenterna ofta är kompis på något vis, omotiverat översvallande.
- Intervjuar själv de sista återstående. Går inte att säkert avgöra graden av sanningsenlighet i samtalet, däremot kan avstämning med historien ibland avslöja överdrifter.
- Män överdriver mycket mer än kvinnor. Killarna "klarar allt", tjejeerna mycket mer självosäkra trots likvärdig förmåga.

403

Vad tycker Ronny om allt detta (2)?

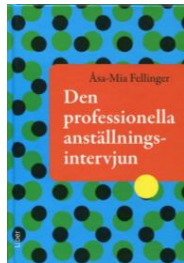
- Intervjuade länge utifrån frågemallar, men har tröttnat på det. Samtalet blev stilt och onaturligt. Kändes fel, blev ingen bra intervju. Har numera vad han vill veta i huvudet rätt bra.
- Låter dem berätta om sig själva, de slappnar därvid av.
- Varför söker de jobbet?
- Behöver de ett jobb, eller vill de ha just denna tjänst?
- Fungerar de taskigt där de är nu?
- Stämmer av mot företagets föregivna "kultur" (som ofta utgörs av meningslösa klyschor).
- Försöker förutspå hur personkemin skulle bli.
- Försöker känna av personligheten, men stämmer inte till 100%.
- Behövs flera intervjuer för säkrare bedömning.
- I slutfasen träffar kandidaten företaget och de tänkta medarbetarna bl a för social avstämning.

404



Urvalsmetoder

- Intervju
- Assessment center
- Arbetsprov
- Intelligenstest
- Personlighetstest
- Färdighetstest
- Biografiska data
- Referenser



411

Från Den professionella anställningsintervjun av Åsa-Mia Fellinger

Arbetspsykologisk testning

- Kunskapstest
 - Kunskapsrelaterade frågor i sbd med intervjun
 - Skriva kunskapstest
 - Simuleringsövningar
- Simuleringsövningar och arbetsprover.
- Färdighets- och bedgävningstest.
- Personlighetsformulär.
- Projektiva övningar.
- Intresseinventorier.
- Ledarskapsinstrument.

• "Assessment center"

Stiftelsen för Tillämpad Psykologi (STP) www.stpsverige.se

- Granskar test och certifierar testanvändare.

412

Från Kompetensbaserad personalstrategi av Malin Lindelöv

Viktigt med rätt test

- Lika viktigt som det är för dig att anställa rätt person är det för den arbetssökande att hamna på rätt plats.
- Att använda tester kan underlätta arbetet med att hitta rätt sökande till jobbet. Men ett test är bara meningsfullt om det är rätt för den lediga tjänsten.
- Ett test måste vara utformat så att det mäter sådant som är relevant för arbetsuppgifterna.
- Alla seriösa leverantörer av tester ska tillhandahålla information om vad som gäller för deras testinstrument.
- Idag finns inga restriktioner för den som vill skapa, importera och lansera test i Sverige. Utbudet av tester och testtjänster ökar stadigt inom arbetslivet.
- Stiftelsen för tillämpad psykologi (STP) arbetar med att kvalitetssäkra tester. Stiftelsen certifierar också användare av tester.

Källa: www.verksam.se

Akuten i Helsingborg testar nytt sätt att rekrytera

1. Begränsad strukturerad intervju 15-20 min
2. Färdighetstest: handlägga två patienter, 90 min
3. Rapportering, resonemang och återkoppling efter varje patient
4. Summering och frågestund, 10 min

Referenser, yrkeserfarenhet är otillförlitliga mätt

I boken Kompetensbaserad personalstrategi (M Lindelöv, Natur & Kultur 2008) finns en sammanställning över olika rekryteringsmetoders validitet, dvs förmåga att förutse hur personen presterar i arbetet den anställs för.

Metodernas förmåga anges med ett värde mellan 0 – 1. Vid 0 finns inget samband mellan det urval metoden ger och hur personerna sedan presterar. 1 är ett ideellt perfekt förutseende, som inte finns i praktiken.

1,0	Perfekt förutsägande av personens prestation
0,54	Arbetsprover
0,51	Färdighetstest och strukturerade intervjuer
0,38	Ostrukturerade intervjuer
0,26	Referenser
0,18	Yrkeserfarenhet i år
0,10	Antal utbildningsår
0,0	Slumpmässigt samband mellan urval och prestation

Sjukhusläkaren 1/3

414

"Jag skulle bygga på med en studie av metoden"



Johnny Hallgren, docent och universitetslektor vid psykologiska institutionen, Stockholms universitet.

1. Vad är bra med tilläggsfrågorna i Helsingborg? Bra är kombinationen av datakällor (intervju och arbetsprov) samt att intervjun är strukturerad och att alla sökandes arbetsprover bedöms utifrån samma standard.
2. Vad är mindre bra eller direkt dåligt? Kan inte komma på något som är direkt dåligt med metoden, en fara (som även nämns i materialet) kan vara att två arbetsprover är ett relativt litet empiriskt underlag och frågan här blir vilken vikt som läggs vid arbetsprovet respektive intervjun när det sammanvägda beslutet ska fattas.

3. Hur gör ni?

Inom den akademiska världen baseras rekryteringsbesluten i stort sett utestående på CV. Där listas formella meriter och behörigheter, sedan bedöms antalet och kvaliteten på redovisade projekt (och eventuella arbetsprover), samt i enstaka fall genomförs arbetsprover i form av provföreläsningar.

4. Vilka är fallgroparna och vilka är succéfaktorer vid en rekrytering?

En av de vanligaste fallgroparna vid rekrytering är att beslutfattarna väger in subjektiva bedömningar i beslutet (magkänslan, egen förmåga till personbedömning, stereotyper etc) i stället för att neutralt fötta sig på en statistisk eller matematisk modell för sammanvägning av den information som de olika datakällorna genererar.

Dvs. att rekryterarna gör kliniska sammanvägningar av materialet istället för mekaniska. Äta studier som tittar på detta i samband med rekrytering drar slutsatsen att mekaniska modeller för sammanvägning av information har en högre validitet i jämförelse med kliniska metoder.

5. Hur skulle du göra om du var chef på skolan i Helsingborg?

Då skulle jag kontakta någon som mig själv för att genomföra en kontrollerad studie av metoden för att (1) belägga dess evidens, samt för att (2) publicera resultaten vetenskapligt.

Sjukhusläkaren 1/13

415

Mattias Elg om testning

- <https://www.youtube.com/watch?v=aRr65M4dm8M> (04.15-07.00, 07.30-09.00, 10.20-12.10, 13.30-14.00, 28.30-31.40)
- Testas för lite i Sverige idag.
- "Bort med magkänslan! Problemet är att det är vår mage."
- Forskningen visar att rätt test predicerar arbetsprestation bra.
- Kognitiva test, verbala test, numeriska test, informationsprocessande, e-mailboxhanteringstest, situational judgment questionnaires via datorn.
- Forskningsläget om test i arbetslivet: mycket CV i dag, men ett CV säger enligt forskningen inte mycket om hur du kommer att lyckas i ditt jobb.
- Vi behöver få in andra typer av kommunikation än CV redan tidigt i processen.
- Testa många eller alla, tidigt i anställningsprocessen, före ev intervju.
- De bästa i testen går vidare till intervjufasen.
- Underlättar rekrytering av mångfald.

416

Mattias Elg om testning

- Få in testningen tidigt i processen, inte mot slutet.
- Testa alla sökanden initialt. Mycket rättvisare, alla får samma chans, motverkar diskriminering.
- Testerna ska vara inriktade på det du ska göra, även personlighetstesterna.
- Kompetens innebär att kunna omsätta sina kunskaper, erfarenheter, personliga egenskaper, drivkrafter, motivation i beteenden som har betydelse för prestationen på jobbet.
- Befintlig personal kan testas för att se hur deras psykologiska profil ser ut, sedan kan man söka nya anställda utifrån dessa resultat.
- Testerna måste vara vetenskapligt granskade!

417

"Assessment" med hög validitet

Kombinera

- Personlighetstest +
- Begåvningsstest +
- Strukturerad intervju +
- Arbetsprov

418

"Assessment center"

D&D - ett avskräckande exempel

(Eller: varför hålla på och testa i tre dagar utan att också fråga deras personal?)

419

Från Kompetensbaserad personalstrategi av Malin Lindelöv

Casebaserad anställningsintervju

- Ett case är en kombination av professionell intervju, intelligens- och färdighetstest samt arbetsprov.
- Gör det möjligt att observera ip's problemlösningsförmåga inom ett område.
- Kan testa utvalda förmågor
 - Analytisk förmåga
 - Logisk förmåga
 - Kreativitet
 - Ledarskapspotential
- Samtidigt kan du få en bild av personens
 - Stresshanteringsförmåga
 - Kommunikativ förmåga
 - Självförtroende
- Ska ha en koppling till kravprofilen

420

Från Den professionella anställningsintervjun av Åsa-Mia Fellinger

Krav på ett bra case

- Ska ha en koppling till kravprofilen
- Tydliga bedömningskriterier
- Färskt
- Intervjuaren behärskar själv caset

421

Från Den professionella anställningsintervjun av Åsa-Mia Fellinger

Att kombinera intervjun med test

- Den professionella intervjun har en god prognostisk förmåga på egen hand.
- Kombinationen med ett väl valt test kan enligt forskningen öka förmågan att förutsäga arbetsprestationen.
- **Men: "...i många rekryteringssituationer får du inget högre prognosvärde av att kombinera intervjun med test, även om testet är bra."**
- Test drar tid, pengar och resurser.

422

Från Den professionella anställningsintervjun av Åsa-Mia Fellinger

Är det värt insatsen att testa?

- Vilken befattning gäller det? Ju viktigare och ju komplexare den är, desto större anledning att komplettera med test.
- Primärt urval vid många sökanden?
- Hur har ni tidigare lyckats med era rekryteringar utan hjälp av testning?
- Hur professionellt intervjuar ni? Ju högre intervjukvalitet, desto mindre behov av komplettering med test.

423

Från Den professionella anställningsintervjun av Åsa-Mia Fellinger

Krav att ställa på ett test

- Behandlar testet det som är viktigt för tjänsten, dvs det som ingår i kravprofilen?
- Har testet granskats och publicerats i en erkänd vetenskaplig tidskrift?
- Relevant normgrupp - minst 300 personer, samma land och språk, samma grupp av människor som ska testas hos er?
- Validitet - mäter testet det som det är avsett att mäta? Minst 0,30.
- Reliabilitet - är testet tillförlitligt? Dvs ger det samma resultat för samma kandidat vid olika tillfällen? Minst 0,70.
- Prognostisk validitet - kan testet verkligen förutspå prestation? Minst 0,40.
- Manual ska finnas, med information även enligt ovanstående punkter.

424

Från Den professionella anställningsintervjun av Åsa-Mia Fellinger

Begåvnings-test

- Intelligens är, enligt många forskare, den variabel som tydligast är relaterad till yrkesframgång.
- Numera "begåvnings-test" då testen täcker större områden än tidigare tester.
- "G-gaktorn" det övergripande mått som bär det prognostiska värdet. Samma test kan därför användas i olika urvalssituationer.
- Kombinationen av begåvnings-test och professionell intervju ökar prognosförmågan.
- Ju mer kvalificerat arbete, desto bättre prognosförmåga har ett begåvnings-test.
- Används med fördel vid tillsättning av högre chefsbefattningar och befattningar med komplexa arbetsuppgifter.

425

Från Den professionella anställningsintervjun av Åsa-Mia Fellinger

Begåvnings-testets begränsningar

- Riskerar sortera bort den grupp som presterar dåligt på testet men bra i verkligheten.
- Säger inget om hur den arbetssökande är som människa eller medarbetare. "Detta är frågor som noggrant måste kartläggas med hjälp av anställningsintervjun."
- Begåvnings-test är inget värd om personen inte är motiverad att utföra befattningens arbetsuppgifter. Utan intresse blir inget gjort.

426

Från Den professionella anställningsintervjun av Åsa-Mia Fellinger

Arbetsprov

- God prognostisk validitet enligt forskningen.
- Assessment center - där både intervju och arbetsprov ingår - har mycket god prognostisk förmåga. Därför rimligt att tro att det är värdefullt att kombinera den professionella intervjun med arbetsprov.
- Arbetsprovet ska likna de väntade arbetsuppgifterna så mycket som möjligt.
- Provanställning, vikariat och feriejobb är arbetsprov!
- Bedömningskriterier krävs.

427

Från Den professionella anställningsintervjun av Åsa-Mia Fellinger

Personlighetstest

- Många av personlighetstesterna på marknaden har enligt forskningen dålig prognosförmåga.
- Bygger på att den testade svarar ärligt.
- Personligheten är *inte* stabil på det sätt som testen förutsätter.
- Det är situationen och förväntade konsekvenser snarare än hur man skattar sig på ett personlighetsformulär som avgör hur man faktiskt agerar.
- Jfr "Barnaumeffekten".
- "Var alltid skeptisk mot personlighetstester."
- Men några egenskaper - samvetsgrannhet/integritet och noggrannhet - visar ett samband över längre tid.

428

Från Den professionella anställningsintervjun av Åsa-Mia Fellinger



Svårigheter med personlighetsbedömning med skattningsformulär

- Det är inte självklart vilka dimensioner man bör mäta.
- Få egenskaper är stabila över lång tid.
- Vilka drag som är stabila varierar mellan olika människor.
- Det är situationen och de konsekvenser man förväntar sig av sitt handlande - snarare än hur man skattar sig på ett personlighetsformulär - som avgör hur man faktiskt agerar.
- Det är inte bevisat att självskattade egenskaper beskriver faktiskt agerande i olika situationer - snarare beskriver de en persons självbild.
- Användbarheten beror på egenskapernas relevans i sammanhanget, personens självinsikt och hur instrumentet tolkas.

430

Från Kompetensvaserad personalstrategi av Malin Lindelov

UPP: Understanding Personal Potential

- Mäter viktiga dimensioner i arbetslivet.
- Korrigerar för skönmåling.
- Kvinnor och invandrare kommer mer till sin rätt.
- Identifierar passiv aggressivitet.
- Mäter emotionellt tillstånd vid testningen.
- Mäter testdatas kvalitet.
- Hög reliabilitet (0,75) och validitet.
- Validerat mot arbetsprestation för både chefer och annan personal, validitet ca 0,55.
- Förbättrad prognosförmåga jämfört med "Big 5".
- Kan kompletteras med modul för snabb och validerad begåvningsstestning.
- Granskat och godkänt av Stiftelsen för Tillämpad Psykologi (STP).
- Enligt konstruktören kostnadseffektiv; många personer kan testas snabbt och till mycket lägre kostnad än med intervjuer, "Assessment Center" och arbetsprov.
- [Psykologisk Metod AB](#)

431

Tack till Lennart Sjöberg!

Några bra egenskaper med UPP

1. Korrigerar för skönmåling.
2. Gynnar mångfald och rättvisa; kvinnor och invandrare får en mer rättvis bedömning.
3. Identifierar passiv aggressivitet.
4. Mäter stämningssläget vid testet.
5. God prognostisk validitet.
6. God reliabilitet.
7. Hög förmåga förutse arbetsprestation.
8. Betydligt bättre prognostisk förmåga än "Big Five".
9. Väl beforskat.

432

Tack till Lennart Sjöberg!

UPP/Screen

- Kan användas i screeningversion, UPP/Screen, i tidig fas på många sökande för ett första urval. Det fullständiga UPP används sedan i en mindre grupp.
- Begåvningsstest ingår, mäter "g-faktorn" som är en mycket viktig prognosfaktor för arbetsresultat i nästan alla sammanhang.
- Personlighetsdelen i UPP/Screen mäter **uthållighet, samarbetsvilja, noggrannhet, kreativitet, positiv attityd och utåtvändhet**.
- Därtill mäts tendensen till skönmåling och korrigeras för i resultatet.

433

Tack till Lennart Sjöberg!

Mätning av passiv aggression i UPP

- PA mäts omvänt och kallas då "samarbetsvilja" i testet
- Kärnan är social dysfunktion, bristande samarbetsvilja och ovilja att ta ansvar för sina handlingar (skyller på andra)
- UPP ger fyra faktorer
 - Allmän social dysfunktion
 - Avvisande av auktoriteter
 - Döljande av emotioner
 - Avvisande av socialt stöd
- 10% har i testen problem med PA
- 9% har "särskilt låg samarbetsvilja"
- "In the workplace, hidden anger is not merely annoying; it can have long-lasting, even deadly consequences. It can cost millions - sometimes billions - in dollars of lost contracts, reduced efficiency, and even worker safety in some settings." (Murphy och Oberlin)

434

Passiv aggression är ett syndrom som består av:

- Undvikande
- Försenade eller inte alls utförda arbetsuppgifter
- Bristande lojalitet
- Hyperkritisk men dold inställning till chefer
- Irriterbarhet
- Missnöje med den egna personen
- Sociala anpassningsproblem

Tack till Lennart Sjöberg! 435

Passiv aggression enligt DSM-III-R

- Skjuter upp arbetsuppgifter
- Motsätter sig uppgifter som han eller hon inte vill utföra
- Arbetar ineffektivt med sådana uppgifter
- Klager oresonligt på krav
- "Glömmer" åtaganden och skyldigheter
- Tror sig göra ett mycket bättre jobb än vad andra anser
- Tar inte emot förslag från andra på ett konstruktivt sätt
- Gör inte sin del av jobbet
- Kritiserar chefer på ett oskäligt och omotiverat sätt

Som synes starka narcissistiska och antisociala drag hos personen (min anm)!

436

Passiv aggression enligt Wikipedia

- Ambiguity
- **Avoiding responsibility** by claiming forgetfulness
- **Blaming others**
- Chronic lateness and forgetfulness
- **Complaining**
- **Does not express hostility or anger openly**
- Fear of competition
- Fear of dependency
- Fear of intimacy
- **Fears authority**
- Fosters chaos
- Intentional inefficiency
- **Making excuses and lying**
- **Obstructionism**
- Procrastination
- Resentment
- Resists suggestions from others
- Sarcasm
- Sullenness

437

Hare Psychopathy Checklist-Revised:
Screening Version

1. Ytligt charmig
 2. Grandios
 3. Lögnaktig och manipulativ
 4. Saknar skuld känslor
 5. Saknar empati
 6. Tar inte ansvar för sina handlingar
 7. Impulsiv
 8. Dålig självkontroll
 9. Saknar långsiktiga mål
 10. Oansvarig
 11. Antisocialt beteende i ungdomen
 12. Antisocialt beteende i vuxen ålder
- (översättning av Henrik Belfrage)

438

Five Factor Model, "Big Five"

1. Utåtvändhet (extraversion)
2. Emotionell stabilitet (neuroticism)
3. Öppenhet, intellektuell nyfikenhet (openness to experience)
4. Följsamhet/vänlighet (agreeableness)
5. Noggrannhet/samvetsgrannhet (conscientiousness)

Tack till Lennart Sjöberg! 439

Möjlig personlighetsproblematik (DSM-IV)	Hög grad	Faktor	Låg grad	Möjlig personlighetsproblematik (DSM-IV)
Histronisk Antisocial Borderline	Social, söker stimulans från andra, pratsam, energisk, positiv, entusiastisk, handlingskraftig, gillar att stå i centrum	Utåtvändhet (extraversion)	Inbunden, ilgämäl, självkritisk, söker inte stimulans utifrån, mindre socialt aktiv, trivs med sitt eget sällskap	Fobisk Schizoid Schizotyp Asperger Tvångsmässig
Histronisk Borderline	Öppen för nya upplevelser, nyfiken, kreativ, fantasifull	Öppenhet, intellektuell nyfikenhet (openness to experience)	Rutinbunden, försiktig, undviker förändring	Tvångsmässig Fobisk Asperger Osjälvständig
	Känslomässigt stabil, lugn, reagerar inte så kraftigt på påfrestningar; god impulskontroll, ringa negativa känslor, avspänd	Emotionell stabilitet (neuroticism)	Instabil, lättväckta negativa känslor (ångest, nedstämdhet, ilska), sårbar, stresskänslig, emotionellt sårbar, överreagerar på påfrestningar, ofta på dåligt humör, pessimism, blir lätt upprörd	Borderline Histronisk Narcissism Antisocial Paranoid Fobisk Osjälvständig
	Medkänsla, generös, varm, vänlig, intresserad av andra, samarbetsinställad, kompromissvillig, ömtänksam, tillitsfull och hjälpsam, tror människor om gott, kommer bra överens med andra	Följsamhet/vänlighet (agreeableness)	Misstänksam, reserverad, ovänlig, antagonistisk, självcentrerad, bryr sig mer om sig själv än om andra, misstänksam mot andras motiv, ovänlig, inte samarbetsvillig	Paranoid Narcissistisk Antisocial Borderline Histronisk Schizoid Schizotyp
Tvångsmässig Asperger	Effektiv, organiserad, självdisciplinerad, målriktad, pålitlig, pliktrogen, planerar hellre än spontan aktivitet	Noggrannhet, samvetsgrannhet (conscientiousness)	Spontan, slarvig, tar lätt på plikten, stökar till	Borderline Narcissistisk Antisocial Histronisk

"Big Five" otillräckligt

- Som enda variabelset svagt samband med arbetsprestation (validitet 0,25 eller betydligt lägre).
- Alltför generella och abstrakta dimensioner.
- De fem skalorna samlar mycket heterogena underskalor, varvid mycket av den intressanta - mer specifika - informationen går förlorad.
- Dimensionerna i FFM har *inget* samband med arbetsvilja.
- Bättre validitet med smalare och mer fokuserade variabler.
- UPP använder mer proxymala variabler (med avseende på arbetsprestation) än FFM (vars dimensioner är mer distala).
- "Följsamhet" (FFM) relaterar inte till arbetsmotivation, men "samarbetsvilja" (UPP) korrelerar starkt.
- Alltför kognitivt inriktade, underskattar känslornas stora betydelse.
- UPP lägger till viktiga dimensioner som mäter emotioner och gör det från ett inifrånsperspektiv: "Så här känner jag mig" - inte "En sådan person är jag".

Tack till Lennart Sjöberg! 441

"Big Five" otillräckligt

- "Because the Big Five traits are broad and comprehensive, they are not nearly as powerful in predicting and explaining actual behaviour as are the more numerous lower-level traits. Many studies have confirmed that in predicting actual behavior the more numerous facet or primary level traits are far more effective." (Wikipedia)
- **"The problem with personality tests is ... that the validity of personality measures as predictors of job performance is often disappointingly low.** A couple of years ago, I heard a SIOP talk by Murray Barrick ... He said, "If you took all the ... [five factors], measured well, you corrected for everything using the most optimistic corrections you could possibly get, you could account for about 15% of the variance in performance [between projected and actual performance]." ... You are saying that if you take normal personality tests, putting everything together in an optimal fashion and being as optimistic as possible, you'll leave 85% of the variance unaccounted for. **The argument for using personality tests to predict performance does not strike me as convincing in the first place.**" (Wikipedia)

442

Kan testning avslöja - medveten eller omedveten - skönmålning?

http://www.psykologforbundet.se/Psykologtidningen/Aktuella%20artiklar/PT2012_09_Test_med_referenslista.pdf?newsitem=1657

Personlighetstest i självskattningsformat:

- Gör en separat mätning av tendensen att svara socialt önskvärt.
- Korrigerar sedan data utifrån resultatet. "Man kan korrigera bort effekterna av skönmålning."
- Varje variabel måste korrigeras för sig. "Man kan inte göra en global bedömning av om en person är trovärdig. Det är något som varierar beroende på vilken personlighetsegenskap man diskuterar."
- Ju skarpare läge desto mer skönmålar testpersonen.

443

Från Psykologtidningen 9, 2012

Kan testning avslöja - medveten eller omedveten - skönmålning?

http://www.psykologforbundet.se/Psykologtidningen/Aktuella%20artiklar/PT2012_09_Test_med_referenslista.pdf?newsitem=1657

- Kvinnor och invandrare har en mycket svagare tendens att ge en överdrivet positiv bild av sig själva än män.
- Dessa missgynnas därför av test som inte korrigerar för skönmålning.

"Tätgruppen av sökande till ett jobb eller en utbildning består, om man inte korrigerar, regelmässigt av dem som svarar i hög grad taktiskt och inte uppriktigt. Många av dessa är män eftersom kvinnor är mindre benägna att bluffa i dessa situationer."

444

Från Psykologtidningen 9, 2012

Några krav på arbetspsykologisk testning

- God validitet (prognostisk förmåga)
- Tillräckligt smala och fokuserade variabler
- Arbetsprestationsfokus; inte bara "allmänna" egenskaper
- Tar hänsyn till känslodimensionen
- Korrigerar för skönmålning
- Anpassat till sitt kulturella sammanhang
- Kompetent översatta om alls översatta
- Normgrupper från det aktuella landet

Tack till Lennart Sjöberg! 445

UPP och arbetspsykologisk testning

- Personlighet och intellektuell förmåga av samma vikt för framgång i yrkeslivet.
- Man vill gärna både predicera arbetsresultat och få förståelse av personligheten
- Inget personlighetstest kan ge 100% validitet eftersom annat än personligheten också påverkar arbetsresultatet.
- En validitet på 0,5 eller däröver är därför ett bra resultat för ett personlighetstest.

Tack till Lennart Sjöberg! 447

Korrektion för skönmålning i UPP

"Att avslöja lögnare utifrån subjektiva intryck är något de flesta tror att de kan göra - men det kan de inte."

- Ordinära självrapporttest är oftast lätta att genomsöka.
- När man där försöker korrigerar för skönmålning tas inte *individuell* hänsyn till tendensen att svara taktiskt.
- Alla metoder som använts försöker göra en *global* korrektion; korrigerar inte testvariablerna specifikt.
- Korrektionsförsök 1: Mätning av "social önskvärdhet" i svaren.
- Korrektionsförsök 2: Mätning av självbedrägeri i svaren.

Tack till Lennart Sjöberg! 448

Korrektion för skönmålning i UPP

- UPP inbegriper två skalor för att mäta "taktiksvär", en overt och en kovert skala.
- UPP gör en korrektion för varje testvariabel separat.
- *"Effekten av ett starkt incitament att svara taktiskt försvinner nästan helt med denna typ av korrektion. Skönmålningen har alltså inte längre någon effekt när korrektionen har gjorts."*
- *"Testvärdena ger efter korrektion en sannare bild av testpersonen eftersom eventuella försök att svara taktiskt i stort sett inte påverkar dem."*
- Korrektionen gynnar kvinnor och sökanden med utländsk bakgrund
 - Män och kvinnor har ungefär samma tendens att skönmåla i oskarpt läge
 - Men vid testning i skarpt läge - vid ansökan om chefsbefattning - skönmålar män mer än kvinnor.

Tack till Lennart Sjöberg! 449

UPP: Understanding Personal Potential Testdemo 2

1. "Big Five" (5 skalor).
2. Viktiga personlighetsegenskaper, fokuserade på kompetensfrågor i arbetslivet (11 skalor).
3. Arbetsrelaterade attityder och arbetsmotivation (8 skalor).
4. Anpassning till den aktuella arbetssituationen.
5. Övergripande funktioner (testskalor som kombineras).
6. Intellektuell förmåga (tillval).
7. Skönmålning (1 overt och en kovert skala).
8. Datakvalitet.
9. Stämningssläge vid testningen.
10. Attityd till testet.

Tack till Lennart Sjöberg! 450

Stämningssläge och UPP

- Stämningssläget vid testningen kan kraftigt påverka utfallet på en del av variablerna.
- Därför viktigt att mäta stämningssläget för att man tillförlitligt ska kunna värdera testets resultat.

Tack till Lennart Sjöberg! 451

Humörets/stämningsslägets betydelse

- Det finns en avsevärd poäng med att anställa människor som brukar vara på ett glatt humör!
- Vilket humör man för tillfället är på påverkar påtagligt
 - Intrycket man ger under intervjun
 - Eventuella testresultat
 - Synen på sig själv, andra och framtiden
 - Energinivån
 - Kreativiteten
 - Socialt intresse och förmåga
 - Samarbetsviljan
 - Arbetsprestationen
 - Och nästan allting annat också!
- "Hur påverkas du när du är nedstämd och ur gängorna?"
- "Hur märker människor omkring dig när du inte mår bra?"
- "Hur gör du för att ta dig upp när du känner dig nere?"

Högskoleprov?

- Sambandet mellan UPP' s personlighetsvariabler och högskoleprovet är ungefär noll.
- Högskoleprovet är användbart som mått på intellektuell kapacitet, men en direkt mätning med ett begåvningsstest är bättre.

Tack till Lennart Sjöberg! 453

Några viktiga variabler i UPP

1. Kreativitet
2. Social förmåga
3. Positiv grundattityd
4. Självförtroende
5. Uthållighet
6. Perfektionism
7. Självständighet
8. Självuppskattning (narcissism)
9. Social säkerhet
10. Kontrollorientering
11. Arbetsmotivation och ekonomisk motivation
12. Emotionell intelligens
13. Samarbetsvilja <-> passiv aggression

Tack till Lennart Sjöberg! 454

Några viktiga variabler i UPP

1. Kreativitet
 - Viktigt för ledarskap
2. Social förmåga
3. Positiv grundattityd
 - Grundläggande positiv inställning till världen, människorna och sig själv.
 - Letar inte efter fel.
 - Ser ljusa sidor i tillvaron.
 - Glömmer och förlåter kränkningar och misstag
4. Självförtroende
5. Uthållighet
 - Att inte ge upp vid motgångar eller höga krav
 - Viktigt för t ex säljare
 - "Inlärnd hjälplöshet" av misslyckanden?

Tack till Lennart Sjöberg! 455

Några viktiga variabler i UPP

6. Perfektionism
 - Överdriven noggrannhet
 - Tvångsmässig upptagenhet med detaljer
7. Självständighet
8. Självuppskattning (narcissism)
 - Stark och mycket positiv självuppskattning
 - Självupptagenhet
 - 8 testfrågor i UPP
 - Viss korrelation med självförtroende
9. Social säkerhet
10. Kontrollorientering
 - Både hög och låg grad är en varningssignal

Tack till Lennart Sjöberg! 456

Några viktiga variabler i UPP

11. Arbetsmotivation och ekonomisk motivation
 - Arbetsmotivation rymmer aspekterna arbetsvilja, arbetstillfredsställelse och arbetsintresse
 - Arbetstillfredsställelse bästa måttet av dessa på arbetsmotivation
 - Ekonomisk motivation orelaterat till arbetsmotivation
12. Emotionell intelligens
 - Mäts med självrapportskala samt test av förmåga att identifiera ansiktsuttryck på foton
 - Tveksamt värde av många hittills använda metoder för att bedöma EI

Tack till Lennart Sjöberg! 457

Några viktiga variabler i UPP

13. Samarbetsvilja <-> passiv aggression (PA)
 - PA mäts omvänt och kallas då "samarbetsvilja" i testet
 - PA är en allvarlig social dysfunktion som kan föreligga hos personer som i övrigt har goda egenskaper
 - PA medför starka förseningar av arbetsuppgifterna och ovilja att samarbeta konstruktivt med andra
 - Personen saboterar verksamheten genom bristande lojalitet, dold fiendtlighet och ovilja att samarbeta
 - PA vanligen helt eller delvis omedveten
 - Kan vara svårt att upptäcka i tid - personen kan vara charmerande och lova guld och gröna skogar

Tack till Lennart Sjöberg! 458

UPP: Understanding Personal Potential ([Testdemo](#))

Personlighet, "arbetsfunktioner"

1. Sociala funktioner
2. Emotionell anpassning
3. Noggrannhet
4. Kreativitet

Övergripande dimensioner

5. Jagstyrka
6. Stresstålighet
7. Chefpotential
8. Säljpotential

Arbetsmotivation och attityder

9. Arbetsmotivation
 - Arbetstillfredsställelse
 - Arbetsvilja
 - Arbetsintresse
10. Resultatorientering
11. Förändringsvilja
12. Kontrollorientering
13. Ekonomisk motivation
14. Balans arbete - övrigt liv

Tack till Lennart Sjöberg! 459

UPP: Understanding Personal Potential

A. Personlighet, "arbetsfunktioner"

1. Sociala funktioner
 - Social förmåga
 - Emotionell intelligens
 - Samarbetsvilja
 - Utåtvändhet
 - Följsamhet
 - Social säkerhet
 - **Självständighet**
2. Emotionell anpassning
 - Emotionell stabilitet
 - Uthållighet
 - Grad av positiv grundattityd
 - Självförtroende
 - Självuppskattning
3. Noggrannhet
 - Noggrannhet
 - Perfektionism
4. Kreativitet
 - Kreativitet
 - Öppenhet

B. Arbetsmotivation och attityder

5. Arbetsmotivation
 - Arbetsstillfredsställelse
 - Arbetsvilja
 - Arbetsintresse
6. Resultatorientering
7. Förändringsvilja
8. Kontrollorientering
9. Ekonomisk motivation
10. **Balans arbete - övrigt liv**

C. Stämningssläge vid testningen

Tack till Lennart Sjöberg! 460

UPP: Understanding Personal Potential

Testdemo 3

4. Övergripande funktioner (testskalor som kombineras).
 - **Jagstyrka:** "Har en realistisk bild av världen och sig själv, kan väl kontrollera sina tillfälliga impulser och arbetar långsiktigt. Hon kan se med distans på egna fel och brister och är inte prestige känslig. Hon är energisk och entusiastisk, lojal och social."
 - **Stressållighet:** "Hon har utpräglat god förmåga att fungera under stress."
 - **Chefspotential:** "Hon har mycket goda ledaregenskaper."
 - **Säljpotential:** "Hon har god förmåga att arbeta som säljare. Social säkerhet, uthållighet, resultatorientering och kreativitet är resurser för henne i sådant arbete."
 - **Specialanpassat mått på lämplighet**
 - **Specialanpassat mått på risk**

Tack till Lennart Sjöberg! 461

UPP: Understanding Personal Potential

Testdemo

1. Sociala funktioner
 - Social förmåga
 - Emotionell intelligens
 - Samarbetsvilja
 - Utåtvändhet
 - Följsamhet
 - Social säkerhet
 - **Självständighet**
2. Emotionell anpassning
 - Emotionell stabilitet
 - Uthållighet
 - Grad av positiv grundattityd
 - Självförtroende
 - Självuppskattning
3. Noggrannhet
 - Noggrannhet
 - Perfektionism
4. Kreativitet
 - Kreativitet
 - Öppenhet
5. Arbetsmotivation
 - Arbetsmotivation
 - Arbetsvilja
 - Arbetsintresse
6. Resultatorientering
7. Förändringsvilja
8. Kontrollorientering
9. Ekonomisk motivation
10. **Balans i livet**
11. **Stämningssläge vid testningen**

Tack till Lennart Sjöberg! 462

UPP: Understanding Personal Potential

Testdemo 3

1. Viktiga personlighetsegenskaper, fokuserade på kompetensfrågor i arbetslivet.
 - Samarbetsvilja (motsatsen till passiv aggression)
 - Kreativitet
 - Emotionell intelligens
 - Social förmåga
 - Grad av positiv grundhållning
 - Uthållighet
 - Självförtroende
 - Perfektionism
 - Social säkerhet
 - Självuppskattning/narcissism
 - Självständighet

Tack till Lennart Sjöberg! 463

UPP: Understanding Personal Potential

Testdemo 3

2. "Big Five"
 - Utåtvändhet (extraversion)
 - Emotionell stabilitet (neuroticism)
 - Öppenhet (openness)
 - Följsamhet/vänlighet (agreeableness)
 - Noggrannhet (conscientiousness)

Tack till Lennart Sjöberg! 465

UPP: Understanding Personal Potential

Testdemo 3

3. Anpassning till den aktuella arbetssituationen, "proxy-kriterier"
 - Arbetsvilja
 - Arbetsintresse
 - Arbetsstillfredsställelse
 - Resultatorientering
 - Förändringsvilja
 - Kontrollorientering
 - Ekonomisk motivation
 - Balans arbete - övrigt liv

Tack till Lennart Sjöberg! 466

"Jagstyrka" (övergripande personlighetsdimension 1)

1. Följsamhet
2. Emotionell intelligens
3. Öppenhet
4. Emotionell stabilitet
5. Extraversion
6. Kreativitet
7. Uthållighet
8. Samarbetsvilja
9. Positiv hållning
10. Självförtroende
11. Social förmåga

Tack till Lennart Sjöberg! 473

"Jagstyrka" (övergripande personlighetsdimension 1)

"Jagstyrka är förmågan att se sig själv och verkligheten sådan den är, och att styra sitt eget beteende... kan sägas vara personlighetens g-faktor."

"En jagstark person är realistisk, förstår väl både sig själv och andra, och är även långsiktig. Jagstyrka innebär en förmåga att behärska sina impulser att eftersträva kortsiktiga vinster och njutningar. En jagstark person är positiv till människorna utan att vara orealistisk, och sällan eller aldrig manipulativ. Som chef kan hon delegera och ge ansvar till medarbetare, är inte defensiv utan kan ta till sig kritik. Den jagstarke ser med distans och humor på sig själv och är medveten om sina brister."

Tack till Lennart Sjöberg! 472

"Stresstålighet" (övergripande personlighetsdimension 2)

1. Emotionell intelligens
2. Emotionell stabilitet
3. Uthållighet
4. Samarbetsvilja
5. Positiv grundattityd
6. Social förmåga
7. Perfektionism (omvänt)

Låg stresstålighet medför att personen under stress kan låsa sig vid detaljer, få "tunnelseende", ha svårt att ta med alla viktiga aspekter i problemlösning och beslutsfattande, få nedsatt uthållighet och negativa relationer till andra.

Tack till Lennart Sjöberg! 473

Att själv göra UPP-testet

1. 12 frågor om hur jag känner mig just nu.
2. Ca 250 frågor om allt möjligt.
3. Fyra bilder där man ska identifiera känslor i ett ansikte (glädje, ilska, nedstämdhet, skam, skuld, förakt, förvirring, fruktan).
4. Några frågor om upplevelse om testet och frågorna.

476

UPP: Understanding Personal Potential

- Hur redovisas resultaten?
- [Lennart Sjöberg](#)

Tack till Lennart Sjöberg! 483

Några reflektioner om att göra UPP-testet

- Fordrar eftertanke och ansträngning!
- Svårt veta vad jag tycker på en del frågor. Förutsätter självkänedom? Hur skulle jag ha svarat om en vecka? Hur meningsfullt blir resultatet då? Kan den statistiska bearbetningen lösa detta?
- Lätt att se vad som vore ett "bra" svar på somliga frågor och sannolikt svårt att motstå det svaret i skarpt läge. Hur går korrektionen för skönmålning egentligen till?
- Synes lättast att svara i en "standardarbetsituation". Oklara arbetssituationer, hemarbete, dubbla arbeten osv svårare att svara på eftersom man då svarar på arbetsanpassningen till flera situationer samtidigt.
- Chefens stora betydelse för hur man ser på sin situation och hur man svarar. Ett chefsbyte skulle ge andra svar på många av frågorna.

484



Tips och förslag för en effektiv anställningsintervju

Diskutera!

1. Vad kan jag tänka på för att få ut maximalt av intervjun?
2. Hur gör jag för att skapa god kontakt?
3. Hur skapar jag förtroende hos den andre, så att jag får fram det jag behöver veta?
4. Vilka signaler bör jag reagera på?
5. Vilka fallor finns det?

486

Intervjumethodik

1. Strukturerad intervju; fastställt frågebatteri att utgå ifrån.
2. Komplettera med färdighetstest/arbetsprov/assessment

487

Exempel på intervjuer

- <https://www.youtube.com/watch?list=PL272B482F98CODE&v=sWJatnLvWc&feature=endscreen&NR=1>

488

Fallgropar i intervjun

- Första intrycket får för stort spelrum, de initiala känslorna får vägleda vårt senare beteende i intervjun, bedömningen och analysen
 - Positivt första intryck -> uppmuntran -> den intervjuade slappnar av, ger längre svar, mer information framkommer. Samt att intervjuarens minne och tolkning styrs av det positiva intrycket.
 - Negativt första intryck -> tvärtom.
- Studier har visat att
 - Vi tenderar att föredra människor som påminner om oss själva.
 - Den information som kommer först och sist har större påverkan.
 - Vi gärna generaliserar från mycket begränsad information både i positiv och negativ riktning.
 - Stereotyper skapar förväntningar och påverkar vårt omdöme.

489

Från Kompetensbaserad personalstrategi av Malin Lindelöv

Fallgropar i intervjun

- Den intervjuade förställer sig, mer eller mindre medvetet. Kanske inte alltid i första hand för att få jobbet, utan för att få intervjuarens acceptans.

[Folk som inte har Aspergers syndrom kan vanligen räkna ut vad intervjuaren vill höra, min anm.]
- Vi söker själva uppskattning och bekräftelse, vilket riskerar leda till övertrevlighet och svårigheter att ställa de rätta frågorna.

490

Från Kompetensbaserad personalstrategi av Malin Lindelöv

Hur undviker man riskerna vid intervjun?

- Lita inte på din intuitiva bedömning [nej, men använd dig av den, min anm.]
- Samla in så mycket relevant information som möjligt.
- Utgå från och fråga om det som ingår i kravspecifikationen.
- Likvärdiga förutsättningar och frågor till alla sökanden.
- Gärna stöd av en frågemall.
- Tre väsentliga verktyg att använda:
 1. Förhållningssätt i intervju
 2. Frågetekniken
 3. Intervjuns struktur

491

Från Kompetensbaserad personalstrategi av Malin Lindelöw

1. Förhållningssättet i intervjun

Bemötandet

- Skapa en positiv och trygg atmosfär som präglas av intresse för personen
- Få den andre att känna sig välkommen
- Var nyfiken och intresserad
- Prata inte för mycket själv, fråga och lyssna istället
- Försök få till stånd en öppen dialog där ohämmand social anpassning motverkas
- Flera intervjuare har sina fördelar, men skapar mer spänning och ökar den intervjuades hämning och självzensur
- Anteckna under intervjun, annars glömmet du väsentliga bitar

492

Från Kompetensbaserad personalstrategi av Malin Lindelöw

2. Frågetekniken

- Håll frågorna
 - Korta
 - Raka
 - Enkla: en i taget
 - Öppna: inte ledande, avslöjar inte vilka förväntningar som finns på svaren och kan inte besvaras med ja eller nej
- Vad?
- Vilka?
- Hur? På vilket sätt...?
- Varför? Vad var det som...?
- Berätta om...
- Det här var spännande. Berätta mera!

493

Från Kompetensbaserad personalstrategi av Malin Lindelöw

2. Frågetekniken

- Inled med en mycket bred och öppen fråga.
- Fortsätt med ytterligare öppna, undersökande frågor om sådant personen redan tagit upp.
- Avsluta med klagörande frågor för att förtydliga oklarheter
- Begränsa antalet slutna frågor då dessa lätt inger "förhörskänsla".

494

Från Kompetensbaserad personalstrategi av Malin Lindelöw

Frågor att undvika

- Ledande - det får inte framgå vilket svar som är "rätt" eller "bäst"
- Flervals - de alternativ vi ger riskerar vara ledande
- Dubbla - lyssna klart på svaret på första frågan först
- Maraton - undvik att framhäva dig själv med märkliga frågor, egna resonemang och historier. Du får gärna vara personlig men inte alltför privat.
- Tvetydiga
- Kritiska - undvik att öppet värdera personens svar och åsikter
- Diskriminerande - man får fråga om diskrimineringsrelaterade saker men inte använda svaren som beslutsunderlag. Därför klokast att inte fråga.
- Hypotetiska - [?] säger möjligen inget om hur personen verkligen skulle agera, men kanske något om hans värderingar. "Antag att du vann hundra miljoner på Lotto och aldrig behövde arbeta en dag till. Vad skulle du då ägna din tid åt?"

495

Från Kompetensbaserad personalstrategi av Malin Lindelöw

Kompetensbaserad intervjuteknik

- Avser att genom en strukturerad intervju utvärdera önskade kompetenser med hjälp av konkreta exempel.
- Vilka är uppgifterna, vilka är omständigheterna och hur handlar personen då?
- Inte generaliserade formuleringar och personliga åsikter, utan vad och hur personen faktiskt gör. Vilka beteenden har personen tidigare uppvisat?
- Intervjuaren undersöker vad personen hade för mål eller försökte åstadkomma, hur han agerade och vilket resultat det gav.

496

Från Kompetensbaserad personalstrategi av Malin Lindelöw

Kompetensbaserad intervjuguide

- Lämpliga frågor formuleras för de efterfrågade kompetenserna.
- Försök först förstå de konkreta sammanhangen där personen använder kompetensen ifråga.
- Fråga först brett, t ex "Hur brukar du göra när du hamnar i tidsbrist och har svårt att hinna med dina uppgifter på arbetet?"
- Därefter får den sökande beskriva konkreta situationer där han behövt använda det aktuella kompetensområdet.
- Försök få personen att prata om faktiska händelser, och be om detaljer. "Kan du berätta om ett sådant tillfälle?"

497

Från Kompetensbaserad personalstrategi av Malin Lindelöw

Kompetensbaserad intervjuguide, exempel

SJÄLVGÄENDE. Tar ansvar för sin uppgift. Strukturerar själv sitt angreppssätt och driver sina processer vidare.

- Vad har du för ansvar eller åtaganden i ditt arbete? Hur förhåller du dig till detta? Hur mycket anser du att du bör stämma av, fråga eller rapportera för att kunna driva dina frågor vidare? Kan du beskriva ett konkret exempel?
- Beskriv en större uppgift du fått ansvar för. Vad gällde det? Vilka var förutsättningarna? Hur gick du tillväga? Vad var det största problemet? Hur löste du det? Hur gick det? Är detta typiskt för dig? Kan du ge ett annat exempel?
- Har du någon gång satt igång något som inte blev avslutat? Vad var det? Vad hade? Vad var det som gjorde att det gick som det gick?

"SJÄLVGÄENDE. Notera om den sökande tar eller avvisar ansvar och om det finns en säkerhet i att den sökande inte behöver stämma av mer än vad som kan anses nödvändigt. Notera också om det finns konkreta indikationer på förmåga att själv strukturera en uppgift och uppnå resultat och vilken komplexitet uppgiften i så fall haft."

498

Från Kompetensbaserad personalstrategi av Malin Lindelöw

Samma struktur för samtliga intervjuer

1. TVÅ intervjuer av de intressantaste kandidaterna, sammantaget två-tre timmar. Det handlar om en mångmiljoninvestering!
2. Kort info om organisationen, befattningen, intervjuens upplägg.
3. Utbildningsbakgrund.
4. Arbetslivserfarenhet och nuvarande arbetssituation.
5. Framtidsplaner.
6. Kunskapsrelaterade frågor (vilka områden som ska undersökas styrs av kravspecifikationen).
7. Kompetensbaserat intervjumoment om nyckelfärdigheter och förhållningssätt enligt kravspecifikationen.
8. Frågor relaterade till övriga krav.
9. Möjlighet för den intervjuade att ställa frågor till er.

499

Från Kompetensbaserad personalstrategi av Malin Lindelöw

Första intervjun

Ömsesidigt syfte. Båda gör en bedömning av den andre. **Stämma av förväntningar.**

1. Kort info om organisationen, befattningen, intervjuens upplägg.
 - Informera om er, så att mindre lämpade hoppar av i tid.
2. Utbildningsbakgrund.
3. Arbetslivserfarenhet och nuvarande arbetssituation.
 - Vilka val och prioriteringar framkommer? Varför valt som han gjort?
 - Hoppjerka eller långliggare?
 - Långsiktig planering med röd tråd, eller händelsestyrd?
 - Leta fakta, tolka, vad säger detta om personen?
 - Hur har han funnit sig till rätta? **Anpassningsbar till olika miljöer?**
 - **Luckor i CV'n**, som personen inte nämner eller vill berätta om?

500

Från Kompetensbaserad personalstrategi av Malin Lindelöw

Första intervjun

4. Framtidsplaner.
 - **Varför söker han just detta jobb?**
 - Vilka förväntningar och förhoppningar har han?
 - **Vad vet han redan om er och arbetet han söker?**
 - **Vet han vilka krav som kommer att ställas på honom?**
 - Mål i arbetslivet på längre sikt?
 - **Vad tycker han är roligt, vad brinner han för?**
 - **Är han på väg mot något han vill hos er, eller på väg bort från något som inte fungerar?**
 - **Kan ni infria hans önskemål om utveckling och nya utmaningar?**

501

Från Kompetensbaserad personalstrategi av Malin Lindelöw

Första intervjun

5. Kunskapsrelaterade frågor
 - Vilka områden som ska undersökas styrs av kravspecifikationen.
 - Tidigare utbildningar och erfarenheter säger inte något säkert om vilka kunskaper personen faktiskt har.
 - **Relatera eventuella kunskapsbrister till motivation och inlärningsförmåga.**
6. Kompetensbaserat intervjumoment om
 - Nyckelfärdigheter och förhållningssätt enligt kravspecifikationen.
 - Välj ett eller ett par nyckelkompetenser här, eller spara det helt till andra intervjun.
7. Frågor relaterade till övriga krav.
8. Sökandens egna frågor
 - **Skönmåla intel!**

502

Från Kompetensbaserad personalstrategi av Malin Lindelöw

Andra intervjun

- Fokuserar på de kompetenser som inte täcktes med den första intervjun.
- Använd "kompetensbaserad intervjuteknik".

503

Från Kompetensbaserad personalstrategi av Malin Lindelöw

Bedömning av den sökande

1. Direkta och indirekta observationer
 - Direkta observationer under intervjun.
 - Indirekta observationer utifrån uppgifter som framkommer vid intervjuerna.
 2. Sammanställning och skattning.
 3. Bedömningsmatrisen.
 4. Referenstagning.
- Färgburksanalogin - hur mycket av den önskade kompetensen finns det?
 - Våganalogin - gruppera alla indikationer på positiva och negativa beteenden, balansera för och emot.

504

Från Kompetensbaserad personalstrategi av Malin Lindelöw

Sammanställning och skattning

- Bedöm varje kriterium i kravspecifikationen för sig.
- Exempel: "SJÄLVGÄENDE. Notera om den sökande tar eller avvisar ansvar och om det finns en säkerhet i att den sökande inte behöver stämma på mer än vad som kan anses nödvändigt. Notera också om det finns konkreta indikationer på förmåga att själv strukturera en uppgift och uppnå resultat och vilken komplexitet uppgiften i så fall haft."
- Tre- eller femgradig skala.
- Definiera varje skalsteg.
- Skalan kalibreras med målgruppen så att svaren fördelar sig jämt.
- Varje intervjuare gör en egen skattning innan man diskuterar med de övriga.
- Därefter sambedömning i hela gruppen.

505

Från Kompetensbaserad personalstrategi av Malin Lindelöw

Bedömningsmatrisen

Kravspecifikation	Kalle	Lisa
Utbildning		
a)		
b)		
c)		
Erfarenhet		
a)		
b)		
c)		
Kunskap		
a)		
b)		
c)		
Kompetens		
a)		
b)		
c)		
Övriga krav		
a)		
b)		
c)		

506

Från Kompetensbaserad personalstrategi av Malin Lindelöw

Tabell 6.1. Bedömningsmatris för två slutkandidater för befattningen som projektledare i ett internationellt rekryteringsprojekt.

	Anna	Karim
Utbildning		
Högskoleutbildning, gärna med beteendevetenskaplig inriktning	5	5
Erfarenhet		
Tidigare ledarefarenhet	3	4
Erfarenhet av att driva internationella projekt	3	5
Kunskap		
Mycket goda kunskaper om projektledning	3	4
Mycket goda kunskaper om rekrytering	5	3
Mycket goda kunskaper i engelska i tal och skrift	arbetsprov	arbetsprov
Kompetens		
Självglände	4	4
Stabilitet	4	4
Energi	5	3
Samarbetsförmåga	4	2
Ledarskap	3	2
Personlig mognad	3	3
Strukturerad	4	5
Spriklig analytisk förmåga	test	test
Övriga krav		
Möjlighet till minst två resdagar i veckan	OK	OK

507

Från Kompetensbaserad personalstrategi av Malin Lindelöw

"Dåliga frågor"

Inte så bra	Alternativ
Berätta om dig själv.	Kan du berätta varför du har valt den här karriären?
Var befinner du dig om fem år?	Vilken kunskap skulle du vilja utveckla de närmsta åren, så att du ska kunna ta nästa steg i din karriär?
Vad kan du göra för oss som andra inte kan?	Vilken är din mest värdefulla kunskap eller färdighet?
Om du var ett djur, vilket djur skulle du då vara?	
Vad har du för civilstatus?	
Vilken lön hoppas du på?	

508

Från recruiter.monster.se

Frågor att undvika (enligt Åsa-Mia Fellingner)

- Är du gift?
- Har du barn?
- Tänker du skaffa barn?
- Har du hälsoproblem?
- Har du nära anhöriga med hälsoproblem?
- Lever du med en man eller kvinna?
- Är du religiös?
- Vilken typ av tro har du?
- Är du med i något fackförbund?
- Vilket politiskt parti röstar du på?

509

Från Den professionella anställningsintervjun av Åsa-Mia Fellingner

Ett alternativ?

- "Skulle du vilja berätta litet om dig själv och din privata situation? Men berätta inget du egentligen helst vill att jag inte vet!"

510

Utvärdera en kandidats sociala förmåga

"Som tur är finns det relativt lätta och billiga sätt att minska risken att anställa personer som är skickliga rent kunskapsmässigt men har brister på den sociala sida."

511

Från recruiter.monster.se

Utvärdera en kandidats sociala förmåga

- Det finns flera metoder för att fastställa en kandidats sociala förmåga, **intervjun är det minst komplexa alternativet.**
- Tecken på en kandidats brist på social förmåga kan dyka upp under intervjun som sociala småfel.
- Titta noga på hur kandidaten interagerar informellt med andra.
- **Iscensätt sociala möten som gruppdiskussioner eller luncher som kräver att kandidaten visar sin sociala förmåga.**

512

Från recruiter.monster.se

Utvärdera en kandidats sociala förmåga

- Medkänsla kan också utvärderas under en intervju, men det är lite svårare.
- Under intervjun, be kandidaten beskriva vilka influenser han har haft under sin karriär, eller möjliga konflikter han haft med medarbetare på en arbetsplats.
- **Uppmärksamma hur kandidaten beskriver andra människor i sina svar.**
- Svar som är dömande eller ger lite erkännande till andra kan associeras med låg medkänsla.
- **Referenser kan också vara en bra källa för information.** Be folk beskriva hur det var att arbeta med den här personen.

513

Från recruiter.monster.se

Utvärdera en kandidats sociala förmåga

- Självbehärskning och självmedvetenhet är kanske de svåraste förmågorna att utvärdera.
- **Ett av de bästa sätten är att göra en rollspelsövning.** Det innebär att kandidaterna får interagera med utbildade utvärderare i en simulerad arbetsmiljö (till exempel låta kandidaten ge feedback till en fiktiv anställd som inte gör bra ifrån sig). Om det är strukturerat och väl genomfört kan rollspel vara ett av de bästa sätten för att undersöka en kandidats sociala förmåga.

514

Från recruiter.monster.se

Utvärdera en kandidats sociala förmåga

- Social förmåga kan också utvärderas genom att använda **standardiserade frågeformulär, såsom personlighetstest och mätningar av social stil**. De här testen mäter fördomar, preferenser och attityder som påverkar interpersonellt beteende. Många av de här mätningarna är relativt enkla att använda, ganska billiga och resultaten kan vara klart giltiga. Det finns en variation av väl utarbetade mätverktyg att använda sig av, men det är oftast svårt att avgöra skillnaden mellan en bra mätning och en som ser bra ut men som gör lite skillnad. Följaktligen är det en bra idé att konsultera en oberoende utvärderingsexpert när du ska välja vilken mätning du ska använda dig av.

515

Från recruiter.monster.se

"Eftersom kompetenspoolerna är så kompetenta och kvalificerade är personlighet och lämplighet oftast grunden för de flesta beslut nuförtiden. Det handlar ju inte bara om ifall personen klarar av jobbet, utan även om du skulle vilja ha den här personen runt dig varje dag i din arbetsmiljö? Kan du åka hiss med den här människan varje dag utan att bli galen?"

516

Från recruiter.monster.se

Stresstesta

- Nästan alla är trevliga i medgång. Hur reagerar personen när hon *inte* får som hon vill?
- Gå emot, ifrågasätt, provocera litet lätt. Se hur personen hanterar det.
- "Så säger alla. Varför ska vi tro på just dig?"
- I vilka situationer blir det lätt konflikter och svårigheter i kontakten med andra?
- Hur gör du för att hantera överbelastning och undvika utmattning och utbrändhet?
- Beskriv två stressande arbetssituationer som du nyligen varit med om. Hur reagerade du då, och hur hanterade du situationen?

517

Motivationstesta - värderingar och livsmål

- Vad är det allra viktigaste för dig i ditt liv?
- Vad vill du att det ska stå på din gravsten?
- Föreställ dig att din partner, bästa vän, ditt barn, en nära arbetskamrat och en tidigare chef skulle hålla ett kort tal på din begravning. Vad skulle du vilja att de säger? Vad tror du att de skulle säga?

518

Motivationstesta - detta jobb

- Varför vill du ha det här jobbet?
- Varför vill du arbeta med just det här?
- Varför vill du jobba just här?
- Vad brukar du få ut för egen del av att göra ett gott arbete?
- Vad hoppas du få ut för egen del av arbetet hos oss?
- Vad kan vi räkna med att få av dig?

519

Färdighetstesta

- Komplettera med färdighetstest/arbetsprov/assessment.
- Låt den sökande visa vad hon går för i en så realistisk situation som möjligt.
- Ge sedan återkoppling och se hur personen tar emot den.

520

Några fallgropar

- Man vill ersätta en person och söker en likadan, i st f att titta på det faktiska behovet.
- Man söker någon som är lik en själv.
- Rädsla för att rekrytera någon "för bra" av rädsla för konkurrens.
- Taskig arbetsplats -> taskigt urval kandidater. Den bästa av de sökande är inte nödvändigtvis någon man egentligen vill ha.

521

Mer om intervjun

- Undvik att vara flera intervjuare.
- Om ni ändå är flera så ska en hålla i intervjun.
- Läs ansökningshandlingarna!
- Dela upp kravprofilen mellan flera intervjuare?
- Flera intervjuare som oberoende av varandra arbetar igenom hela kravprofilen, dvs flera anställningsintervjuer som sedan jämförs med varandra?
- Lägg in en paus vid längre intervjuer.
- Stäm av ditt stämningsläge. Ditt humör påverkar din intervju och hur du uppfattar den andre.
- Berätta i inledningen om upplägget av intervjun.
- Berätta kort om din roll i organisationen och varför du håller i denna intervju.

522

Från Den professionella anställningsintervjun av Åsa-Mia Fellinger

Mer om intervjun

- Var försiktig med när och hur du antecknar. Förlora inte kontakten i samtalet, undvik att anteckna bara när du tycker att ip säger något bra eller dåligt.
- lämna information om verksamheten mot slutet av intervjun. I inledningen kan ip inte koncentrera sig på att ta in information.
- Bättre att bjuda in ip att fråga om jobbet och verksamheten än att själv gissa vad han vill veta och berätta det.
- Informera om vad som kommer att ske efter intervjun.
- Ge inte någon bedömning/värdering på plats, utan ge dig själv tid att reflektera över det som framkommit.
- Gör en egen bedömning innan du pratar med någon annan som träffat ip.

523

Från Den professionella anställningsintervjun av Åsa-Mia Fellinger

Vanliga problem vid anställningsintervjuer

- Ip är nervös.
- Ip svarar inte på frågorna
 - Ställ tydliga frågor.
 - Omformulera frågan.
 - Repetera frågan.
 - Sammanfatta kort ip's svar, efterlys sedan svar på din fråga.
 - Gör en sammanfattning som återspeglar att du inte fått svar på din fråga.
 - Berätta vänligt att du inte tycker att du får svar på dina frågor.
 - Be om mer specifika svar för att du ska ha möjlighet att bedöma hans kompetens.

524

Från Den professionella anställningsintervjun av Åsa-Mia Fellinger

Vanliga problem vid anställningsintervjuer

- Ip är långrandig
 - Ställ tydligare frågor.
 - Ta en fråga i taget.
 - Låt bli att uppmuntra pratet. Undvik att nicka och humma uppmuntrande.
 - Betona i själva frågeformuleringen att du vill ha kortare svar.
 - Avbryt genom att göra en sammanfattning, gå sedan vidare.
 - Påtala att tiden är kort och att ni måste gå vidare om ni ska hinna med allt det viktiga.

525

Från Den professionella anställningsintervjun av Åsa-Mia Fellinger

Vanliga problem vid anställningsintervjuer

- Ip är diffus, ger inga konkreta exempel
 - Ställ tydliga och beteendeariktade frågor.
 - Betona i frågan att du vill ha konkreta exempel. "Beskriv konkret hur du gick tillväga!"
- Ip är fåordig
 - Försök skapa ett pratvänligt klimat.
 - Ställ öppna frågor.
 - Ställ en fråga i taget.
 - Stanna kvar i tystnaden, undvik att mata på med nya frågor.
 - Hjälptill med inledningar.
 - Visa att du är intresserad av svaren och personen.
 - Humma uppmuntrande.
 - "Berätta mer!", "intressant!", "och sedan...?"

526

Från Den professionella anställningsintervjun av Åsa-Mia Fellinger

Vanliga problem vid anställningsintervjuer

- **Ip känns fel direkt**
 - Ignorera inte känslan, den är en signal om något - vad?
 - Handlar känslan om dig eller den andre?
 - Genomför en professionell intervju trots din initiala känsla/reaktion.
- **Ip känns inte "rätt"** när du ska sammanfatta din bedömning efter intervjun, trots bra svar under själva intervjun
 - Granska din känsla. Den bäst lämpade behöver inte vara en person du gillar.
 - Om det inte handlar om dig, vad är det då hos ip som du reagerar på?
 - Boka in en intervju till.
 - Be en kollega göra en ny intervju.
 - Ställ frågor till referenten utifrån din känsla.

527

Från Den professionella anställningsintervjun av Åsa Mia Föllinger

Förberedelser inför första intervjun

- **Behandla den sökande som du skulle behandla din mest värdefulla kund!**
- Hur skulle du själv vilja bli bemött om DU sökte detta jobb?
- **Förbered en proffsig presentation av organisationen.**
- **Presentera även tjänsten på ett sanningsenligt sätt.**
- **Gå noga igenom kandidatens handlingar i förväg.**
- Förbered lämpliga frågeområden och frågor utifrån kravspecifikationen och kandidatens handlingar.

528

Från SLSO's rekryteringsguide

Tips om intervjuteknik

- Lugn och ostörd miljö.
- Förbered de frågeområden och frågor du vill ställa i förväg, så att du kan fokusera på samtalet under intervjun.
- Ställ en fråga i taget.
- Undvik ledande frågor och ja- eller nejfrågor.
- "Hur kommer det sig att...?" bättre än "varför?"
- Be om förtydliganden och exempel.
- Spegla - visa ditt intresse och kontrollera att du förstått rätt.
- Avsluta med att sammanfatta det du tycker dig ha hört.
- Fråga om du missförstått eller om kandidaten vill tillägga något.
- Anteckna under intervjun, och komplettera den efteråt.
- Skriv ner dina intryck och din bedömning direkt efter intervjun.

529

Från SLSO's rekryteringsguide

Intervjuupplägg

- Företaget beskriver sin verksamhet och den aktuella tjänsten.
- Kandidaten berättar om sin bakgrund och aktuell tjänst.
- Diskussion om kandidatens **kunskap och kompetens**.
- Frågor rörande kandidatens **personlighet och värderingar**.
- Frågor kring kandidatens **framtida mål**.
- "Frågor för att utröna om kandidaten är rätt person för tjänsten och tjänsten rätt för denne" (*härlig formulering, varför krångla till det, min anmärkning!?!?*)
- Diskussion kring ersättningsnivåer.
- Eventuellt genomförande av test eller personlighetsprofilanalys.
- Återkoppling på test eller personlighetsanalys.
- Avstämning rörande fortsatt process, berätta om den fortsatta rekryteringsprocessen.

530

Från SLSO's rekryteringsguide

Lyssna aktivt

- **Lyssna mer, prata mindre.**
- **Anpassa dina frågor efter kandidatens svar (jfr Lindelöw).**
- Visa att du lyssnar.
- Ögonkontakt
- Kroppsspråk
- Visa intresse
- Uppmuntra
- "Berätta mer!"
- Spegla (omformulera)
- Sammanfatta

531

Från SLSO's rekryteringsguide

Vanliga intervjufrågor (följ upp med följdfrågor)

- Beskriv din senaste/nuvarande tjänst.
- Vilka är dina starka respektive svaga sidor?
- Vilken roll tar du i en grupp?
- Beskriv någonting som du har gjort bra respektive mindre bra hittills i karriären.
- Berätta om en konfliktsituation som du har varit med om.
- Hur påverkas du av stress?
- **Vad motiverar dig?**
- Vilka egenskaper har en bra respektive dålig chef?
- Vilka långsiktiga yrkesmål har du? Vad gör du om fem år?
- Vilken typ av företagskultur tilltalar dig?
- Vem är du privat?
- Lön, bonus, semester och förmåner - hur är det idag?
- Föreslå tre referenser.

532

Från SLSO's rekryteringsguide

När din kandidat anländer, se till att du följer den här processen så gott du kan

- Välkomna kandidaten, erbjud dem något att dricka och försök få dem att slappna av med lite småprat.
- Presentera dig själv och förklara snabbt vad intervjun kommer att innehålla.
- Berätta lite om företaget och informera om tjänsten, hur det kommer sig att den är ledig och vad den innebär.
- Börja med frågorna. Att be dem gå igenom sitt CV är en bra början då det får dem att känna sig avslappnade att prata om något de är välbekanta med.

533

Från recruiter.monster.se

När din kandidat anländer, se till att du följer den här processen så gott du kan

- Ställ öppna frågor så att kandidaten får en chans att uttrycka sig själv.
- Försök täcka in de frågor som har med de viktigaste delarna av arbetet att göra tidigt under intervjun. Du vill inte närma dig slutet av intervjutiden med en mängd viktiga frågor obesvarade.
- Vid slutet av intervjun, fråga om kandidaten har några frågor.
- Informera dem om nästa steg i rekryteringsprocessen, till exempel om det blir uppföljande intervjuer och vilken tid man talar om.
- Följ kandidaten till utgången och tacka för deras tid.
- Summera dina anteckningar så fort som möjligt. Om du ska genomföra många intervjuer kan det vara lätt att glömma vem som sa vad.

534

Från recruiter.monster.se

Standardfrågor

- Vad lockade dig med den här tjänsten?
- Vad är din största motivation?
- Vilka är dina styrkor och svagheter?

535

Från recruiter.monster.se

Undersökande frågor

- Vilka ledarstilar arbetar du bäst under?
- Vad för slags personer arbetar du helst med?
- Vad har varit den största utmaningen i din karriär?
- Vad har du lyckats bäst med under din karriär?
- Om du fick ängra något under din karriär, vad skulle det vara?

536

Från recruiter.monster.se

Anställ fantastiska människor - några enkla regler

1. Anställ aldrig någon som är precis som du själv.
2. Anställ attityd istället för kunskap.
3. Leta efter rebellerna.
4. Leta efter sinne för humor.
5. Fyll igen luckorna - leta efter det ni själva saknar.
6. Provkör.
7. Fyll avbytarbåset.
8. Odlia mångfald.

537

Från recruiter.monster.se

Utvärdera en kandidats sociala förmåga

Social förmåga baseras primärt på fyra grundläggande kännetecken:

- **Självmedvetenhet:** Förstå hur vårt agerande påverkar beteendet hos dem runtomkring oss.
- **Medkänsla:** Visa omtanke gentemot andras behov och känslor.
- **Social intelligens:** Förstå metoder för hur man påverkar andra personers beteende och uppfattningsförmåga.
- **Självbehärskning:** Kunna kontrollera vårt agerande och våra känslor, särskilt under stress

538

Från recruiter.monster.se

Möjliga frågor, inledande

- Berätta om dig själv.
- Varför söker du arbetet?

539

Från www.stepstone.se

Möjliga frågor, yrkesmässiga kvalifikationer

- Kan du beskriva din karriär?
- Är du nöjd med din karriär intill nu?
- Vilket ansvar har du haft i tidigare arbeten?
- Varför söker du nytt arbete?
- Har du referenser ifrån tidigare arbetsgivare?
- **Kan du ge exempel på arbetsuppgifter du har hanterat ett bra sätt?**
- **Kan du ge exempel på arbetsuppgifter du har hanterat på ett mindre bra sätt?**
- Vilka slags människor arbetar du bäst med?
- Tycker du bäst om att arbeta ensam eller tillsammans med andra?
- Vad motiverar dig?
- Vilken typ av chef föredrar du?
- Vilken utbildning har du?

540

Från www.stepstone.se

Möjliga frågor, personliga kvalifikationer

- Vilka är dina starka sidor?
- Vilka är dina svaga sidor?
- Vad tycker du bäst om att göra?
- Vad tycker du sämst om att göra?
- Vad irriterar dig mest? Varför?
- **Vilka personliga egenskaper värdesätter du?**
- Vilka kvalifikationer har du, som är avgörande för arbetet du söker?
- Vad har du gjort för att utveckla dig de senaste fem åren?

541

Från www.stepstone.se

Möjliga frågor, kännedom om företaget

- Vad vet du om företaget och dess kultur?
- Varför önskar du arbeta på företaget?
- Vilka förväntningar har du på lönen?
- Vad är din åsikt om övertidsarbete?
- Vad är din åsikt om att arbeta hemifrån?

542

Från www.stepstone.se

Möjliga frågor, blandat

- Vad är viktigast på din fritid?
- ~~Vad är din civila status?~~
- Har du sökt många arbeten?
- Har du några frågor?
- Är det något vi glömt att ta upp?

543

Från www.stepstone.se

Möjliga frågor, framtidsplaner

- Vilka är dina framtida utvecklingsplaner?
- Hur länge har du tänkt dig att arbeta på företaget?
- Var är du om fem år?

544

Från www.stepstone.se

Tips för en bra intervju

- Gör en punktlista i förväg över vad som krävs för att klara arbetet.
- Utforma en frågelista utifrån dessa krav.
- Det är du som arbetsgivare som måste ställa alla frågor du vill ha svar på. Den sökande har ingen skyldighet att berätta självmant.
- Läs igenom meritförteckningen före intervjun. Den arbetssökande har sannolikt förberett sig och förväntar sig att möta någon som har läst ansökningshandlingarna ordentligt.
- Anteckna under och efter intervjun.
- Redan under intervjuerna bör du fråga om löneanspråk, så att du vet att det finns möjligheter för er att komma överens.

Källa: www.verksamt.se

Kravprofil

- Beskriv befattningen - arbetsuppgifter och ansvar.
- Vilken utbildning behövs för att kunna utföra arbetet?
- Hur mycket praktisk erfarenhet tycker du krävs?
- Vilka personliga egenskaper är lämpliga?
- Vilken lön och andra anställningsvillkor kan du erbjuda?

Källa: www.verksamt.se

Checklista för platsannonser

- Ledig befattning, eventuell titel
- Arbetsuppgifter och ansvarsområden
- Vilka kvalifikationer som krävs
- Anställningsform
- Tillträdesdag
- Vilka uppgifter du vill ha av den sökande
- Vart ansökningshandlingarna ska skickas
- Hur den sökande kan få mer information
- Ansökningstidens utgång
- Beskrivning av företaget

Källa: www.verksamt.se

Efter intervjun bör du ha fått en uppfattning om den sökandes

- Personliga egenskaper
- Arbetslivserfarenhet
- Arbetsmoral, livsfilosofi och självkänedom
- Ledaregenskaper
- Utvecklingsmöjligheter och framtidsplaner

Källa: www.verksamt.se

Var förberedd

- Det krävs att du är väl förberedd för att det ska bli en bra intervju.
- Den arbetssökande har sannolikt förberett sig och förväntar sig att möta någon som har läst ansökningshandlingarna ordentligt.

Källa: www.verksamt.se

En smula metodik

- Den sökande kan vara nervös och det är viktigt att du kan förmedla en avslappnad stämning. En lättsam ton gör också den sökande mer öppen och därmed får du mer information.
- Börja med att presentera företaget och arbetsuppgifterna på ett konkret och tydligt sätt.
- Därefter kan du ställa dina frågor.
- Börja med lätta frågor och gå sedan mot de svårare efterhand.
- Det är du som arbetsgivare som måste ställa alla frågor du vill ha svar på. Den sökande har ingen skyldighet att berätta självmant.
- Anteckna under intervjun så att du kommer ihåg vad den sökande svarar. Genom att anteckna lär du dig också vilka frågor som fungerar bra och vilka som bör tas bort eller utvecklas.

Källa: www.verksamt.se

Tips för en bra intervju

- Gör en punktlista i förväg över vad som krävs för att klara arbetet.
- Läs igenom meritförteckningen en extra gång precis före intervjun.
- Underlätta för den sökande att känna sig väl till mods. Intervjun ska vara en dialog, inte ett förhör.
- Lyssna noga på vad den sökande säger.
- Ställ öppna frågor som inte kan besvaras med ett ja eller nej. Ställ följdfrågor.
- Låt tystnaden tala ibland.

Källa: www.verksamt.se

Ställ samma frågor till alla

- Skriv ner en frågelista.
- Håller du dig till listan får alla sökande samma frågor, vilket också underlättar när du efteråt ska jämföra svaren mellan de sökande.
- Kravprofilen ligger till grund för vilka frågor du kan ställa till de sökande.
- **Frågorna ska vara relevanta utifrån kravprofilen (???, min anmärkning) och alla sökande måste få ungefär samma frågor.**
- Om någon upplever en fråga som kränkande ska frågan kunna motiveras med stöd av kravprofilen.
- Risken för diskriminering minskar om du har färdiga frågor som alla ska besvara.

Källa: www.verksamt.se

Ställ samma frågor till alla

- Skriv ner en frågelista.
- Frågorna ska vara relevanta utifrån kravprofilen och alla sökande måste få ungefär samma frågor.

Källa: www.verksamt.se

Exempel på intervjufrågor

- Berätta lite om dig själv.
- **Beskriv ditt senaste jobb.**
- **Vilken av dina tidigare anställningar har du tyckt bäst om? Varför då?**
- **Varför vill du arbeta här?**
- Vilka är dina styrkor respektive svagheter?
- **Inom vilka områden skulle du vilja bli bättre?**
- Vad betyder samarbete för dig?
- Hur fungerar du under stress?
- Vad har du för lönekrav?

Källa: www.verksamt.se

Diskriminera inte

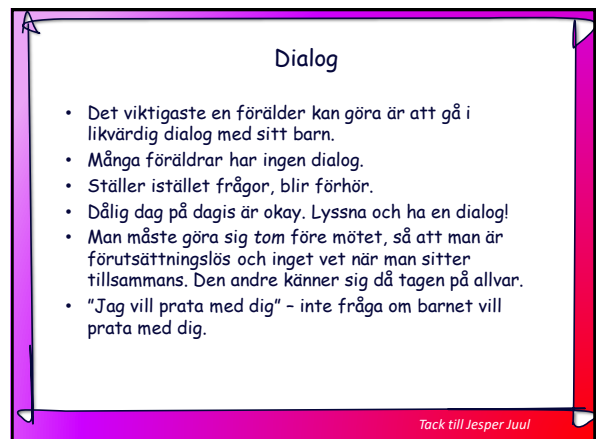
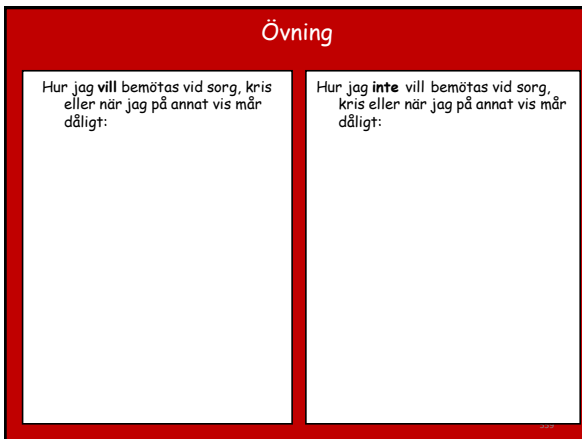
- Det finns känsliga frågor som du ska vara försiktig med att ställa.
- Du kan fråga om vad som helst så länge det är relevant för arbetsuppgifterna och alla sökande får samma fråga.
- Var medveten om diskrimineringslagen. Du får till exempel inte variera frågorna baserat på kön, sexuell läggning, etnisk tillhörighet, religion eller funktionshinder.
- Det är den sökande som avgör om en fråga är diskriminerande.

Källa: www.verksamt.se

Ställ bara frågor som är relevanta för arbetsuppgifterna

- **Frågor om civilstånd, sexuell läggning och om den sökande tänker skaffa barn är sällan relevanta.**
- **Undvik också att fråga om facklig aktivitet, politisk tillhörighet, eventuella sjukdomar, alkoholkonsumtion och kroppsvikt.**
- Försök att ha ett öppet sinne och bedöm den sökande efter dennes faktiska kvalifikationer.

Källa: www.verksamt.se



Vilka verktyg har vi?

- Kärlek
- Empati och medlidande
- **Humor**
- Sunt förnuft
- Kunskap och erfarenhet
- **Äkthet**
- Vårt eget liv
- **Vår egen person**



563

Forskning visar att...

...avgörande för psykoterapieresultatet är:

- **Värme**
- **Empati**
- **Äkthet**



565

Min egen utgångspunkt när jag intervjuar kandidater

Så som det känns för mig att sitta och prata med personen, så kommer även *patienten* att uppleva det.

Så hur är denna person som medmänniska och samtalspartner?

566

Förslag till samtalsstrategi

1. **Börja med öppna, värderingsfria frågor.** Dvs frågor som inte har något uppenbart eller "rätt" svar och där inga av era värderingar och preferenser framgår. Därmed får du en hyfsat osminkad uppfattning om kandidatens egen världsbild.
 - "På ett veckomöte med ditt team börjar chefen oväntat och aggressivt kritisera din prestation i ett pågående projekt. Vad gör du?"
 - "Du befinner dig i en situation där du har två väldigt viktiga arbetsuppgifter som båda har en deadline som är omöjlig att hålla. Du kan inte göra båda sakerna. Hur hanterar du den situationen?"
2. Var efterhand alltmer öppen och tydlig med era önskemål, vad ni står för och vad ni vill ha. "Kör hårt", skönmåla inte (men lyft gärna fram vad en lojal medarbetare får i gengäld för sina ansträngningar). Så att inskolningsprocessen av den eventuella nye medarbetaren kommer igång, samt att denne får en möjlighet att hoppa av i tid om galoschen inte passar honom.

567

God kommunikation är inte fullt så svårt som det påstås



Man kommer väldigt långt genom att vara äkta, skapa förtroende, visa respekt, ta den andre på allvar och **visa att man vill den andre väl.**

Om jag bryr mig på riktigt och visar litet hyfs förlåter andra mig en hel del.

568

Det viktigaste

- Sällan fråga om teknik eller metod.
- **Gott hjärta, sunt förnuft, tid och basala kunskaper** om psykologi och psykisk ohälsa är det viktigaste.
- Kunskaperna ger dig självförtroende och skapar trygghet och tillit hos patienten.

Slutsats?

Varje människa är unik och behöver bemötas individuellt, vare sig hon är frisk eller sjuk.

Viktigast är alltid vår förmåga till ett gott allmänmänskligt bemötande.

Goda kunskaper om psykiska störningar kan hjälpa oss att bemöta den med psykisk ohälsa optimalt.

Eventuella metoder och råd ska användas med omdöme och sunt förnuft.

Varje samtal är ett experiment

- Man kan därför inte göra "rätt" eller "fel".
- Man kan endast utföra experiment som når eller inte uppnår sitt syfte.
- Varje samtal är ett nytt experiment, en ny möjlighet att bli skickligare, en ny chans att lära något av den människa man har framför sig.

571

Vad behöver jag själv för att ge ett gott bemötande?

- På gott humör?
- Utvilad?
- I balans?
- Ostressad?
- Ordning på mitt privata liv?
- Mätt?
- Tillräckligt med tid?
- Tycka om patienten?



När riskerar jag att inte ge ett lika gott bemötande?

- Trött?
- Arg?
- Missnöjd?
- Provocerad?
- Stressad?
- Hungrig?
- Tycker inte om patienten?



Hur blir vi av för mycket stress?

- | | |
|---------------------|-----------------------------|
| • Tunnelseende | • Sömnproblem |
| • Försvarsinställda | • Ökad ljudkänslighet |
| • Rigida | • Minnesproblem |
| • Irritabla | • Koncentrationssvårigheter |
| • Lättkränkta | • Nedstämdhet |
| • Aggressiva | • Ångest |
| • Intoleranta | • Kroppsliga besvär |
| • Trötta | - Värk |
| • Cyniska | - Tryck över bröstet |
| • Uppgivna | - Orolig mage/tarm |
| | - Yrsel |

574

Personlighet och stress

I situationer där individen känner sig särskilt utsatt

- t ex i en arbetsintervju -

förstärks ofta aggressivt, utagerande och besynnerligt beteende.

575

Var observant på dina egna reaktioner och känslor i samtalet

- Arg/förbannad?
- Ledsen?
- Besviken?
- Orolig?
- Rädd?
- Misslyckad?
- Glad?
- Nöjd?
- Fantastisk?
- Förälskad?

Känslorna är ditt roder, så var tacksam för dem och lyssna noga

576

En terapeutisk allians är vanligen en förutsättning för ett gott behandlingsresultat

578

Vad menas med "terapeutisk allians"?

Den terapeutiska relationen/alliansen

1. Affektiv relationell komponent inkluderande **det känslomässiga bandet och anknytningen** mellan patient och behandlare.
2. **Samarbetsaspekt** - man är överens om behandlingens mål och medel.



Den andres kontaktförmåga

God förmåga till känslomässig kontakt.



Kul, gratifierande.

Kan eller vill inte. Temporärt eller permanent nedsatt förmåga.



Kan provocera vår narcissism och vårt behov av att betyda något.

580

Jag hade tur:
Föräldrar som älskade
varandra OCH mig!

Rickard Wolff

Anknytning

- Vi *behöver* någon att gå till när det är svårt.
- Men många har inte lyckats ersätta föräldrarelationen (om den alls funnits).
- Många föräldrar klarar inte att lyssna på sina barn när de har problem. Måste orka lyssna tills barnet pratat färdigt.

Tack till Björn Wrangsjö

Att ha problem är inget problem

Välbefinnande och trygghet har inget med ett problemfritt liv att göra.

Inre trygghet och självförtroende kommer av att veta att vad livet än bjuder på...

...så kan jag hantera det!

Självkänsla handlar inte om att prestera

Självkänsla handlar om mitt VÄRDE i mina egna ögon.

Vad folk än säger och tycker om mig...

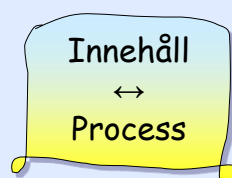
...så vet jag att jag är okay och värd att älska!

Förslag till styrande princip för ditt liv:

Lev ditt liv, i varje stund, utifrån att...

Vem jag är gör skillnad!

"Vården" är det som sker mellan mig och patienten



Innehåll: Det vi gör / talar om.

Process: Sättet som vi gör det på, hur vi talar med varandra.

Det är alltid vi - och inte patienten - som har ansvaret för samspelets kvalitet.

Processens kvalitet avgör samtals kvaliteten

Processen består av

- Känslor
- Stämningen, "atmosfären"
- Tonfall
- Kroppsspråk
- Det medvetna och det omedvetna

Alla reagerar på processer, och ju sämre vi mår desto känsligare är vi.

Hur känns det för den andre - och hur mycket kommer jag att få veta - om han upplever att...

... jag inte bryr mig om honom?

...jag inte tycker om honom?

...samtalet tråkar ut mig?

...jag bara spelar en roll?

Det goda mötet

Den viktigaste förutsättningen för ett gott möte är att jag vill mötas, och visar det!



589

Den stora hemligheten...

...är...

???

???

...löst enkelt, egentligen...

... försök med...

...litet vanlig enkel...

...vänlighet!



590

Förresten...

...en sak till...

!

!!

!!!

...ha litet...

...KUL!!



Var litet NYFIKEN!

Den andres beteende är alltid meningsfullt...

...även om vi inte alltid lyckas förstå meningen!

"Det ligger något i det du säger"

"Den nyttigaste läxan livet lärt mig är att idioterna ofta har rätt."



593

Alla människor har behov - alla människor vill något



Identifiera och tillfredsställ människors behov!

594

Empati i praktisk handling



Vad behöver denna människa just nu?

↓

Hur kan jag hjälpa henne med det?

Vad kan vi lära av Buddha?

Om vi har ödmjukhet kommer vi att se varje situation och varje människa som vår lärare.

Sökaren nr 1/1986



Vad menar karln?!




1. Vi kan välja vad vi känner och hur vi mår.
Alltid och i varje stund.
2. Varje möte kan ge oss något för egen del.
Vartenda ett.

Michael Rangne 2016-02-27 597

Kan det vara så att...?

1. I varje möte med en annan människa finns en möjlighet att få veta något om mig själv.
2. I de tankar som dyker upp i mitt huvud finns ett budskap till mig om mig själv.
3. Ingen människa kan störa mig utan mitt eget medgivande.

Tack till Kay Pollak

Litet Kay Pollak till hjälp?

Den där har jag fått för att öva på...

...man får aldrig värre än man klarar av!

599

Det goda mötet

"Allt verkligt liv är möte"



600

All växt sker i möten med andra

Äkta eller falsk dialog =
äkta eller falskt möte

Om du bara låtsas får du betala priset
(ingen relation och ingen växt)

601

Hur skulle våra möten med andra bli om...

...vi utgår från att vi **kan lära oss något** av varje människa vi möter?

...vi utgår från att varje möte med en annan är en **möjlighet till glädje och mening** för oss själva, och visar denne vår uppskattning för det vi får?

... vi utgår från att ett äkta möte med en annan **lämnar båda åtminstone en smula förändrade?**

Är det verkligen "beröm" och "belöning" vi vill ha?

Eller vill vi ha bekräftelse, uppskattning, uppmuntran, kärlek och andra uttryck för äkta känslor?

Vi vill inte vara "duktiga" - vi vill **betyda något** för en annan människa, vi vill beröra denne.

Hur skulle det kännas för den andre om...

...han upplever att han har betydelse för oss, **att han ger även oss något värdefullt för vår egen del?**

Recept för ett meningsfullt liv?

Jag lever mitt liv utifrån att jag gör skillnad.

Vad jag gör, hur jag är, vem jag är gör skillnad för varje människa jag möter i mitt liv, var dag och var stund.

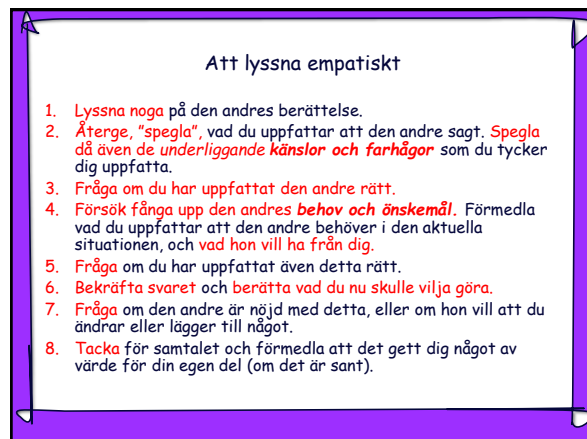
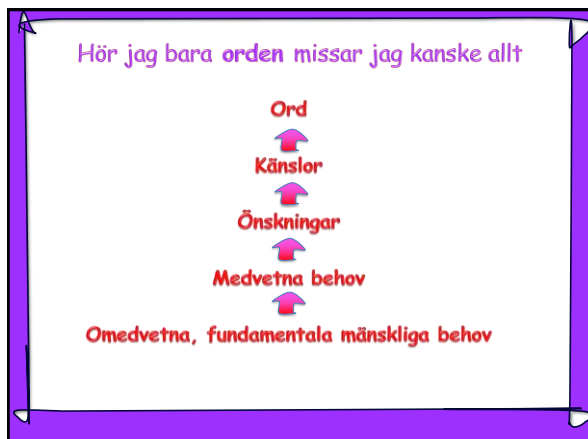
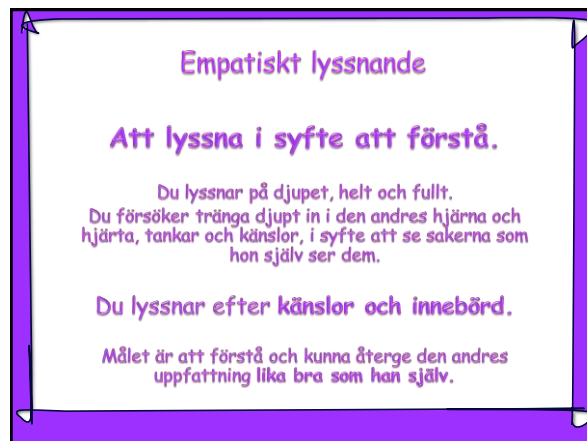
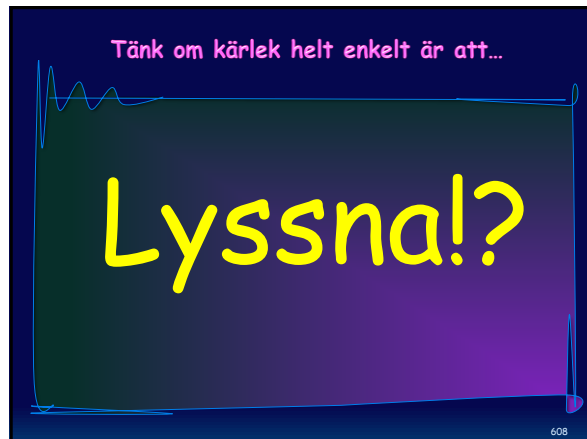
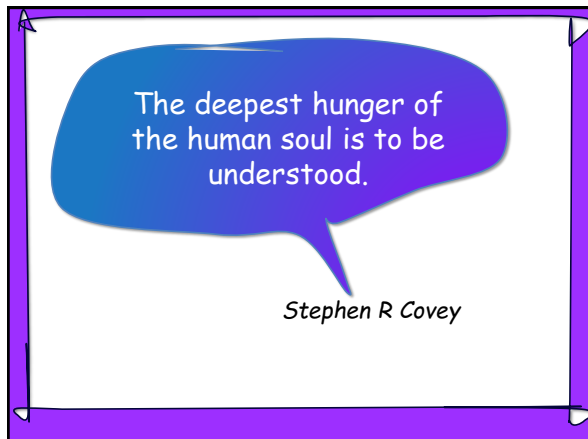
I varje möte med en annan människa har jag en möjlighet att göra skillnad för denne, att ge något av mig själv till världen.

Varje möte är samtidigt en möjlighet även för mig själv. En möjlighet att uppleva glädje, mening, tacksamhet, kompetens, flow. Och en möjlighet till utveckling och självkänedom.

605

Habit 5

Seek first to understand,
then to be understood



Validering

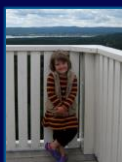
- **Lyssna** och observera.
- Summera, spegla, **återge**, förmedla korrekt förståelse.
- "**Läs av**" och förmedla förståelse av det utsagda.
- **Bekräfta och gör begripligt** utifrån **historien**.
- **Motverka** "jag borde inte vara / känna / bete mig så här".
- Bekräfta och gör begripligt utifrån **nuvarande omständigheter**.
- Behandla personen som en **jämlik** och sann person, var genuin.

613

Lathund för fungerande kommunikation

- **Försök först att förstå**, först därefter att själv bli förstådd.
- Dörröppnare: "berätta mer".
- **Lyssna efter DEN UNDERLIGGANDE KANSLAN**.
- "**Spegla**" vad du uppfattar att den andre säger.
- **Bekräfta** patienten, visa att du tycker hans känsla är förståelig och okay.
- Använd "jagbudskap".

Att förstå mig är att se världen från mitt utkikstorn, som jag ser den.



Välkommen upp! Så ska jag sedan stiga upp i ditt utkikstorn, så att vi kan förstå varandra.

615

Minns ni?



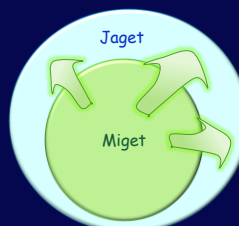
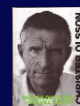
616

Anställningsprocessen handlar i hög grad om att tydliggöra cirkarna



617

"Miget" läcker!



Andra ser mitt "mig" - även när jag tror att de bara ser mitt "jag".

Jag läcker både vad jag tänker och vad jag känner.

Michael Røinge

619

Hur jag FÖRHÅLLER mig till det som händer mig i livet är den avgörande faktorn för vilket liv jag får.

620

Mina tankar avgör mitt liv

1. Vilken är min djupaste tanke om mig själv?
 - Varje val är en värdering av mig själv.
 - När jag ändrar min syn på mig själv gör jag andra val.
2. Varje trossats man har kan man ändra.
3. Ingen annan kommer någonsin att ändra trossatsen.

Tack till Kay Pollak

Mina tankar är skapande

Si...

- Livet är en kamp
- Livet är ett helvete, och sedan dör man
- Ingen kan vilja ha en sån som mig
- Han har aldrig varit på mitt jobb
- Å nej, inte en dag till!
- Om tre veckor har jag varit sjuk i en månad

...eller så?

- Livet är fullt av underbara överraskningar
- En dag till att leva
- Det finns mat i kylskåpet idag också
- När det är lätt så är det rätt jobb
- En människa som mår bra har inte behov av att trakassera någon annan

Tack till Kay Pollak

Egenskaper/beteenden som gynnar goda relationer

Vänlighet	Öppenhet
Omtanke	Ärlighet
Intresse	Respekt
Empati	Beslutsamhet
Sympati	Personligt ansvarstagande
Tålmod	Tolerans
Jämnmod	Osjälviskhet
Reflektion	Förmåga att engagera och binda sig, att ge av sig själv till en annan
Impulskontroll	
Humörskontroll	

623

Mindre effektiva egenskaper/beteenden

Brist på allt det föregående

Självcentrering/narcissism

Behov av att kontrollera vår omgivning

Retlighet

Impulsivitet

Oföretsägbarhet

Hetsighet

Misstänksamhet

Njuttningsslystnad

624

Det vill säga:
vad driver just denna medarbetare?

Stärka min självkänsla

Har inget annat för mig

Ingen aning

Varför inte?

Materiell tillfredsställelse

Karriär

Pengar

Försörja min familj

Visa mig själv att jag duger

Visa chefen att jag duger

Visa mamma att jag duger

Få beröm

Inre tillfredsställelse

Mening

Kall, bidra till en bättre värld

Roligt

625

Fördomen mot arbete

Lönearbete är ett tungt och tråkigt, men nödvändigt, ont?
eller

Arbete är en möjlighet till glädje, mening, lycka, utveckling, närande relationer och ett bra liv...
...möda och slit kan t o m göra oss lyckliga!

Vilken position du intar avgör vilken sorts problem du kommer att ha i ditt liv.

Integritet

Utanförskap,
oönskad,
oälskad,
ensam

Samarbete

Överanpassad,
utnyttjad,
slutkörd,
utbränd

Tips för att bli en värdefull medarbetare som själv trivs på jobbet

Se vad organisationen behöver...

- Satsa på **samarbete**.
- Försök se saker ur **andras synvinkel** - även din chefs. Vad behöver de av dig?
- Begär **klara besked** från din chef om vilka förväntningar han har på dig.
- Begär **regelbunden, spontan återkoppling** - vad gör du bra, vad kan du göra bättre och HUR?

...OCH till dina egna behov!

- Du är på jobbet en stor del av ditt liv. Se till att få ut mer än lönen för alla timmarna. Mening och glädje!
- Du är en "produktionsresurs". Utveckla dig själv och ditt kunnande kontinuerligt.
- Insikten att livet är mycket mer än arbetet kan göra dig till en bättre medarbetare.
- Ansvar för allt detta ligger på dig själv.

7. Sharpen the saw

1. Be proactive (freedom to chose) **Du kan ha ett värdesystem**
2. Begin with the end in mind (choice) **Ditt valda värdesystem**
3. Put first things first (action) **Lev dina värderingar**
4. Think win-win (respect)
5. Seek first to understand, then to be understood (understanding)
6. Synergize (creation)

Ge och håll löften

Involvra andra och arbeta fram lösningar

Viktiga övergripande värden för samspelet med andra

Likvärdighet
Autenticitet
Integritet
Självkänsla
Personligt ansvar
Socialt ansvar
Gemenskap

Den likvärdiga relationen

Subjekt

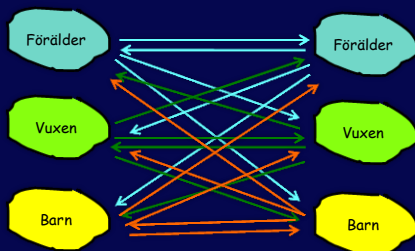
↔

Subjekt

I den likvärdiga relationen utgör den andres tankar, känslor och förståelse av sig själv en likvärdig del av gemenskapen.

Den andre och dennes inre värld behandlas med samma allvar som min egen.

Vilka "jagtillstånd" är det som möts just nu?

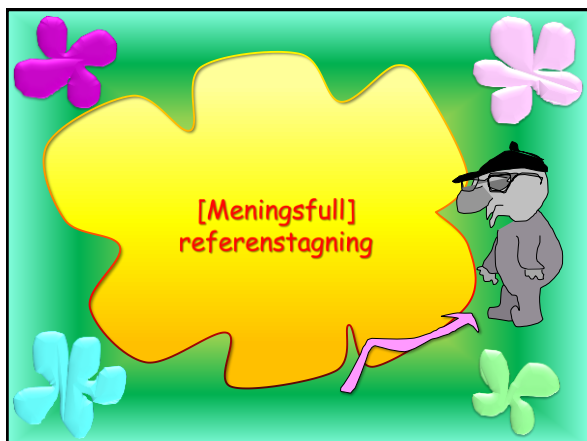


Vad menas med att "älska" ett barn?

Om jag

- behandlar barnet likvärdigt (dess tankar, känslor, önskningar och behov är lika viktiga som mina egna)
- respekterar barnets integritet
- stöttar barnets **personliga ansvarstagande** och utvecklingen av dess **självkänsla**
- själv är **ärika och autentisk** i vår relation

Då älskar jag barnet på ett sätt som är bra för det, och som barnet upplever som kärleksfullt.



Referenser - livsviktiga eller värdelösa?

1. Hur tar ni referenser idag?
2. Hur många?
3. Hur är resultatet?
4. Problem och svårigheter?
5. Förbättringsidéer?

635

Åsikterna om värdet av referenstagning går starkt isär

1. Två år hos Kersti med toppomdöme
2. "Hade nog en släng själ"
3. "Går bra i rätt miljö"
4. Stel, litet spänd, valde mellan psykiatri och kirurgi
5. T-tröjorna
6. Lysande prestationer som vik ul; men som ST sämre
7. Anställd för trogen och lojal tjänst - till ett pris

636

Referensintervjun

- Bra mall i Kompetensbaserad personalstrategi, sid 263-266
- **Minst två oberoende referenstagningar, gärna fler.**
- **Är också en intervju, med intervjuens svårigheter och begränsningar.**
- **Ökad komplexitet - nu ska man värdera TVÅ personer!**
- Svagt prognosvärde om den används för att stämma av intrycken man har (försök falsifiera dem istället)
- **Bättre prognosvärde om den tas på samma allvar som anställningsintervjun, med liknande struktur och angreppssätt.**
- **Lämna inte ut information om den sökande till referenten.**

Etisk fråga: Är det okay att prata med icke föreslagen person som man råkar vara bekant med?

637

Från Kompetensbaserad personalstrategi av Malin Lindelaw

Värdera referenten och uppgifterna

- **Lyssna "mellan raderna".**
- **Lyssna efter referentens ton och känsloläge i beskrivningen.** Gör han bara sin plikt, eller finns det känsla och entusiasm i de positiva omdömena?
- **Hur är referentens egen personlighet?**
 - Varm och entusiastisk?
 - Sval och återhållsam?
 - Optimistisk och positiv till allt och alla?
 - Njugg och kritisk i värderingen av andra?
- **Personlig vän med kandidaten?**
- **Vill bli av med sin anställd?**
- **Vill behålla honom?**
- **Kan du ta en referens på referenten?**
- **Ska vi börja betala referenten för en längre, högkvalitativ intervju face-to-face?!**

638

Från Kompetensbaserad personalstrategi av Malin Lindelöv

Svårigheter vid referenstagning

- Det är svårt att snabbt skapa en förtrolig kontakt med en främmande person via telefon.
- **Artighet** - man vill inte gärna tala illa om andra.
- **Relationen** -> lojalitetskänsla, även om man inte varit nöjd med allt.
- **Referenten är dåligt förberedd.** Han eller hon minns kanske inte personen direkt.
- **Referenstagaren är inte förberedd med bra underlag och med genomtänkta frågeställningar.** Det kan då vara svårt att lyssna på de svar som ges p.g.a. att man funderar på nästa fråga att ställa.
- **Det är svårt att veta hur lämplig referenten är som personbedömare.**
- **Referentens motiv** - man kanske vill bli av med personen av någon anledning på den nuvarande arbetsplatsen och lämnar därför felaktiga uppgifter.
- **Störningar i personliga relationer, eller s.k. "dålig personkemi",** kan ibland ge missvisande information.

639

Från SLSO's rekryteringsguide

Frågor till referenten

- "Hur är du bekant med kandidaten?"
- "Hur länge arbetade du och kandidaten tillsammans?"
- Fråga referensen om kandidatens dagliga ansvarsområden på arbetsplatsen. Här är det viktigt att stämna av att meritförteckningen stämmer överens med det referensen säger.
- "Vad tror du kandidaten behöver för att fortsätta i sin yrkesutveckling?"
- "Varför slutade kandidaten?"
- "Kunde kandidaten ha stannat om han/hon velat?"
- "Varför vill kandidaten byta jobb?"
- "Om det var du som skulle anställa, skulle du anställa kandidaten, och för vilken position?"

640

Från recruiter.monster.se

Referenser

- **Den sökande bör lämna minst två referenser.**
- **Fundera över vilken relation den sökande och referenspersonen har eller hade.**
- Det bör vara personer som har lärt känna den sökande i sin yrkesroll, kanske en chef eller en kollega.
- Det kan också vara en lärare eller någon annan som känner den sökande väl.
- **Lyssna noga på vad referenspersonen säger, men också på det som inte sägs.**
- Fråga om det som du känner dig osäker på.
- Fundera på om det finns något speciellt som du vill fråga om eller områden som du vill veta mer om?
- Titta på kravprofilen - kräver arbetet något speciellt?

Källa: www.verksam.se

Exempel på frågor vid referenstagning

- Be referenspersonen ge sin bild av den sökande (X) och dennes arbetsmässiga och sociala kompetens.
- **Varför slutade X? Skulle X vara välkommen tillbaka?**
- **Vad händer med X om hon eller han hamnar i en konflikt?**
- **Hur hanterar X situationer när det är stress och mycket att göra?**
- **Hur ser du på X samarbetsförmåga?**
- **Vilka är X bästa sidor och vad behöver han eller hon bli bättre på och utveckla?** (Kanske kan du påstå något om den sökande för att sedan höra hur referenspersonen förhåller sig till ditt påstående.)
- **Kan X passa tider, tala olika språk, vara strukturerad, tala inför andra, hantera en dator?** (Eller något annat som du tycker är viktigt för arbetet.)

Källa: www.verksam.se

Tips för en bra referensintervju

- **Använd en strukturerad mall för samtalet, och anteckna svaren.**
- **Tillräckligt med tid, minst 20 minuter.**
- **Förvissa dig om att referenten har tid och kan tala ostört nu, fråga annars om annan lämpligare tid.**
- **Förmedla hur du kommer att hantera det han säger** (förslagsvis fullständig sekretess gentemot den sökanden).
- **Berätta vilka arbetsuppgifter som är aktuella för den sökande hos er.**
- **Ställ öppna frågor i st f att be om bekräftelse på dina egna intryck.**
- **Vilken relation har referenten till den sökande?**
 - Hur länge har de arbetat tillsammans? Med vad?
 - Hur mycket har referenten de facto sett av den sökande i aktion?
 - **Har de en privat relation utöver den professionella?**
- **Vad har den sökande gjort där?**
 - Vilka arbetsuppgifter?
 - Vilket ansvar?
 - Förutsättningarna?
 - Ledaransvar?

643

Från Kompetensbaserad personalstrategi av Malin Lindelöv

Tips för en bra referensintervju

- **Låt referenten fritt beskriva sin uppfattning av den sökande och vad hon varit bra respektive mindre bra på.**
- **Be gärna om exempel och förtydliganden.**
- **Vilka resultat har personen åstadkommit?** Levtt upp till förväntningarna?
 - Basalt fungerande - komma i tid, normal närvaro?
 - Uppfyllt målen, rott projekt i hamn, klarat tidsramar?
 - Hur har insatserna uppfattats av andra?
- **Fråga uttryckligen om färdigheter och förhållningssätt enligt kompetenskraven.**
- Vad har utmärkt medarbetaren jämfört med andra medarbetare i samma position?
- Vilka egenskaper och förmågor har varit mest värdefulla?
- **Finns det något personen behöver utveckla / bli bättre på?**
- Tror du att andra som arbetat med personen skulle beskriva honom på samma sätt?

644

Från Kompetensbaserad personalstrategi av Malin Lindelöw

Tips för en bra referensintervju

- **Arbetsmotivation, arbetsintensitet?**
- Hur har personens frånvaro varit?
- Hur har personen varit när det gäller att hålla tider och tidsramar?
- **Lagspelare?**
 - Lojalitet?
 - Omtyckt och uppskattad?
 - **Levererar resultat OCH stöttar och bryr sig om sina kollegor som människor? Eller självupptagen, individualistisk prestationsneotiker?**
 - **Konflikter? Hur hanteras dessa?**
 - Vilken roll brukar han få i gruppen?
 - Trivdes han med grupparbete?

645

Från Kompetensbaserad personalstrategi av Malin Lindelöw

Tips för en bra referensintervju

- **Skulle referenten anställa personen igen?**
- **Har referenten några råd eller förslag på hur vi kan göra för att personen ska trivas och prestera optimalt på er arbetsplats?**
- Sammanfatta det sagda och de intryck du fått. Fråga om du missförstått något eller om referenten vill tillägga något? **"Finns det något ytterligare som du tror kan vara värdefullt för mig att känna till?"**
- Summera dina intryck.
- Tacka för tiden och samtalet.

646

Från Kompetensbaserad personalstrategi av Malin Lindelöw

Referenstagning - syfte?

- Klargöra tveksamheter
- Få svar på frågor som inte besvarats i intervjun
- Kontrollera uppgifter från ansökan och intervjun
- Kontrollera och komplettera uppgifterna om den sökandes erfarenheter, kompetens och personliga egenskaper
- **Få omdömen om kandidatens personliga egenskaper** från någon som känt vederbörande en längre period
- Få information om prestationsförmåga, måluppfyllnad och lämplighet för arbetsuppgifterna

647

Från SLSO's rekryteringsguide

Referenstagning - vem?

- Chef/arbetsledare som känt personen länge.
- **Även någon underordnad?! Hur behandlar kandidaten människor "under" honom?**
- Medarbetare/kollega?
- **"360-graders" referenstagning?!**

648

Från SLSO's rekryteringsguide

Referenstagning - hur?

- Avsätt minst 30 minuter.
- Förbered dig - gå igenom handlingar, formulera frågor, vad är oklart från intervjun, vad verkade kandidaten inte vilja berätta om?
- Presentera dig och syftet.
- Fråga om referenten har tid, avtala annars annan tid.
- Berätta om er verksamhet och vilka uppgifter kandidaten förväntas få.
- **Informera om huruvida referentens uppgifter kan komma att föras vidare eller inte.**
- **Klargör referentens relation till kandidaten - även privat relation?**

649

Från SLSO's rekryteringsguide

Referenstagning - hur?

- **Ställ konkreta frågor. En referent bjuder oftast inte på mer information än det man frågar om.**
- Gå igenom eventuella skriftliga omdömen som referenten utfärdat som underlag för frågor. Be om konkretion och exempel.
- Fråga om konkreta arbetssituationer där kandidaten visat prov på önskade förmågor och personlighetsdrag.
- **Försök få en bild av hur personen faktiskt handlar i olika konkreta situationer.**
- Förefaller referenten undvika vissa frågor?
- Sammanfatta det sagda, har du uppfattat rätt?
- Något som referenten skulle vilja tillägga för en mer fullständig bild?

650

Från SLSO's rekryteringsguide

Referenstagning - hur?

- Exempel på konkreta frågor:
 - Hur har arbetsuppgifter utförts? Vad blev resultatet?
 - Hur var samarbetet?
 - Frånvaro/närvaro.
 - Hur har konflikter hanterats?
 - Skulle du vilja anställa honom/henne igen?

651

Från SLSO's rekryteringsguide

Referenstagning - förslag på frågor

- Beskrivning av personens nuvarande/tidigare arbetsuppgifter.
- Vilken befattning, avdelning, enhet osv. arbetade kandidaten inom?
- Vilka var de viktigaste arbetsmomenten?
- Vilken grad av ansvar och befogenheter hade personen?
- Hade kandidaten budgetansvar?
- Hade kandidaten personalansvar? För hur många anställda? Vilken befattning/vilka befattningar hade underställd personal?
- Hur mycket kontakter hade kandidaten, internt och externt, i sin tjänst?
- Vad var kännetecknande för den arbetsmiljö där kandidaten var verksam?
- Hur rekryterades personen till det jobbet?

652

Från SLSO's rekryteringsguide

Referenstagning - förslag på frågor

- Hur skulle du vilja beskriva personens **samarbetsförmåga**?
- Har kandidaten haft **problem att samarbeta med någon**? Be referenten berätta om situationen.
- Hur var kandidatens **relation till kollegor**? Var kandidaten **omtyckt av sina kollegor**? Hur kom det sig? Hur märktes detta?
- Var kandidaten **omtyckt av kunder/klienter/leverantörer etc**? Hur märktes detta?
- Hur var kandidatens **relation till den närmaste chefen/arbetsledaren**?
- Vilken **roll tog kandidaten i arbetsgruppen**?
- Hur agerar kandidaten vid konflikter på arbetsplatsen? Be referenten ge konkreta exempel på situationer och hur de har lösts.
- Arbetar kandidaten bäst enskilt eller i grupp?

653

Från SLSO's rekryteringsguide

Referenstagning - förslag på frågor

- Är referenten **nöjd med personens arbete**?
- Vilka kunskaper och personliga drag är viktiga för att klara rollen som kandidaten hade på företaget? Hur väl levde kandidaten upp till dessa krav?
- Hur väl nådde kandidaten sina mål?
- Hur var kandidatens relation till externa kontaktpersoner/kunder/Klienter?
- Vilka var kandidatens reaktioner vid **hög arbetsbelastning och tidspress**?
- Hur var kandidatens prestation jämfört med andra med motsvarande befattning?
- Skulle andra på arbetsplatsen tycka likadant om kandidatens prestation?

654

Från SLSO's rekryteringsguide

Referenstagning - förslag på frågor

- Vilka är personens **starka personliga egenskaper**?
- **Be referenten ge konkreta exempel på hur dessa egenskaper visat sig i arbetet.**
- Vilka arbetssituationer är kandidaten bäst på att hantera?
- Vilka kompetensområden kan/behärskar kandidaten?

655

Från SLSO's rekryteringsguide

Referenstagning - förslag på frågor

- Utvecklingsbara sidor?
- **Vilka sidor behöver kandidaten utveckla?** Be referenten ge konkreta exempel på hur dessa egenskaper visat sig i arbetet.
- Har kandidaten **egenskaper som upplevs som störande** av någon/några?
- **Vilka arbetsituationer är kandidaten mindre bra på att hantera?**
- Finns det arbetsuppgifter som kandidaten **inte passar till att utföra?**
- Har kandidaten **stött på några särskilda problem med arbetsuppgifterna** i sin tjänst?

656

Från SLSO's rekryteringsguide

Referenstagning - förslag på frågor

- **Skulle referenten vilja anställa personen igen?**
- I vilken typ av tjänst i så fall? Be referenten motivera sitt svar.
- **Vad bör vi vara observanta på om vi anställer kandidaten?**
- Varför arbetar kandidaten inte kvar på företaget?
- Om personen fortfarande är anställd: **Varför tror du att kandidaten söker ett nytt arbete?**

657

Från SLSO's rekryteringsguide

Referenstagning - förslag på frågor

- Tror referenten att personen skulle passa på den sökta tjänsten (utgå från befattningsbeskrivningen och kravprofilen)?
- Har kandidaten den kompetens som krävs?
- Har kandidaten den erfarenhet som krävs?
- Har kandidaten de personliga egenskaper som tjänsten kräver?
- Skulle referenten själv anställa kandidaten i den sökta tjänsten?

658

Från SLSO's rekryteringsguide

Referenstagning - bedömning

- Sammanfatta ditt helhetsintryck av samtalet.
- Var det lätt eller svårt att få information?
- **Svarade referenten ärligt eller undvikande?**
- Var referenten trevlig eller avvisande?
- Finns det fortfarande några frågetecken gällande kandidaten?

659

Från SLSO's rekryteringsguide

Varför skulle någon vilja jobba här?



Har vi något att erbjuda?

=

Vilka kommer vi att kunna välja bland?
Kommer de vi rekryterar att stanna kvar?

Diskutera!

Vad söker dagens medarbetare av sin arbetsplats?

Vad skapar arbetslust, lojalitet och välmående?

Hur kan arbetsplatsen göra för att få medarbetarna att ge f-n i det mesta?

661

Har vi något att erbjuda nya och gamla medarbetare?

- Era fem bästa förslag för maximal medarbetartrivsel?
- Fem förslag på hur organisationen kan utplåna allt vad motivation, arbetsglädje och kreativitet heter?
- Chefens tre viktigaste egenskaper och beteenden?

662

Har vi något att erbjuda?

- Säkrate sättet att skaffa sig en missnöjd nyanställd är att **lova saker som organisationen inte kan hålla**.
- Rekrytering är mycket lättare om man sanningsenligt kan säga att **här är det gott att vara**, för då behöver man inte fundera över om man ska ljuga.
- **Driver du en taskig arbetsplats** har du att välja på att tala om det - varpå kandidaten avstår jobbet - eller att försköna läget med påföljd att den nyanställda drar, alternativt hämnas genom att ställa in dojorna men inte sig själv.
- **De flesta något så när normala människor har en stark önskan att utföra ett lysande arbete** och gör så helt av sig själva om de inte hindras, eftersom de får något tillbaks för egen del av det. **MEN de levererar bara om de känner att arbetsgivaren bryr sig om dem.**
- För att de ska trivas måste du erbjuda en **god arbetsmiljö med gott ledarskap, rimliga krav, god stämning, arbetsglädje, högt i tak, utvecklingsmöjligheter** och en hel del annat.

663

Stressekvationen

Stressorerna

1. Dåliga kartor
2. Orimliga förväntningar
3. Integritetskränkningar

5. Ensamhet, brist på stöd
6. Bristande kontroll
7. Brist på mening
8. Prestationsbaserad självkänsla

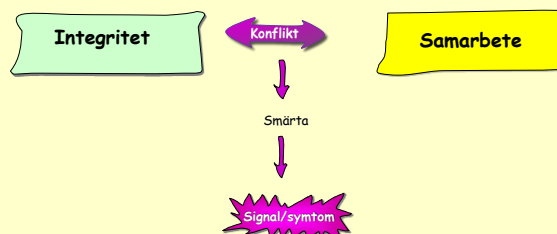
Skyddet

1. Nyanserade kartor
2. Rimliga förväntningar
3. Balans mellan integritet och samarbete

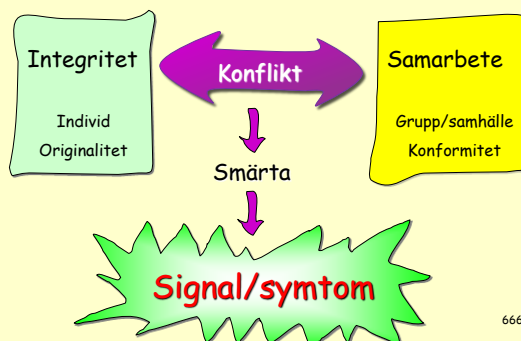
4. Gemenskap, goda relationer
5. Kontroll, egenmakt
6. Mening och sammanhang
7. Basal självkänsla

664

Skapa en organisation som stödjer medarbetarnas möjligheter att hitta en bra balans mellan egna och organisationens behov



Och **hjälp dem** hitta balansen mellan sin personliga integritet och behovet av samarbete!



666

Bra arbetsgemenskap

- På arbetsplatsen förefaller det som att goda personliga relationer och en känsla av gemenskap mellan medarbetarna förebygger "utbrändhet".
- Behövs även bra stöd utanför arbetsplatsen.
- Mentor säkert bra för många.



667

Enbildskurs, arbetsmiljö och arbetsglädje

Hur är vi mot
varandra här hos
oss?

668

"What if your work was an expression of your love for the world, for other people, for your community, and for yourself?"

[...]

Everything you do becomes imbued with meaning and purpose, and your work days are spent improving people's lives - and that makes you really happy at work."

Michael Rangne

2016-02-27

670

Till allt detta kan lämpligen fogas...

Aaron Antonovskys begrepp **KASAM**. För att vi ska må bra behöver vi en

Känsla Av SAMmanhang:

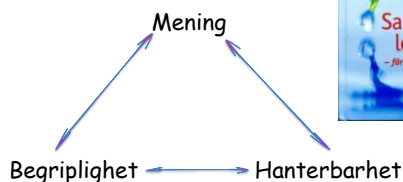
- Begriplighet
- Meningsfullhet
- Hanterbarhet

(Aaron Antonovsky, *Hälsans mysterium*)

Släpa sten eller bygga katedral?

671

Salutogent ledarskap och KASAM



Vem vill ha medarbetare som är stenhuggare?

Ledarens överordnade ansvar är att hjälpa alla medarbetare bli katedralbyggare och inte stenhuggare.

Michael Rangne

2016-02-27

673

Att hjälpa "stressade" medarbetare

1. Hjälp dem åtgärda faktiska problem och missförhållanden.
2. Hjälp dem nyansera sina kartor
3. Hjälp dem till rimliga och realistiska förväntningar
4. Hjälp dem hitta en rimlig avvägning mellan samarbete och integritet
5. Hjälp dem ta hand om sin egen integritet
6. Hjälp dem se fördelarna för dem själva med att samarbeta om rimliga saker på ett bra sätt



674

Vår organisation sätter _____ först.

Diskutera

Förklara hur du tänker.

Några förslag:

- Aktieägarna
- Chefen
- Ledningsgruppen
- Facket
- Kunderna



2016-02-27 Michael Rangne 675

Vår arbetsglädje
vår kärleksfulla relation till medarbetare och kunder
vår förmåga att få ut något av arbetet för egen del
är det viktigaste för kvaliteten på vårt arbete.

Personal som vantrivs gör i längden inte ett bra jobb.

Därför tänker jag mest prata om oss.

2016-02-27 Michael Rangne 676

Hur är din arbetsplats?

Skadlig?

Ofarlig?

Hälsosam?

Hälsöfrämjande?

Hälsoskapande?

Kan det t o m vara *farligt* att inte ha det bra på jobbet?

- Undersökning: 821 vuxna, 20 års tid, arbetsdag 8,8 timmar.
- Resultat: De som upplevde **dålig stämning och dålig uppbackning** löpte **2,4 gånger så hög risk att dö** än de som inte gjorde det.

Sharon Toker 681

Medveten rekrytering ger tre gånger lägre sjukfrånvaro

"Dessa företag har tydligare strategier för ledarskapet och tar i större utsträckning till vara personalens idéer om hur organisationen kan förbättras. För dem är det självklart att medarbetarna är delaktiga i det kontinuerliga förbättringsarbetet."

Magnus Svartengren, professor vid KI

Studie vid SLL's Centrum för folkhälsa och Karolinska Institutet

Företag med få sjukskrivna

1. **Tydliga strukturer.** Inom dessa kan medarbetarna röra sig fritt.
2. **Satsar på ledarskapet.** Stöd till ledarna, rekryterar ledare som kan arbeta i grupp, delaktighet.
3. **God kommunikation.** Ledaren positiv, vågar stå för sin åsikt men kan lyssna på andra, löser sakkonflikter.
4. **Intresse** för medarbetarna och hur de har det.

Samt att chefen har högst 15 underställda.



Några egna erfarenheter som arbetsledare

Skapa en arbetsplats där människor trivs!
Behoven varierar, men så gott som alla vill:

- Ha roligt.
- Uppleva närmande relationer.
- Bli sedda och bekräftade både som människor och för det de åstadkommer.
- Uppleva mening med sitt arbete.
- Lära sig och utvecklas.

Michael Rangne 2016-02-27 685

Tyck om, lita på och var stolt över dina medarbetare

Smickra inte.

Manipulera inte.

Behandla inte andra som objekt.

Beröm gärna - äkta och ärligt - men tacka hellre.

Kritisera om nödvändigt - i enrum.

Du måste vilja den andra väl för att kunna leda.

Vad vi gjorde

- Tydlighet - kliniken vill att ni ska trivas men behöver er hjälp
- Från stormiga stormöten till trivsamma träffar.
- Systematisk probleminventering i gruppen och individuellt
 - Vad är problemerna nu?
 - Vad vill och behöver du/ni för att vara nöjda?
 - Hur kan vi komma dit?
 - Tydlighet - detta erbjuder vi och detta vill vi ha.
 - Om man ändå inte trivs är det bättre att man söker sig dit man trivs, f f a för sin egen skull.
- Skrift om att arbeta hos oss och vad det innebär, vad vi ger och vad vi förväntar oss. Skickas ut innan någon får komma på intervju.
- Från 17 till 45 ST-läkare
- Man tog dit sina kompisar.
- Satsning på trivsel, egenmakt och rättvisa (nästa bild)

Michael Rangne 2016-02-27 687

Vad vi gjorde

- Satsning på trivsel, egenmakt och rättvisa
 - Regelbundna möten individuellt och i grupp.
 - Maximal individuell anpassning - ordna enligt önskemål alternativt förklara varför det inte går.
 - Maximal flexibilitet beträffande ledigheter.
 - Började följa semesterlagen.
 - Löneöversyn, mer rättvisa löner.
 - Jourarbetet fick bättre ersättning (före mig) → full frivillighet uppnåddes.
 - Göra allvar av handledningsobligatoriet.
 - Gemensam resa var höst.
 - Knytkalas hos mig vart år, julfest i gruppen osv.
 - Idag mycket god stämning och samarbetsanda i gruppen.

Michael Rangne 2016-02-27 688

Några egna erfarenheter som arbetsledare

- Välj dina värderingar och lev dem. Stå för dem i alla riktningar.
- Det är inte fel att vara professionell, men det är viktigare att vara medmänniska. Inget slår en människa som bryr sig på riktigt.
- Man kan inte leda människor som man inte respekterar och tycker om - så se till att hitta det bästa hos varje medarbetare.
- Du har inga "anställda" - du har bara människor som väljer att låna ut sin tid så länge de får sina egna behov tillgodosedda.
- Inse, acceptera och uppmuntra att de anställda har ett privatliv.

Michael Rangne 2016-02-27 689

Några slutsatser

- En människa som **inte trivs med jobbet och med livet** i stort kommer **inte att prestera sitt bästa**.
- Vill man hjälpa medarbetarna till goda prestationer måste man **utgå från grundläggande mänskliga behov** och underlätta för medarbetarna att **tillgodose dessa även på arbetsplatsen**.
- **Ledarskap är inte en teknik eller en metod. Snarare är det en syn på livet, ett förhållningssätt och en relation till andra.**
- För att vara en bra ledare måste man **bry sig om sina medarbetare** och visa att man vill dem väl.
- Dessutom underlättar det avsevärt om man **tycker om sina medarbetare**, åtminstone för det allra mesta.
- Man kan inte förvänta sig perfekta medarbetare eftersom det inte finns perfekta människor. **Man får gilla det som går och acceptera resten.**
- **Uppgiften: att göra så gott det går, inte att nå ett visst resultat.**

Företag behöver BÅDE kultur och struktur

Struktur

- Chef
- Kan beslutas, t ex organisationsform
- Ofta det enda organisationen arbetar medvetet med

Kultur

- Ledare
- Värderingar, hur vi är mot varandra
- Kan inte bestämmas, måste **levas**
- **Har vi valt vår kultur?** Eller lämnat kulturutvecklingen åt slumpen?

Tack till Christer Olsson

Värderingar

- Måste väljas och levas
- Helst bara tre
- Vad menar vi konkret med dessa ord? Vilka **beteenden** genererar de?

Tack till Christer Olsson

"Människosyn" - vilka är dina djupaste värderingar?

1. Var rättvis.
2. Ta vara på allt positivt som finns i alla.



Martins FARFARS syn på andra
(känd för att behandla alla lika)

SVD Näringsliv 11 sept 2011

Företagets kultur och medarbetarnas behov

Sedd, hörd, bekräftad, uppskattad
Individ, inte utbytbar
Behöv

Organisationen
behöver odla en
kultur som
uppmuntrar
detta



Ansvar, initiativtagande, arbetsglädje
mm är **resultat** av kulturen

Tack till Christer Olsson

Varje problem i relationen är en möjlighet!
En möjlighet att bygga upp det emotionella
bankkontot i denna relation.

Samma förhållningssätt kan tillämpas med
missnöjda kunder och medarbetare. Vi
försöker lösa problemet och förbättra vår
relation samtidigt.

Vi hjälper medarbetaren och odlar vår relation.

Du som vill trivas på jobbet måste läsa denna!

Se separat avsnitt för utförligare beskrivning!

Vad kännetecknar företag - och medarbetare - som lyckas, som når sina mål och som har vansinnigt roligt på vägen?

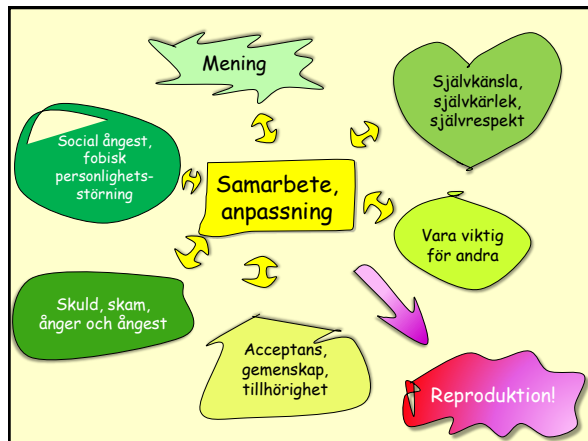
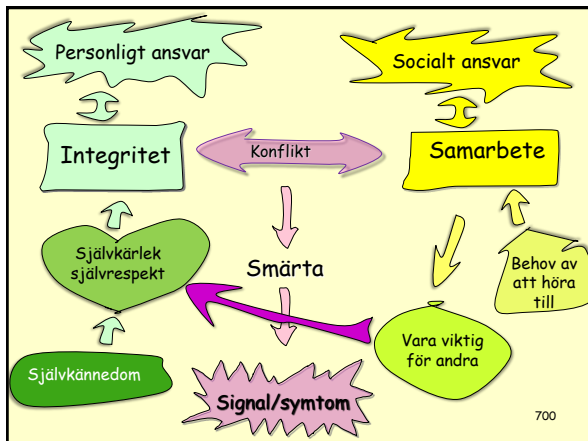
Ingebrigt Steen Jensen
ONA FYR.
För dig som vill lyckas tillsammans med andra.
MED ETT FÖRORD AV LEON NORDIN

2016-02-27 Michael Rangne 697

Allt människor ber om är att få lov att bidra. Det borde inte vara för mycket begärt.

Ingebrigt Steen Jensen, Ona Fyr

2016-02-27 Michael Rangne 699



How happy are your people?

"Varje ledare värd namnet vet hur deras medarbetare mår.

Detta är ledarens främsta ansvar, och det ska inte behövas en massa tårtbitsdiagram från personalavdelningen för att visa det - du bör redan veta hur de mår utifrån dina dagliga kontakter med dem."

2016-02-27 Michael Rangne 702

"How did she do it? Easy - she took an interest in us. She knew each of us, not only as employees but as human beings. She not only knew about our hobbies, families, children, and lives in general - she sincerely cared about us and always had time to chat."

2016-02-27 Michael Rangne 703

Ett framgångsrikt företag

- Odlar berättelserna och en stark stamkultur.
- Drivs av en tydlig vision som visar riktningen.
- Styr efter starka värderingar som hjälper till att styra skutan.
- Ger tydliga löften.
- Törs sätta upp stora mål.
- Levererar en levande beskrivning som ger äventyrlust.
- Har valt en ledig, lönsam och långsiktig position.
- Förstår och tar konsekvenserna av vision, värderingar, löften, mål och position.
- Har en ledare som kan hålla i roddret när det blåser.
- Får medarbetarna att dra i samma ända av repet och plocka fram det bästa hos sig själva och andra.

Michael Rangne

2016-02-27

704

Att skapa ett bra företag handlar om att bygga en god stamkultur

Michael Rangne

2016-02-27

705

Stamkultur

- Ger oss tillhörighet, berättelser kring lägerelden och dans kring totempålen.
- Binder oss samman och ger oss känslan av att vara del av något större än oss själva.
- Här hör jag hemma, här finns mina stamfränder, mina symboler och ritualer.
- Här finns berättelserna som skapar gemenskap och ger oss sammanhang.
- Här hämtar vi tro och värderingar, sådant som ger mod och kraft, mål och mening åt resan och vind i seglen.
- Det viktigaste är att här har jag roligt och här trivs jag.

Här upplever jag gemenskap, tillhörighet och glädje!

Michael Rangne

2016-02-27

706

Hur skapar vi en god stamkultur?

"Men innan du kommer så långt måste du inse något smärtsamt: i de flesta företag och organisationer är jobbet otroligt tråkigt."

Ingebrigt Steen Jensen, Ona Fyr

Michael Rangne

2016-02-27

707

Vi vill inte ha:

- meningslösa sammanträden
- strategiplaner
- organisationsplaner
- omorganisationer
- byråkrati
- implementeringar
- budgetmonomani
- enfaldighet
- hyckleri

Vi vill inte ha tråkigt!

Vi vill ha några få, tydligt definierade uppgifter - och en massa roliga upplevelser som belöning!

Vi vill ge något, och vi vill få något - kärlek, glädje, mening och gemenskap...

...vi vill ha en färgstark, livsbejakande stam att vara del av...

Vi vill ha kul på jobbet!

708

Ingredienser i en god stamkultur

- Vi lär oss och utvecklas hela tiden, och vi delar med oss av kunskaperna.
- Vi får använda våra resurser - kreativitet, glädje, galenskap, lidelse - och oss själva - allt vi har, allt vi kan, allt vi är och allt vi vill - till stammens bästa.
- Det finns utrymme för glädje, glöd, lidelse och galenskap. Vi har roligt tillsammans.

Sammantagna skapar dessa ingredienser lojalitet - fritt vald, för att vi vill och väljer det.

2016-02-27

Michael Rangne

709

Visionen

Svaret på varför vi går till arbetet - en kort, energigivande mening som berättar för oss varför vi finns till, och vart vi ska färdas tillsammans.

Företaget måste *drivas* av visionen, inte bara "ha" en.

Exempel på visioner

Organisationen:

- We shall make people happy.
- Connecting people.
- Vi ger vanliga människor en bättre vardag.
- Vi ska underhålla människor.

Individen (altruistiskt exemplar):

- Jag gör skillnad för mina medmänniskor
- I want to make people happy
- Jag vill bidra till att göra världen till en bättre plats än den jag kom till

Grundvärderingarna

Värderingar kan liknas vid personlighetsdrag - de få, starka begrepp som ska känneteckna företaget, organisationen eller föreningen i sin helhet.

Vilka grundvärderingar vill du helst jobba under?

- Kvalitet
- Kompetens
- Effektivitet
- Lönsamhet

eller

- Engagerade
- Generösa
- Mänskliga
- Inkluderande
- Modiga
- Lekfulla
- Nyskapande

Välj värderingar som engagerar medarbetare och kunder känslomässigt!

Alla vet redan att man "måste" ha en vision, så varför funkar den inte?

Alla måste vara med och ta fram visionen. Den får inte komma som påbud uppifrån.

Först när man själv fått vara **delaktig i att välja visionen** bryr man sig om att sträva mot den.

Alla människor avskyr att ta order



"The key to comittment is involvement.
No involvement, no comittment."

Verksamhetens viktigaste val

Vem ska FÅ vara med och välja
-
vision, värderingar, mål?

Michael Rangne

2016-02-27

716

Viken sorts medarbetare samlar vi på i vår organisation?

Företagets medvetna satsning på medarbetarnas trivsel avgör vilka medarbetare man lyckas attrahera och behålla.

717

Bärkraft - kraft att bära

Vi måste få lika mycket som vi ger på arbetet, vi måste få påfyllning!

En anställd är en investering som måste vårdas ömt.

Michael Rangne

2016-02-27

718

Dagens favoritmetod har gamla anor

Vi tränade hårt - men varje gång vi började få fram fungerande grupper skulle vi omorganiseras.

Jag lärde mig senare i livet att vi är benägna att möta varje ny situation genom omorganisation och också vilken underbar metod detta är för att skapa illusionen av framsteg medan den åstadkommer kaos, ineffektivitet och demoralisering.

Gaius Petronius, smakdomare vid kejsar Neros hov, död 66 e. Kr.

Varför frågar ingen:

"Vad kostar det att jobba åt dig?"

"Vad kostar det att jobba åt dig?"

- Relationer och närhet?
 - Vänner, föräldrar, barn, fru?
 - Intressen, hobbies?
- Självkänsla, stolthet, integritet?
- Personlig utveckling?
- Ohälsa, stressrelaterade sjukdomar?

722



UTBRÄNDHET BEROR INTE ALLTID PÅ FÖR MYCKET ARBETE

- Bristande överensstämmelse med de förväntningar man själv har.
- För svåra uppgifter, orimliga krav och förväntningar.
- Understimulering och uttråkning.
- Belöningen uteblir
 - Resultaten uteblir, man når inte det man föresatt sig, brunnit förgäves.
 - För litet återkoppling, man ser inte sina resultat.
 - Man får för litet tillbaks, för litet känslomässig näring.
- Konflikter med kollegor, ledning eller kunder.
- Negligering och kränkningar.
- Allmänt dålig stämning på arbetsplatsen.
- Vantrivsel med arbetsuppgifter, kollegor och kunder.
- Man ser ingen mening med det man gör.
- Kompromisser och konflikter mellan arbetets krav och den egna integriteten.

VAD AV DETTA KÖR NI MED HOS ER?

Hög arbetsbelastning värre...

- När det inte är roligt.
- När det inte upplevs meningsfullt.
- Vid bristande återhämtning.
- Vid oförmåga att koppla bort de känslomässiga påfrestningarna på fritiden.
- När tillräckligt socialt stöd saknas.
- När arbetet kräver att man förställer sig.
- Vid bristande överensstämmelse mellan arbetstagarens och arbetsplatsens förväntningar.
- När uppgifterna kommer i konflikt med ens personliga integritet.

Eller får jag något bra av att jobba här?

- Relationer och närhet
- Utlopp för mina intressen
- Mening
- Glädje
- Självkänsla, stolthet, integritet
- Personlig utveckling
- Hälsa

Sådant vi människor behöver för att må bra behöver vi få också på jobbet!

Satsa alltså på trivsel, arbetsglädje och gemenskap.

Maslows "behovstrappa"

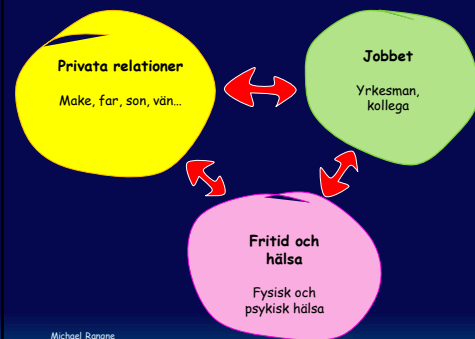
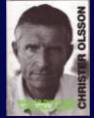
- kan dina medarbetare tillfredsställa dessa behov på jobbet?

The diagram shows Maslow's hierarchy of needs: Kroppsliga behov, Trygghetsbehov, Gemenskaps- och tillgivenhetsbehov, Uppskattning, and Självförverkligande. A cartoon character is shown at the bottom right, representing the individual whose needs are being addressed.

Människors djupaste behov kan bara tillgodoses tillsammans med andra människor. Vi behöver andra för att kunna må bra!

Detta faktum är en gyllene möjlighet för den medvetne arbetsgivaren.

Hjälp dina medarbetare få ihop sina liv!



Michael Rangne

730

Går det att vara kvinna hos er?

På jobbet ska det inte märkas att hon har barn.

Och hemma ska det inte märkas att hon jobbar.

Arbetsglädje - ett annat ord för energi och effektivitet



Varför är inte arbetsglädje en fast punkt på dagordningen?

Tack till Christer Olsson

Vilka fördelar för organisationen kan du se med arbetsglädje?

Diskutera



Michael Rangne

2016-02-27

733

Nöjda medarbetare bryr sig om resultatet.

"Unhappy people don't give a damn."



"Happy employees vastly outperform unhappy ones."

Michael Rangne

2016-02-27

734

...allt arbete är tomt, utan kärlek (...) Det är att fylla allt du skapar med en fläkt av din egen ande (...) Arbete är kärlek som gjorts synlig (...) Ty om ni bakar bröd med likgiltighet bakar ni ett bittert bröd, som endast till hälften mättar människans hunger.

Kahlil Gibran, Profeten

Michael Rangne

2016-02-27

73

Vilka fördelar för organisationen kan du se med arbetsglädje?

- Formar hela företagskulturen.
- Attraherar de bästa medarbetarna och får dem att vilja stanna.
- Mer motiverade medarbetare som tar mer ansvar och agerar mer självständigt när det behövs.
- Nöjda medarbetare får mer gjort, är mer kreativa och uppfinningsrika, är mer flexibla, arbetar bättre i lag.
- Högre produktivitet, kvalitet och försäljning.
- Mindre stress och utmattning, lägre sjukfrånvaro. "Bad jobs kill people".
- Nöjdare kunder.

Michael Rangne

2016-02-27

737

Förslag till gruppövning på din arbetsplats

1. Försök komma på några saker som du själv skulle kunna göra för att ha det roligare på din arbetsplats, dvs saker som du själv kan påverka .
2. Vad kan vi tillsammans göra för att trivas bättre på jobbet?
3. Vilka nödvändiga förändringar kan bara ske med ledningens hjälp?

Michael Rangne

2016-02-27

738

Vad kan chefen göra?

Det är inte chefens ansvar att ge medarbetarna motivation för arbetet. Han ska däremot skapa goda förutsättningar för att de själva ska vilja och kunna motivera sig.

Huruvida medarbetarna sedan tar vara på möjligheten är i slutändan upp till dem; man kan inte tvinga människor att vara lyckliga.

Michael Rangne

2016-02-27

739

Vem ska egentligen motivera vem?

- Det är inte ledningens jobb att motivera de anställda. Uppgiften är att skapa en arbetsplats och arbetsmiljö med mycket arbetsglädje.
- Nöjda medarbetare motiverar sig själva och varandra.
- Medarbetarnas inre motivation är viktigare och mer långvarig än yttre motivation i form av belöningar eller hot.
- Det är däremot nästintill omöjligt att "motivera" missnöjda och olyckliga medarbetare.

Michael Rangne

2016-02-27

740

Vad innebär det att belöna utifrån principen om "inre" motivation?

Att hjälpa medarbetaren uppleva något som ligger i linje med dennes djupaste värderingar, självbild och ideal, i linje med den han innerst inne vill vara, i linje med vad som är viktigast för hans personliga integritet.

Michael Rangne

2016-02-27

741

Några källor till arbetsglädje

1. Arbetsuppgifterna i sig?
2. Kunderna?
3. Mening?
4. Göra gott för andra?
5. "Flow", delaktighet i ett arbete där allt fungerar optimalt?
6. Professionell stolthet, kunna och utföra något riktigt väl?
7. Arbetskamraterna?
8. En god ledning?
9. Humor?
10. Kommunikation?
11. Delaktighet?

Min arbetsplats

1 2 3 4 5

2016-02-27

Michael Rangne

742

Hjälp dina medarbetare arbeta i flow

Svårighetsgrad / krav

Ångest och
ängslan

"Flow"

Utträkning

Skicklighetsnivå /
kompetens / kontroll



Hur känns det att vara i flow?

1. Målsättningarna är tydliga.
2. Feedbacken är omedelbar.
3. Balans mellan möjlighet och skicklighet.
4. Koncentrationen fördjupas.
5. Nuet är det som betyder något.
6. Kontroll är inget problem.
7. Känslan av tid är förlorad.
8. Förlust av egot.



Csikszentmihalyi

744

Flow



- "Självförverkligande" (Maslow): Att uttrycka alla våra inneboende möjligheter och talanger fullt ut, allt vi kan och allt vi är.
- "Flow": Balans mellan utmaning och skicklighet, i en viss uppgift eller t o m i livet i stort. Hela vår skicklighet tas i anspråk, men uppgiften är inte svårare än att vi klarar av den.
- I flow är kraven precis lagom utifrån vår kompetens för uppgiften, och därför upplever vi varken stress eller tristess.
- I flow känner vi oss fullständigt närvarande, absorberade och levande.
- Flow är en möjlighet till högre livskvalitet. Ju mer man befinner sig i flow, desto högre är ens livskvalitet.



Csikszentmihalyi

745

Flow

- En känsla av mening med aktiviteten, av att bidra till något större än en själv, underlättar upplevelsen av flow.
- Sök aktivt nya utmaningar för ökad upplevelse av flow.
- Ju större del av sin tid som man tillbringar i flow, desto bättre blir ens sinnesstämning.
- Flow är ett användbart begrepp även i personliga relationer. Medarbetare, barn, partner och vänner kan bli till ren rutin om man inte hittar sätt att fördjupa de känslomässiga banden. Det är bara relationer som utvecklas och mognar som förblir fräscha och njutbara.



Csikszentmihalyi

746

Varför är det svårt att uppnå flow på dagens arbetsplatser?

En förklaring är att även om människor är gjorda för arbete, är de flesta arbeten inte gjorda för människor.



Csikszentmihalyi

747

Varför trivs och stannar folk på jobbet?

Viktigast:

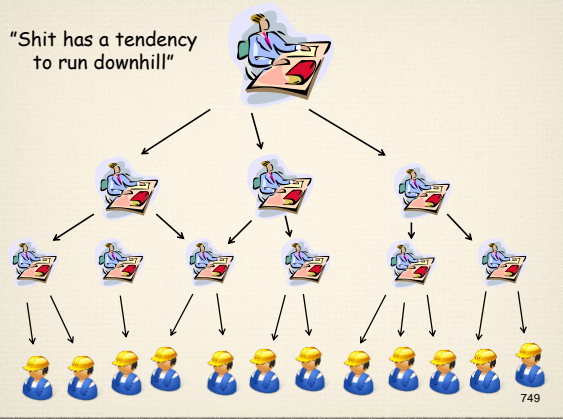
1. **Förtroende för chefen**
2. Goda karriärmöjligheter
3. Stimulerande arbete
4. Kunna påverka sin arbetsituation
5. Få det stöd man behöver

Inte lika viktigt:

- Hög lön
- Trevliga arbetskamrater
- Hög anställningstrygghet
- Självständigt arbete
- Lång semester

Work Lifeundersökning 2008, Manpower, 9400 tillfrågade

"Shit has a tendency to run downhill"



Chefens betydelse kan inte överskattas



Ledarskap utan hänsyn till människors drömmar och djupare behov kommer inte att locka fram det bästa ur medarbetarna och därmed inte heller tillvarata organisationens fulla potential.

Glädje, mening, gemenskap, självkänsla, integritet, att betyda något för andra...

750

Har du som är chef tänkt på att...

Statistiskt sett lämnar din medarbetare inte företaget

- han lämnar dig!

Michael Rangne

2016-02-27

751

Vill du lyckas med karriären och trivas på jobbet?

1. **Välj chef** - inte jobb eller branch

- En bra chef lyfter, utvecklar, inspirerar, ger näring.
 - Ett **otydligt ledarskap är den största stressfaktorn**.
 - En **dålig chef** är vanligaste anledningen till att man säger upp sig, håller dig tillbaka och **kan t o m göra dig sjuk**.
2. Välj en företagskultur som stämmer med dina **värderingar**.
 3. Hitta ett jobb som **känns kul**, som du brinner för.
 4. **Gör saker du är bra på**.
 5. Var äkta, **var dig själv**.
 6. Planera inte för mycket. Testa, **ta chansen** när den dyker upp.
 7. **Ta en paus i livet** då och då och reflektera över om du är där du vill vara.

Kairos Future

Chefens centrala uppgifter

- **Utveckla människor.**
- **Lyfta fram ny talang**, nya perspektiv och andras kompetens.
- **Leda laget.**
- **Sätta företagets behov före sina egna.**
- **Genomföra förändringar.**

Sagt av Jan Carlzon



- För att få människor med dig måste du
 - **Lyssna** på dem
 - **Se och respektera** dem som individer
 - Vara **kärleksfull**
 - **Ge feedback**
 - **Kommunicera emotionellt**
 - Relatera beslut till **helheten**
 - Förmedla att du verkligen **tror på dina beslut**
 - Visa att du är **stolt** över företaget ni arbetar i
 - Hjälpa dem att känna sig **trygga**
 - Be dem om **hjälp** med att nå målen
 - **Låta bli** detaljstyrning!
- Hur organisationen ser ut spelar ingen roll, utöver att det är bättre ju färre led det är mellan ledaren och kunden.

Vem vill du helst ha som chef?

1. En vänligt leende, skicklig social akrobat som vet hur man för sig och som gått både charmkurs och ledarskapsutbildning, men som är opersonlig och som du inte riktigt vet var du har egentligen?
2. En osmidig, halvbufflig och lätt oborstad typ som oreflekterat kör sin invanda stil, men som är rak och tydlig, besparar dig skitsnacket och trots sina brister visar att han bryr sig om dig och vill dig väl?

"Det centrala i chefskapet är att skapa tillit och det bygger man genom att vara rättvis, pålitlig och förutsägbar mot sina medarbetare."

Christer Sandahl

Fyra tips om hur du blir en bättre chef:

1. Lär dig hur känslor och förnuft samspelar i en organisation.
2. Håll alltid ändamålet med verksamheten levande för dig och dina medarbetare.
3. Lär dig mer om grupper och organisationers dynamik.
4. Reflektera över dina erfarenheter i chefsarbetet.

Titelt: Chef med förnuft och känsla
Författare:
Christer Sandahl,
Erica Falkenberg
och Mia von Kroonig
Förlag:
Natur & Kultur
ISBN:
978-91-27-11974-1



Tyck om, lita på och var stolt över dina medarbetare

Smickra inte.

Manipulera inte.

Behandla inte andra som objekt.

Beröm möjligen - äkta och ärligt.

Kritiserar om nödvändigt - i enrum.

Du måste vilja den andra väl för att hjälpa.



Medarbetarna vid en "great place to work"

- Litar på människorna de arbetar för.
- Är stolta över vad de gör.
- Trivs med människorna de arbetar tillsammans med.

Tillit mellan ledare och medarbetare är det som betyder mest.

Tillit betyder mest

GPW:s definition av en utmärkt arbetsplats är en där medarbetarna "litar på människorna de arbetar för, är stolta över vad de gör och trivs med människorna de arbetar tillsammans med".

Tillit mellan ledare och medarbetare är det som betyder mest för att en arbetsplats ska vara bland de bästa.

Källa: Great Place to work

Företag som uppfattas som "a great place to work":

- Fokuserar på och arbetar med företagskulturen, även i sämre tider.
- Medarbetarna är viktiga.
- Stora investeringar i personalen.
- Fokus på att attrahera de bästa medarbetarna.
- Inser att nöjda medarbetare ger nöjda kunder.
- Kommunicerar även de svåra frågorna.
- Tar ett samhällsansvar.
- Involverar medarbetarna i beslutsfattandet.
- Informerar medarbetarna.
- Satsar på friskvård.



"Chefsurspårning"

- Chefen utsatt för ofrivilligt stopp i karriären, avskedats eller inte nått upp till förväntningarna.
- Beror på:
 - Otydligt ledarskap (23 %).
 - Bristande självinsikt (22 %).
 - Oppnådda ekonomiska resultat (15 %).

Ulf Gewers och Cristian Pozo, KTH, på uppdrag av Kandidata

360-gradersmetoden för att värdera och utveckla ledarkompetensen

1. En psykolog intervjuar 7-8 viktiga personer runt chefen.
2. Svaren sammanställs i ett "porträtt".
3. Chefen får ta del av rapporten i ett återkopplingsamtal med psykologen.
4. Tillsammans med psykologen diskuteras vägen framåt, behovet av utveckling, personlig coach eller nya utmaningar.

Skanska

360-gradersmetoden för att värdera och utveckla ledarkompetensen

- Skanska lägger stor vikt vid chefernas självkänedom och hur de hanterar sin ledarroll.
- Man tittar på
 - Personlighetsdrag
 - Strategiskt tänkande
 - Förändringsledning
 - Kommunikation
 - Förmåga att leda sig själv
 - Förmåga att leda andra
 - Styrkor
 - Utvecklingsområden
- Man fokuserar både på att korrigera svagheterna och att utveckla styrkorna.

Undersökning på Skanska, refererad av Mia Odabas i SvD

Vad söker framtidens medarbetare av sin arbetsplats?

1. **Meningsfulla** arbetsuppgifter
2. **Möjlighet att påverka** sin arbetssituation
3. **Kunna utvecklas** i sin yrkesroll
4. **Inflytande** över sina arbetsuppgifter
5. Kunna **kombinera arbete med fritid**
6. **Delaktig** i verksamhetens utveckling
7. **Lönenivå**

I prioritetsordning, enligt undersökning av SKTF 2005 om universitets- och högskolestudenters attityder.

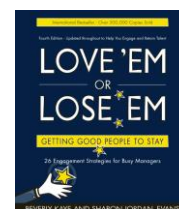
De faktorer som mest förknippas med en framgångsrik karriär

1. **Kontinuerlig utveckling**
2. Känsla av att det man gör är **meningsfullt**
3. Ha **roligt** på jobbet
4. **Personlig utveckling**
5. Tjäna pengar
6. **Balans** mellan jobb och fritid
7. Sitta i ledningsgrupp
8. Global karriär

Demoskop/Novare Accelerate, kvantitativ kartläggning + djupintervjuer, 383 sväranden

Varför man stannar kvar

1. Karriärmöjlighet, lärande och **utveckling**
2. Spännande jobb och **utmaningar**
3. **Meningsfullt** arbete, att bidra till en verklig skillnad
4. **Fantastiska människor**
5. Vara en del av **en grupp**
6. **Bra chef**
7. Uppskattning för bra insatser
8. **Kul på jobbet**
9. Självstyrelse, en känsla av **att kunna påverka mitt arbete**



Love 'em or Lose 'em
(Beverly Kaye & Sharon Jordan-Evans)

Varför man stannar kvar

9. Flexibilitet, till exempel arbetstider och klädsel
10. Rättvisa löner och förmåner
11. Inspirerande ledare
12. Stolthet över organisationen, vårt uppdrag och kvalitet i det vi levererar
13. Fantastisk arbetsmiljö
14. Geografisk belägenhet
15. Jobbtrygghet
16. Familjevänligt
17. Teknologi i framkanten

Beverly Kaye & Sharon Jordan-Evans: *Love'em or Lose'em*

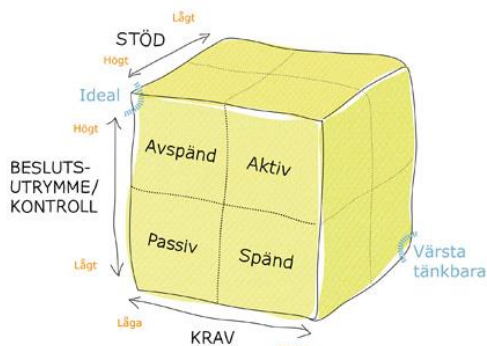
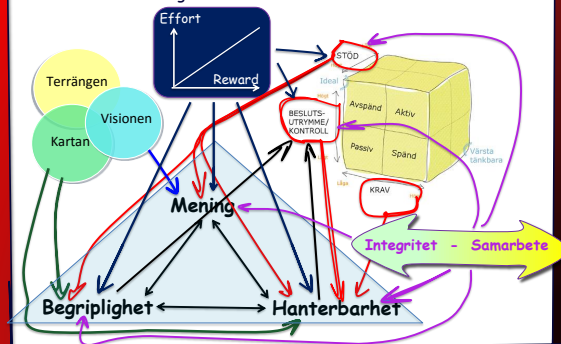
Förhållanden som framkallar stress i arbetslivet

1. "Person-Environment Fit"
 - "Hitta rätt man på rätt plats": individbedömning + kravprofil för arbetet
2. Krav/kontrollmodellen
3. Krav/kontroll/stödmodellen
 - "Socialt stöd eller socialt klimat"
 - Isolerad, utan stöd av arbetskamraterna
4. Ansträngning/belöningsmodellen
5. Bristande KASAM
6. "Bristande Maslach"

Arbetsgivarnas handlingsmöjligheter utifrån modellerna

1. "Person-Environment Fit"
 - Omsorgsfull rekrytering och inskolning
2. Krav/kontrollmodellen
 - Rimliga krav
 - Tillräckligt antal medarbetare
 - Information om vad som händer
 - Delaktig i beslutsprocesserna
 - Kunskapsutveckling
 - Tydliga mål och ramar
3. Krav/kontroll/stödmodellen
 - Människor, inte bara medarbetare
 - Gemensam målsättning
4. Ansträngnings/belöningsmodellen
 - Rättvisa (lön, befordran)
 - Bekräftelse, sedd och uppskattad
 - Social status
 - Ökad självkänsla
5. KASAM
 - Mening
 - Begriplighet
 - Hanterbarhet
6. Maslach och Leitner
 - Rimlig arbetsbelastning
 - God kontroll över arbetsituationen
 - Adekvat belöning
 - Bra arbetsgemenskap
 - Klara riktlinjer för befordran, rättvisa
 - Inga värdekonflikter, meningsfullt arbete

KASAM, krav/kontroll/stöd, ansträngning/belöning, är/tror/vill, integritet/samarbete samt Maslach



Vad skapar friska företag?

Känt sig utfrusen, inte välkommen i gruppen → förebådar sjukskrivning!

Fryser inte ut medarbetare, och ser om det händer.

"Positive regards". Utgår från varandras goda uppsåt, förmedlar att vi vill varandra väl.

Vänlighet och välvilja.

"Negativ stress"

- När de upplevda kraven överstiger de upplevda resurserna.
- I sammanhang där individen upplever en brist på socialt stöd från omgivningen.

Stress är därför något individuellt, där min värdering av situationen är avgörande för min upplevelse och reaktion på denna.

Tack till Kristofer Zetterqvist!

Stresshantering på arbetsplatsen

- Långsiktigt arbete, tar aldrig slut.
- Stresshantering på både organisatorisk och individuell nivå.
- Arbeta utifrån mål och värderingar.
- Delaktighet och arenor för möten. Informations-APT och diskussions-APT.
- Skapa tid för reflektion.
- Kontroll och autonomi.
- Lev som du lär.
- Hjälp medarbetarna känna igen stress hos sig själva och varandra.
- Hjälp medarbetarna hitta trivseln i vardagen.
- Hur är vi med varandra här?

Stresshantering på arbetsplatsen

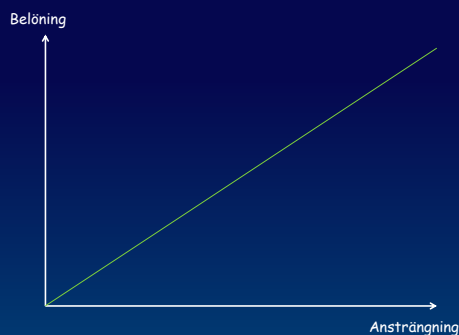
- Skapa tid för återhämtning.
- Kolla att personen kan koppla av på fritiden (annars illa stressad).
- Hjälp medarbetaren ha det bra och få näring även privat.
- Motverka ensamhetsupplevelse privat och på jobbet.
- Hjälp medarbetaren se att man själv kan reglera sitt inre tillstånd.
- Hjälp medarbetaren till mer realistiska tankar och tolkningar. Vilka hjärnbanor väljer jag att skapa just nu?
- Vid svår stress: se till att medarbetaren får professionell hjälp.
- Men stress är sällan ett individproblem. Psykoterapi + åter till samma kontext -> återfaller ofta.
- Lagom antal medarbetare/chef (högst 15).

Hur chefen kan förebygga psykisk ohälsa

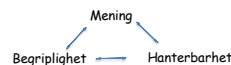
- Utveckla en värdegrund där alla behandlas med respekt och värdighet.
- Ledarskap där alla känner sig delaktiga i beslutsprocessen.
- Alla ska ha kontroll över sin arbetssituation och sina arbetsuppgifter.
- Alla ska ha rätt kvalifikationer för sina arbetsuppgifter.
- Medarbetarnas arbetsbörda ska vara hanterbar.
- Flexibla arbetstider för att underlätta jämvikt mellan familjeliv och arbetsliv.
- God fysisk arbetsmiljö.
- Utveckla en kultur där öppen och ärlig kommunikation uppmuntras, och där stöd och ömsesidig tillit är normen.

Från Hjärnkoll

Ansträngnings- och belöningsmodellen



Salutogent ledarskap och KASAM



- Mening: Motivation, varför är vi här, vilket är det övergripande syftet?
- Begrifplighet: Hur fungerar det här, vad gör vi, vilken är min roll?
- Hanterbarhet: Jag har den kompetens, de resurser, den tid och det stöd jag behöver.

God psykosocial arbetsmiljö enligt Maslach

1. Lagom krav (krav/kontroll/stöd)
2. Inflytande (krav/kontroll/stöd, KASAM hanterbarhet)
3. Socialt stöd (krav/kontroll/stöd, KASAM hanterbarhet)
4. Meningsfullt arbete (KASAM, mening)
5. Förutsägbarhet (KASAM, begriplighet)
6. Belöning (ansträngning/belöning)

Maslach och Leiter

Ökad risk för utbrändhet

1. Alltför höga krav
2. Bristfällig kontroll
3. Bristande gemenskap och stöd
4. Brist på meningsupplevelse
5. Bristfällig belöning (i vid bemärkelse), orättvisor
6. Värderingskonflikter
(Maslach och Leiter)

Existentiella faktorer som rättvisa och meningsfullhet har visats vara mycket viktiga för arbetsmotivationen och som orsaker till arbetsrelaterad ohälsa.

Arbetsplatsen - fokus för interventioner vid utbrändhet, Läkartidningen nr 36, 2011



Vilka egenskaper och personlighetsdrag vill vi absolut *inte* ha på vår arbetsplats?

Diskutera!

- 1)
- 2)
- 3)
- 4)
- 5)
- 6)
- 7)
- 8)
- 9)
- 10)

782

Några vanliga besvärliga drag

- Samarbetssvårigheter
- Oförmåga se helheten
- Självupptagenhet
- Empatibrist
- Sympatibrist
- Bristande ansvarstagande
- Opålitlighet
- Överdriven stresskänslighet
- Labilitet
- Rigiditet

783

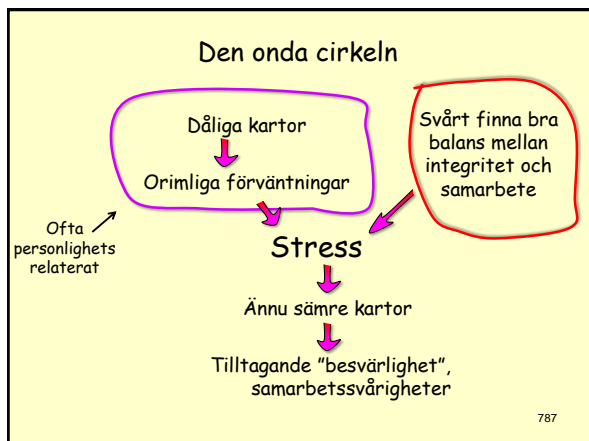
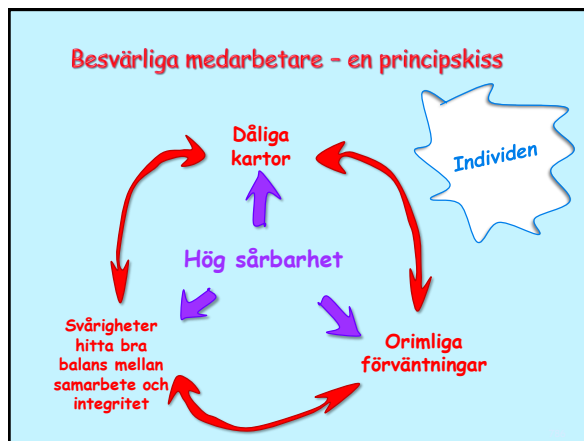
Några anledningar till att en människa är "besvärlig"

1. **Du själv**
 - uppfattar inte den andre korrekt
 - projektioner av egna problem och misshagliga personlighetsdrag
 - orimliga förväntningar
 - du bemöter den andre på ett så otrevligt sätt att denne svarar med samma mynt
 - du har själv med ditt beteende *lärt* personen att vara på detta vis mot dig
2. **Relationen/interaktionen**
 - Bristande relationsfärdigheter som leder till missuppfattningar, besvikelse och antipati
3. **Situationen**
 - Stress, konkurrens, i "systemet" inbyggda och ofrånkomliga konflikter, orättvisor

784

Några anledningar till att en människa är "besvärlig"

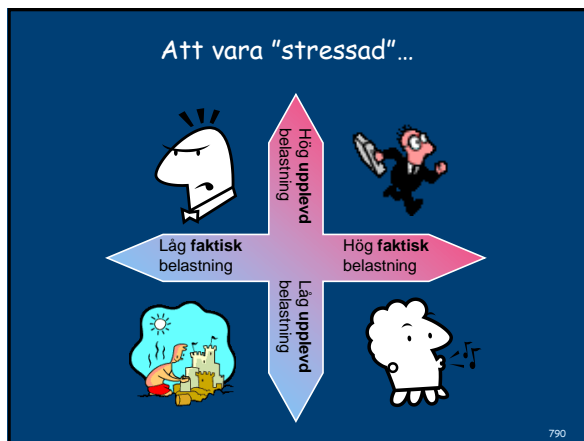
- Sjukdom**
 - Kroppslig sjukdom (hjärntumör, demens, stroke)
 - Missbruk, beroende, abstinens
 - Psykiskt sjuk (depression, psykos, mani, ångestsjukdom...)
 - Neuropsykiatrisk problematik (ADHD, Aspergers syndrom, låg begåvning)
- Personligheten/karakteren**
 - Personlighetsstörning (narcissism, borderline, psykopati m fl)
 - Kverulansparanoia, rättshaverism
- Livet** - livskris/utvecklingskris/trauma
- Taskiga kartor, orimliga förväntningar och integritetsproblem**
 - Uppfattar och tolkar oss och våra intentioner felaktigt
 - Orimliga förväntningar på livet och andra människor, och dömer därmed sig själv till olycka. Perfektionism är ingen framkomlig väg mot lycka, sinnesfrid och goda relationer
 - Bristande balans mellan integritet och samarbete
- Brister i uppfostran** (personen är helt enkelt ohysad och otrevlig)?



- ### Hur blir vi av för mycket stress?
- Tunnelseende
 - Försvarsinställda
 - Rigida
 - Irritabla
 - Lättkränkta
 - Aggressiva
 - Intoleranta
 - Trötta
 - Uppgivna
 - Cyniska
 - Sömnproblem
 - Ökad ljudkänslighet
 - Minnesproblem
 - Koncentrations svårigheter
 - Nedstämdhet
 - Ångest
 - Kroppsliga besvär

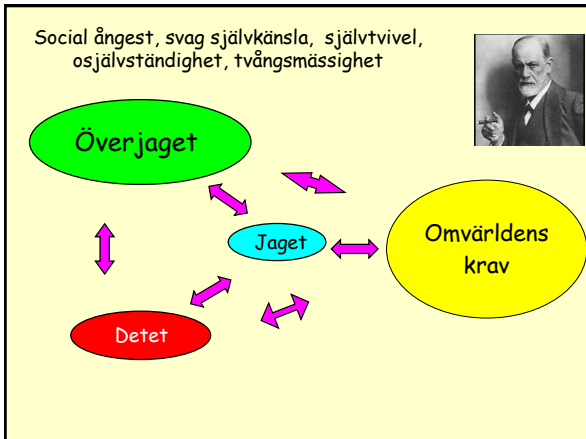
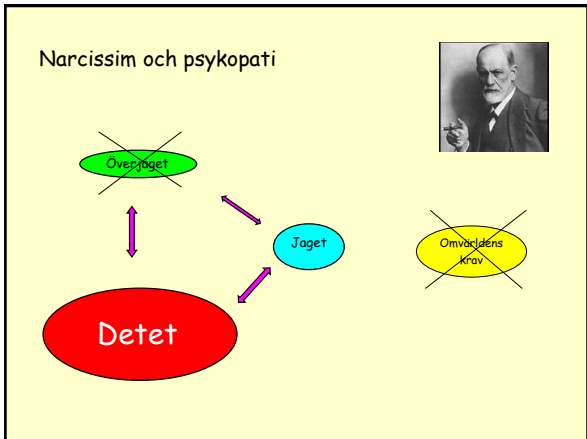
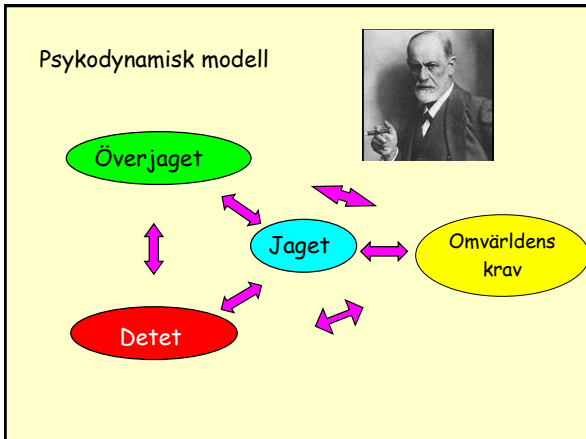
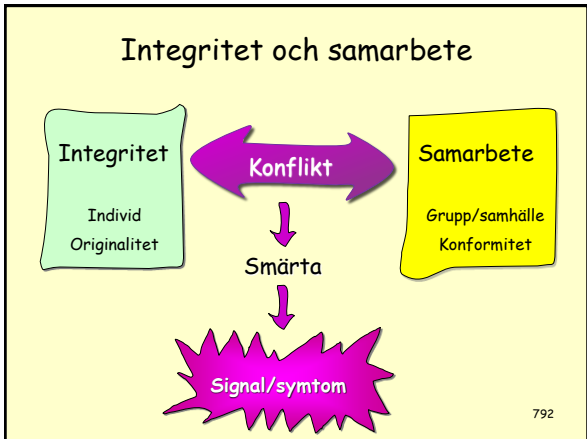
Stressutlöst psykisk ohälsa

Typ av stress	Typ av ohälsa
Akut och livshotande	Akut stressyndrom (duration mindre än en månad) Posttraumatiskt stressyndrom (> än en månad)
Långvarig stress, utan återhämtning	Stressreaktion (lindrig) Maladaptiv stressreaktion (måttlig) Utmattningsyndrom (svår) Somatisk sjukdom, t ex hjärtsjukdom
Långvarig stress, med personlig förlust/kränkning	Utmattningsdepression
Akut personlig förlust/kränkning, utan föregående långvarig överbelastning	Anpassningsstörning Maladaptiv stressreaktion "Reaktiv" depression
Överbelastning inom vårdande yrke, med oförmåga att ge god vård/hjälp	Utbrändhet, "burnout" Ev. "wornout" (vid mindre prestationsbaserad självkänsla)



"Stresströskeln"

- Stor skillnad mellan olika personers förmåga att hantera stress på ett konstruktivt vis.
- Vi har alla vår **personliga stresströskel**.
- Under den fungerar vi ändamålsenligt.
- **Överskrids den börjar vi klicka**; hjärnan står allt mindre under vår viljemässiga kontroll.
- **När stresströskeln överskrids ökar de kognitiva förvrängningarna kraftigt**, och kroppen slår om till de automatiska försvarssystemen - "fight or flight" eller "play dead".
- Dessa försvarssystem är dock inte alltid så funktionella i vårt nuvarande samhälle.



Vanliga följder av oförmåga att finna en bra balans mellan egna behov (integritet) och arbetsgivarens förväntningar (samarbete)

Utmattningsyndrom <ul style="list-style-type: none"> • Långvarig sömnstörning • Stor trötthet och energibrist • Minnesstörningar och andra kognitiva störningar • Minskad effektivitet i arbetet 	"Utbrändhet" <ul style="list-style-type: none"> • Känslomässig utmattning • Avståndstagande från arbetet (cyniskt, distanserande förhållningssätt) • Minskad effektivitet i arbetet
---	---

Varför är det svårt att arbeta vid UMS?

1. Stresskänslig

- Fungerar ofta väl under lugna förhållanden, men vid belastning framträder oförmågan.
- Kan inte lägga in en högre växel vid ökade krav.

2. Svåra kognitiva störningar, nedsatt arbetsminne, nedsatt exekutiv funktion

- Svårt förstå komplexa situationer och finna adekvata handlingsätt.



3. Energibrist, uttröttbar redan vid låg belastning

- Förlamande trötthet.
- Kan inte sova, inte vila, inte återhämta sig.

Kan det drabba DIG?

- Högutbildade, överbelastad hjärna.
- Loyal, engagerade och hårt arbetande
 - höga krav på sig själv
 - perfektionism
 - stort kontrollbehov
- Ofta hög belastning även hemma.
- Förnekar och kämpar envist emot kroppens och själens varningssignaler.
- Rationaliserar bort allt annat i livet än jobbet.
- Upptäcker att de "brunnit förgäves".
- Bygger sin självkänsla på förmågan att prestera goda arbetsresultat

Michael Røngne

2016-02-27

798

Vilka drabbas?

"... en övertvikt av unga till medelålders kvinnor, ambitiösa, välbegåvade och framgångsrika, som under en längre tid envist förnekat och kämpat emot kroppens och själens varningssignaler innan de brutit samman."

Lars Tauvon, Läkartidningen nr 46 2007

Predisponerande personlighetsdrag

- Antiaggressiv, rädd för att uttrycka ilska och andra "negativa" känslor.
- Dålig självkänsla.
- Överdriven benägenhet att utveckla skuld-känslor.
- Överdrivet engagemang.

Stressrelaterade utmattningstillstånd - några behandlingserfarenheter. Per Rosenqvist, Läkartidningen nr 48, 2001

Att uppskattas av, och fungera bra med, andra är stressreducerande!

- Brinner för något.
- Entusiasmerbar, öppen för andras entusiasm.
- Låter dig motiveras.
- Nyfiken, öppen och positiv, men inte okritisk.
- Lagspelare, tycker om att arbeta tillsammans med andra.
- Ger inte upp så fort det tar emot en smula.
- Har fritid och intressen utanför jobbet.

Michael Røngne

2016-02-27

801

Att hjälpa "stressade" medarbetare

1. Hjälp dem åtgärda faktiska problem och missförhållanden.
2. Hjälp dem niansera sina kartor
3. Hjälp dem till rimliga och realistiska förväntningar
4. Hjälp dem hitta en rimlig avvägning mellan samarbete och integritet
5. Hjälp dem ta hand om sin egen integritet
6. Hjälp dem se fördelarna för dem själva med att samarbeta om rimliga saker på ett bra sätt



802

Frågeformulär "Vardagslivets stress"

Till höger följer ett antal påståenden, där du ska ta ställning till hur väl de stämmer med hur du känner dig. Markera med ett kryss i den ruta som motsvarar hur du känt dig under den senaste veckan. (Obs! endast ett svarsalternativ per fråga). Kontrollera att du besvarat samtliga frågor!

Räkna 0 poäng för svarsalternativet "inte alls", 1 poäng för "inte riktigt", 2 poäng för "ganska bra" och 3 poäng för "helt och hållet".

1. Jag känner mig tidspressad
2. Jag rör mig snabbt som om jag hade bråttom
3. Jag tycker mycket illa om att stå i kö
4. Jag blir irriterad på andra bilister
5. Jag går på högt varv och driver på mig själv
6. Jag blir lätt otålig på människor som gör saker och ting långsamt
7. Jag tävlar med mig själv och andra
8. Jag gör två eller flera saker samtidigt
9. Jag känner mig irriterad eller upprörd inombords
10. Jag pratar fort och med starkt eftertryck
11. Jag kommer på mig själv med att skynda mig även när jag egentligen har gott om tid
12. Jag blir irriterad på människor som är fumliga eller slarviga
13. Jag äter fort och är den som är färdig först
14. När jag talar med andra vill jag gärna få sista ordet och övertyga de andra om att jag har rätt
15. Jag får utbrott av ilska och irritation
16. När jag talar med andra tänker jag på annat än det vi talar om
17. Jag har svårt att "göra ingenting"
18. Jag faller andra i talet
19. Jag blir irriterad över de fel som andra begår
20. Folk i min omgivning säger åt mig att varva ner och ta det lugnare

Frågeformulär "Vardagslivets stress"

0-24 poäng: Lugn person
25-34 poäng: Vissa typ A-reaktioner
35-60 poäng: Tydligt typ A-beteende

1. Jag känner mig tidspressad
2. Jag rör mig snabbt som om jag hade bråttom
3. Jag tycker mycket illa om att stå i kö
4. Jag blir irriterad på andra bilister
5. Jag går på högt varv och driver på mig själv
6. Jag blir lätt otålig på människor som gör saker och ting långsamt
7. Jag tävlar med mig själv och andra
8. Jag gör två eller flera saker samtidigt
9. Jag känner mig irriterad eller upprörd inombords
10. Jag pratar fort och med starkt eftertryck
11. Jag kommer på mig själv med att skynda mig även när jag egentligen har gott om tid
12. Jag blir irriterad på människor som är fumliga eller slarviga
13. Jag äter fort och är den som är färdig först
14. När jag talar med andra vill jag gärna få sista ordet och övertyga de andra om att jag har rätt
15. Jag får utbrott av ilska och irritation
16. När jag talar med andra tänker jag på annat än det vi talar om
17. Jag har svårt att "göra ingenting"
18. Jag faller andra i talet
19. Jag blir irriterad över de fel som andra begår
20. Folk i min omgivning säger åt mig att varva ner och ta det lugnare

Typer av beteende

Typ A-beteende

- Har alltid bråttom, verkar stå under ständig tidspress, otåliga
- Prestationsinriktade, drivs av tävlingsinstinkt
- Blir irriterade över opåverkbara småsaker
- Antagonistisk och fientlig beredskap mot andra, aggressivitet vid mötgång
- Stressreaktionen "fight or flight"

Typ D-beteende

- Känner oro, nedstämdhet och irritation, ibland fientlighet
- Svårt visa känslor, har ofta svårt att söka socialt stöd i sin omgivning
- Stressreaktionen "spela död"

Typ B-beteende

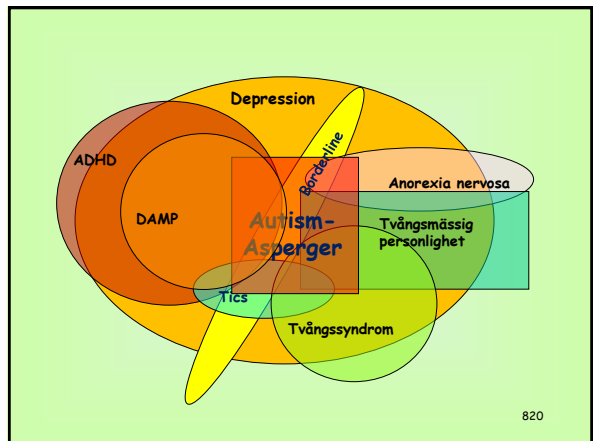
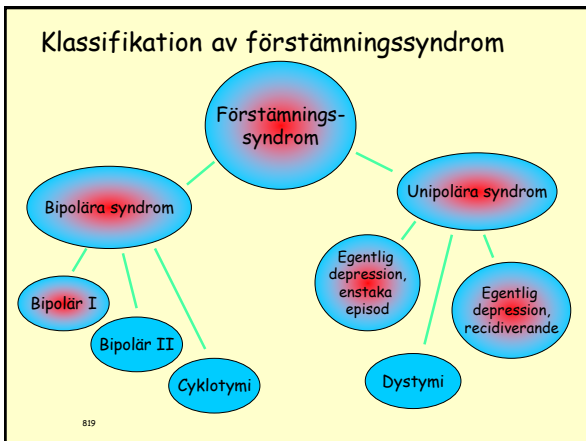
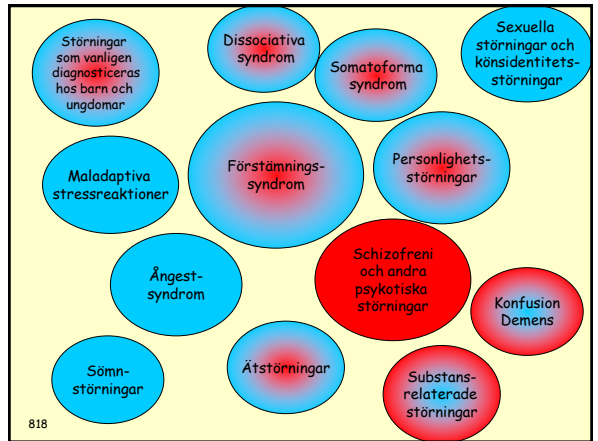
- Befinner sig i balans
- Kan mycket väl bli arga, men kanaliserar ilskan till konstruktiv handling utan aggressivitet

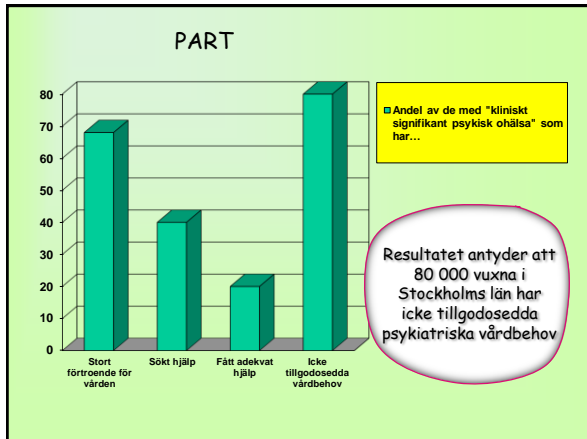
Tänkbara frågor

- Vad brukar du bli stressad av på arbetsplatsen?
- Vad blir du stressad av i ditt privata liv?
- Hur påverkar stressen dig?
- Hur märker andra omkring dig att du är stressad?
- Hur hanterar du stressen?
- Hur gör du på jobbet för att hålla din stressnivå på en acceptabel nivå?

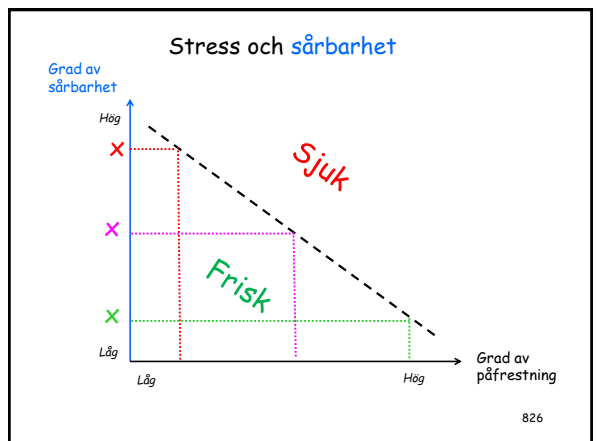
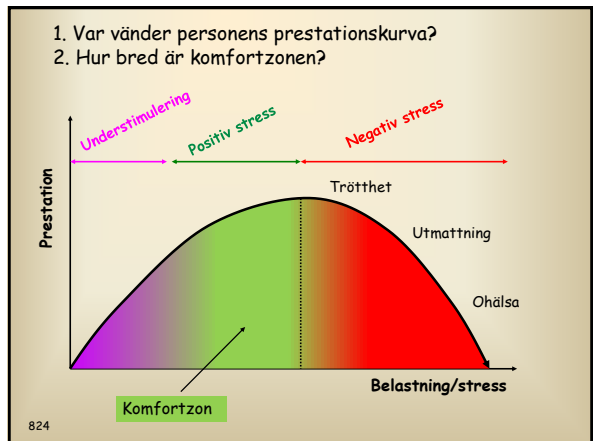
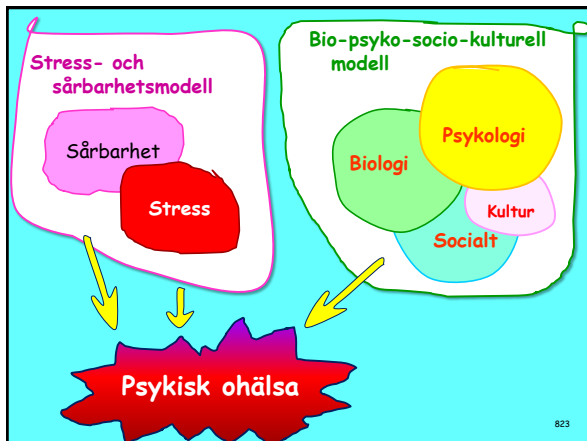


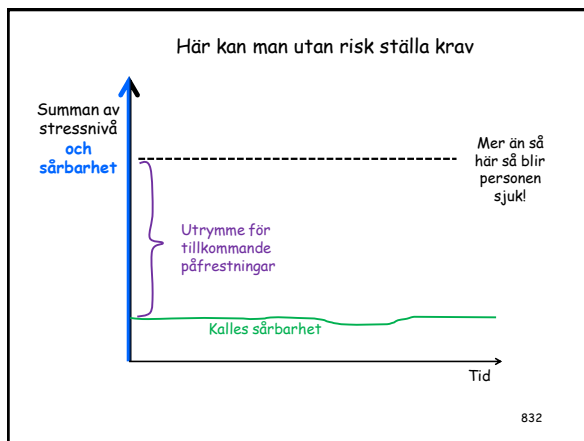
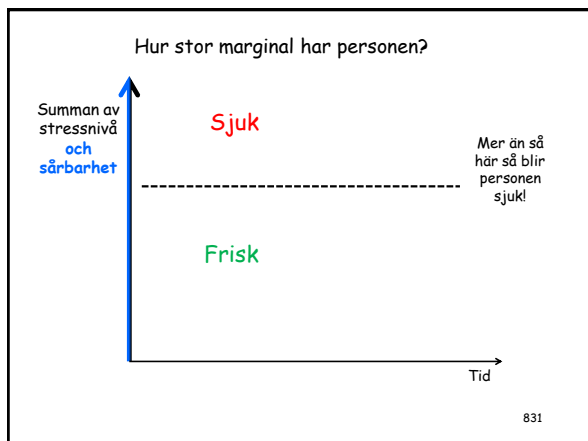
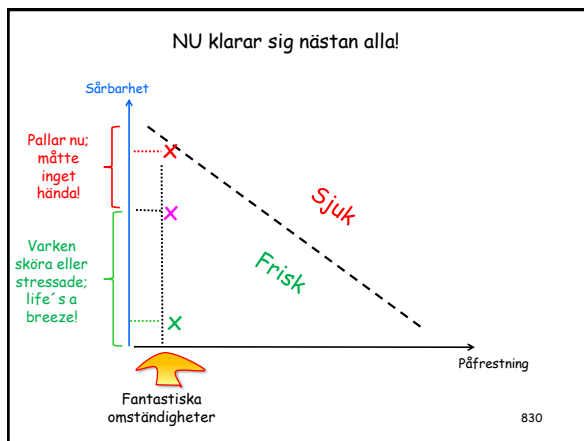
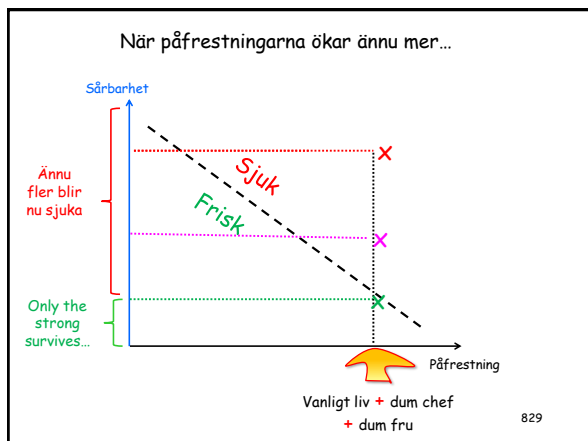
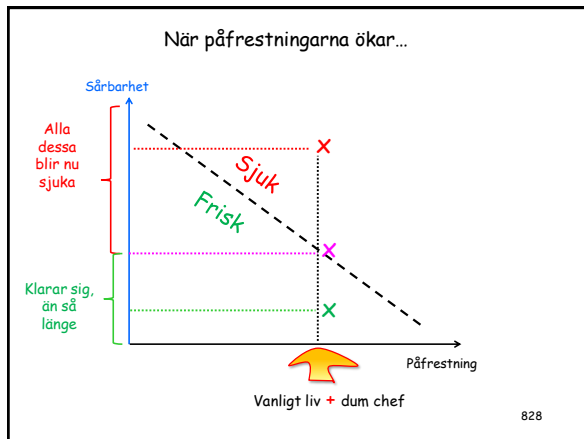
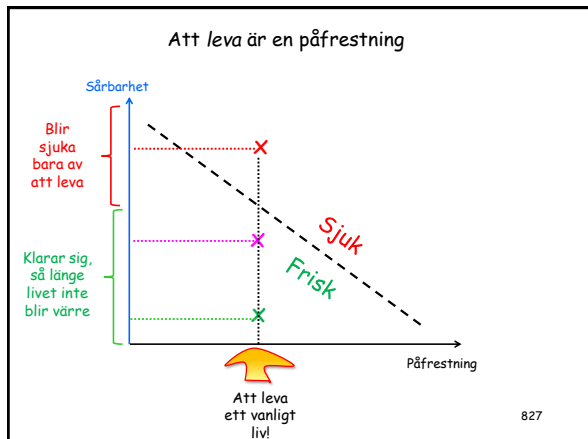
- Vanliga psykiska sjukdomar/störningar som lätt leder till "besvärighet"
- Depression och dystymi
 - Bipolär sjukdom
 - Stressrelaterad sjuklighet - utbrändhet och utmattning
 - Vanföreställningssyndrom
 - Schizofreni
 - Narcissism
 - Psykopati
 - Borderline
 - Övriga personlighetsstörningar
 - ADHD
 - Aspergers syndrom
 - Social ångest
 - Paniksyndrom
 - Tvångssyndrom
 - Generaliserat ångestsyndrom
 - Specifik fobi
 - Posttraumatiskt stressyndrom
 - Ätstörningar
 - Somatoforma syndrom
 - Missbruk/beroende
 - Krisreaktion, "maladaptiv stressreaktion"
- 817

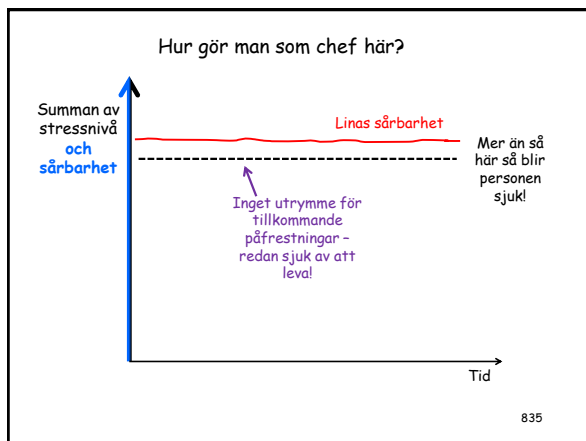
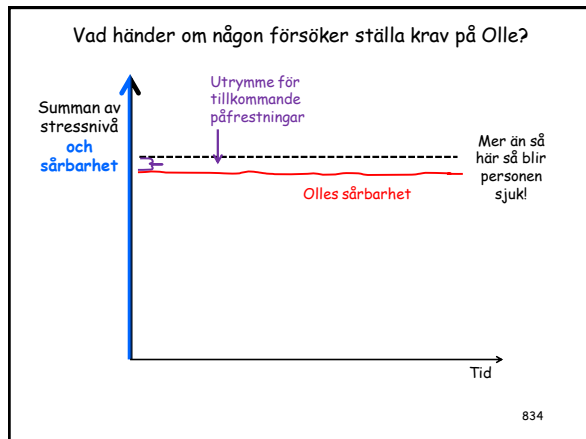
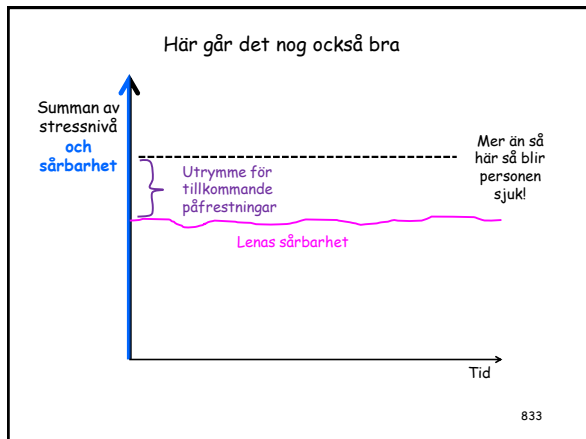




- ### Konsekvenser av att inte bli återställd
- ❖ Trötthet, minnessvårigheter m fl kvarstående symtom
 - ❖ Nedsatt stresstolerans
 - ❖ Kroppslig sjukdom (hjärt/kärlsjukdom, diabetes)
 - ❖ Missbruk
 - ❖ Suicid
 - ❖ Nedsatt självförtroende
 - ❖ Försämrade relationer
 - ❖ Sociala sviter
 - Ekonomi
 - Karriär
 - Ensamhet och isolering
 - Långtidssjukskrivning och sjukersättning







Hur märker man att någon är psykiskt sjuk?

Svar: det märker man ofta inte alls!

Hur vet vi om en människa lider av psykisk sjukdom?

- Vad patienten berättar
- Vad andra berättar
- Patientens framtoning och beteende
 - Det vi direkt kan se
 - Sätt att relatera till oss och andra

- Hur ser patienten ut?
 - Hur är han klädd?
 - Misbrukstecken?
 - Skarsår på handlederna?
 - Avmagrad?
- Fullt vaken?
- Fullt orienterad?
- Intellektuella funktioner
 - Minne?
 - Begåvning?
- Ger han fullgod kontakt?
 - Formellt?
 - Emotionellt?
- Sinnesstämning
 - Neutral?
 - Sänkt, irriterad, dysförsik?
 - Förhöjd, euforisk, irriterad, expansiv, grandios?
- Affekter
 - Labila, avtrubbade, inadekvata?
 - Orörlig, ångestfylld?
 - Hotfull, aggressiv?
- Motorik och mimik
 - Motorisk oro, rastlös?
 - Hämmad motorik och mimik?
- Tal
 - Fördigt, enstavigt, stackato, svarslösa, idéfattigt?
 - Flödade, talträng, hög röst, svår att avbryta?
- Hur tänker patienten?
 - Koncentrationsvärigheter?
 - Innehållsfattigt?
 - Lösa associationer, tankeflykt, splittrad?
 - Tankestopp?
 - Tanketrängsel?
 - Förbisvar?
- Vad tänker patienten?
 - Depressivt tankeinnehåll?
 - Grundlösa tankeinnehåll?
 - Övervärdiga idéer?
 - Vanföreställningar?
 - Tvångstänkar?
- Perceptionsstörningar?
 - Illusioner?
 - Hallucinationer?
- Självmoordsbegäret?
 - Livsleda, hopplöshet, dödsönskan, självmordstänkar, självmordslinor, självmordsförsök?
- Sjukdomsinsikt och behandlingsmotivation

838

Varför är det svårt att tillförlitligt utesluta att den man intervjuar har en psykisk sjukdom eller personlighetsavvikelse?

1. Vill inte berätta
 - Skäms
 - Inte i ens intresse, rädd inte få jobbet
2. Kan inte berätta
 - Ingen sjukdomsinsikt
 - Förstår inte sina personlighetssvårigheter, tror att det är fel på andra eller att han har haft otur
3. Många tillstånd har inga säkra symtom som alltid "syns" när man är sjuk
4. Sjuk i skov, frisk vid intervjun
5. Många tillstånd visar sig f f a vid stress och motgångar
6. Intervjuaren kan för lite om psykisk sjukdom
 - Vet inte vad han ska fråga om och titta efter
 - Förstår inte vad han ser

839

Tråkigt men sant

- Många som lider av psykisk ohälsa kan lura även en erfaren psykiatriker om de vill det
 - i frisk fas finns inget att observera i beteendet
 - i sjuk fas går vissa symtom att dölja, andra inte
- Somliga som lider av psykisk ohälsa blir inte rätt förstådda och diagnosticerade av läkare trots att de försöker beskriva sina svårigheter efter bästa förmåga.
- Att ställa en korrekt diagnos kräver vanligen
 - god förmåga att skapa kontakt med patienten
 - goda kunskaper om psykiatri
 - mycket tid
 - åtskilliga möten
 - skattningsinstrument
 - intervjuer med anhöriga

840

Vad funkar på en arbetsplats?

	Ok, OM VÅL BEHANDLAD	KAN gå bra, men fordrar ofta anpassning	Ofta bekymmer
Depression	x		x
Bipolar sjukdom	x		x
Social fobi	x		x
Tvångssyndrom	x		x
Generaliserat ångestsyndrom	x		
Paniksyndrom	x		x
Posttraumatiskt stressyndrom	x		x
Specifik fobi	x		
Åtstörning	x		x
Schizofreni		xx	x
Vanföreställningssyndrom	x		x
Kverulansparanoia			xxx
Missbruk och beroende	x		xx
ADHD	x	x	x
Autistisk störning		x	x
Svag begåvning		x	x

Vad funkar på en arbetsplats?

	Ok, OM VÅL BEHANDLAD	KAN gå bra, men fordrar ofta anpassning	Ofta bekymmer
"Utbrändhet"	x	x	x
Utmattningsyndrom	x	x	x
Utmattningsdepression	x	x	x
Paranoida personlighetsdrag			xxx
Kverulansparanoja			xxxx
Schizoida drag		x	x
Schizotypa drag		x	x
Histrioniska drag		x	x
Instabila drag ("borderline")		x	xx
Narcissistiska drag			xxx
Antisociala drag			xxx
Passivt aggressiva drag			xx
Fobiska drag		x	x
Osjälvständiga drag		x	x
Tvångsmässiga drag		x	x

Hur identifierar jag tillstånden?

	Observationer	Uppgifter från den berörde	Uppgifter från andra/referent som känner personen väl
Åtstörning	Ev mager eller överviktig. Ibland tecken på annan psykisk ohälsa.	Inte sannolikt	Troligt, om lett till problem
Schizofreni	Vanligen udda eller svag emotionell kontakt, egna idéer, fränvarande, ibland tankestörningar och märkliga vanföreställningar. "Konstig" i kontakten.	Inte sannolikt. Saknar vanligen sjukdomsinsikt.	Högst sannolikt
Vanföreställningssyndrom	Vanföreställningar om sådant som principellt skulle kunna inträffa. Övertygad om att det stämmer, kan försöka övertyga dig. Vanligen normal kontakt i övrigt.	Inte sannolikt. Saknar vanligen sjukdomsinsikt.	Högst sannolikt
Kverulansparanoia	Projicering på andra. Fel, orättvisor, kränkningar, missförhållanden, missnöje med ofta många instanser. Berättar ev om oförståelse.	Endast indirekt, enligt föregående kolumn. Pratar om andra.	Högst sannolikt, särskilt om varit inrogen i föreställningarna
Missbruk och beroende	Vid svårare tillstånd ibland röbrusig, nedgång, kognitiv nedsättning, flack eller inodkvet kontakt. Ofta syns inget i nykter och söka abstrakt fas. Narkomaner kan ha stickmärken men klar över dessa.	Osannolikt	Mkt troligt vid allvarigare tillstånd
ADHD	Ev ostrukturerad i samtalet, svårt lyssna, pratar på, "omedelbar" i kontakten, intensiv, svårt fokusera, hoppar från två till två, distanslös. Ibland syns inget.	Tänkbart med indirekta uppgifter. Ofta dålig självinsikt.	Troligt
Autistisk störning	Se separat bild. Ibland som vid ADHD. Ibland udda och "konstig" i kontakten. Bristande ömsidesighet och turtagning i samtalet, kör "sin" stil. Lyssnar ev dåligt, pratar helne själv.	Tänkbart med indirekta uppgifter. Ofta dålig självinsikt.	Mycket troligt

Hur identifierar jag tillstånden?

	Observationer	Uppgifter från den berörde i en anställningssituation	Uppgifter från andra/referent som känner personen väl
Depression	Ev nedstämd, nedstämd, pessimistisk, "svarta glasögon" betr både förr, nu och framåt. "Smuttar".	Ibland	Troligt
Bipolar sjukdom	Ev nedstämd, eller upprymd och distanslös. Ofta social och trevlig i frisk fas.	Ibland	Mkt troligt
Social fobi	Går igen i kontakten, blyg, tillagsinställd, "övertrölig"	Ovanligt	Mkt troligt
Tvångssyndrom	Ev omständig i kontakten, måste säga "allt", nervöst intryck, ritualer	Ovanligt	Troligt
Generaliserat ångestsyndrom	Ev oroligt intryck, många frågor och farhågor, vill veta att hamnar rätt	Ovanligt	Troligt
Paniksyndrom	Möjligt oroligt och osäkert intryck, men märks vanligen inte	Ibland	Troligt
Posttraumatiskt stressyndrom	Ibland tecken till att inte må bra, orolig, nedstämd, svårt fokusera, tunn och reserverad kontakt, tillitsbrist	Ibland	Troligt
Specifik fobi	Märks inte	Sällan	Tveksamt
Svag begåvning	Ibland svårt att förstå mer abstrakta resonemang och att "hånga med". Konkret framtoning. Kan ha svårt att förstå humor.	Ibland indirekt, om de svårigheter han upplevt. Ibland sekundär psykisk ohälsa.	Troligt

Hur identifierar jag tillstånden?			
	Observationer	Uppgifter från den berörda i en anställningssituation	Uppgifter från andra/referent som känner personen väl
"Utbrändhet"	Ev uppgifter om tidigare svårigheter, svåriga krav, intressetskonflikter , oförstående arbetsplatser, att ha kommit i klän, trötthet, bitterhet och negativism	Enligt rutan till vänster. Ger vanligen ingen direkt information om att ha varit utbränd eller så.	Troligt
Utmattningsyndrom	Ev uppgifter enl ovan, samt om trötthet, sömnsvårigheter , kroppsliga bekymmer	Som ovan	Troligt
Utmattningsdepression	Ev som ovan, + nedstämdhet, svartsyn, resignation.	Som ovan	Troligt
Paranoida drag och kverulansparanoida	Pratar om oförätter , andras ovilja och elakhet, missförstådd och försmädd, tillitsbrist. Fel på allt och alla. Ibland gerdörrar och reservdörrar. Sätter öppen och god kontakt.	Nej. Saknar insikt om problematiken och sin del i det hela. Men många indirekta uppgifter enligt rutan till vänster.	Mycket sannolikt
Schizoida drag	Svag känslomässig kontakt, udda, flack självhållning , verkar inte riktigt engagerad i samtalet, verkar inte behöva andra. Ofta ensam och ensömd. Kan te sig ungefär som vid autistiska tillstånd.	Knappast. Uppliver inte sin läggning som ett problem.	Troligt: "Udda", "anslöring", inte bra på eller intresserad av samarbete.
Schizotypa drag	Kan både se, lära och tänka märkligt. Udda säsar , tankeflykt, astrologi, kläryvance osv. Ofta också flack kontakt enl ovan.	Nej. Men ev indirekta uppgifter.	Troligt: "Udda, konstiga idéer, svår."

Hur identifierar jag tillstånden?			
	Observationer	Uppgifter från den berörda i en anställningssituation	Uppgifter från andra/referent som känner personen väl
Histrioniska drag	Uppmärksamhetsökande , dramatisk, förfärlig, inodkvet intm, för nära i kontakten, saknar grund för sina övervallande omdömen, gränslös, självupptagen. Självförhävande, överdrivet självförtröende. Men flack i den djupare kontakten, mer beteende än örlta känsla.	Nej. Har ingen insikt om hur hon uppfattas.	Högst sannolikt
Instabila drag ("borderline")	Kan vara labil i humör och kontakt, växla snabbt, reagera kraftigt på vad du säger. Många är varma och charmiga, andra kan vara flacka i den känslomässiga kontakten och svära att nå. En del ungefär som vid ADHD (se det tillståndet). Ibland intensiv och tröttnande. Ibland märks ingenting i kontakten.	Ger ibland en del uppgifter om sina svårigheter, ibland inte.	Högst sannolikt
Narcissistiska drag	Mest intresserad av sig själv. Självupptagen och självförhävande . På ytan överdrivet självförtröende. Nedvärderar andra. Söker bekräftelse. Se separat bild.	Nej. Saknar insikt. Endast indirekta ledtrådar.	Högst sannolikt
Antisociala drag	Som ovan, samt mer uttalat föroakt för andra, fokuserad på egna intressen. Bryr sig inte om moral, rättvisa, regler, normer. Kan ibland visa detta öppet, men många kan vara charmiga och trevliga i kontakten . Se separat bild.	NEJ	JA

Hur identifierar jag tillstånden?			
	Observationer	Uppgifter från den berörda i en anställningssituation	Uppgifter från andra/referent som känner personen väl
Fobiska drag	Inte säkert att något märks under intervjun . Osäker, rädd att inte duga och räkna till . Låg självkänsla och lågt självförtröende. Ofta pessimistiskt lagd, depressiv framtoning, ser det mesta från den negativa sidan. Orsaken är...	Kan framkomma en hel del, har ofta viss insikt i sina svårigheter. Men kan dölja dem om hon vill det.	Högst sannolikt. "Osäker, men klarar mer än hon tror." Behöver mycket stöd och uppmuntran . Kan prestera väl i rätt miljö.
Osjälvständiga drag	Inte säkert att något märks under intervjun . Svag självkänsla och självförtröende. Söker försäkringar om att få stöd och hjälp, att inte få för mycket ansvar , att inte bli dumpad med för svåra uppgifter. Söker bekräftelse även för uppenbart lysande insatser.	Som ovan	Ofta genererat viss trötthet hos överordnade, besvärande uppmärksamhets- och stöbehovande, kan ej arbeta tillräckligt självständigt.
Tvångsmässiga drag	Inte säkert att något märks under intervjun . Perfektionism, överdriven noggrannhet, kan inte avgöra vad som är "tillräckligt" bra, svårt att välja, sova och prioritera. Kan vara bra i lagom mått på vissa positioner, men vanligen ett betydande hinder för effektivt arbete. Ofta rigid i tanke och handling , måste ha det på "sitt" sätt.	Saknar vanligen insikt. Kan ev berätta om oförstående och oförstående och otacksamma chefer, slarviga medarbetare, är själva den enda som arbetar tillräckligt noggrant, får inte den uppskattning hon förtjänar.	Mycket troligt. Ofta svår medarbetare i lagden. Men om man lyckats hitta uppgifter som drar nytta av personens noggrannhet kan det ha fungerat bra.



Vilka förmågor behöver vi för att klara livet i det moderna samhället?	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ "Gå från A till B" <ul style="list-style-type: none"> • Planera • Organisera • Genomföra ▪ Reglera uppmärksamheten ▪ Koncentration ▪ Reglera aktivitetsnivån ▪ Impulskontroll 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Förstå andras inre liv, empati ▪ Ömsesidigt samspel, social interaktion ▪ Kommunera ▪ Förmåda sympati

"Exekutiva" förmågor
<ul style="list-style-type: none"> ○ Arbetsminne ○ Organisering av tankar ○ Planeringsförmåga ○ Problemlösning ○ Mental flexibilitet ○ Förmåga att skifta från en föreställning till en annan ○ Impulskontroll

Perceptionsstörningar och svårigheter med exekutiva funktioner och kognitioner

- Svårt att planera, organisera, sortera
- Svårt att sortera sinnesintryck, klara av sinnesstimulans
- Svårt att komma ihåg
- Svårt att hantera nya situationer
- Svårt att klara av frustrationer
- Svårt att klara av självklarheter
- Annorlunda upplevelse av tid
- Svårt att hitta
- Stresskänslig



Utvecklingsstörning / mental retardation

- Generellt nedsatta funktioner/förmågor.
- IQ <70.
- Diagnos genom neuropsykologisk testning.
- Annan behandlingsstrategi/bemötande delvis.

Patienter med ADHD har som grupp 15 enheter lägre IQ än "normala"



Stressade av det vardagliga livets oundvikliga krav i vårt samhälle.

Symtom vid ADHD

- **Bristande uppmärksamhet:** Svårigheter att upprätthålla koncentrationen, att planera, organisera och fullfölja en aktivitet. Ökad distraherbarhet. Kan ge sken av att man är slarvig, opålitlig eller "uppe i sina egna tankar".
- **Hyperaktivitet:** Högre frekvens och intensitet av aktivitet än andra. Det kan handla om att man har svårt att sitta still, hålla händer och fötter stilla eller pratar mycket. Kan i vuxen ålder ersättas av inre rastlöshet.
- **Impulsivitet:** Svårigheter att bromsa reaktioner och impulser till beteenden. Kan ge intryck av att man är otålig, inte kan vänta på sin tur, och innebär att man oftare än andra ger sig in i oöverlagda, ibland farliga situationer.

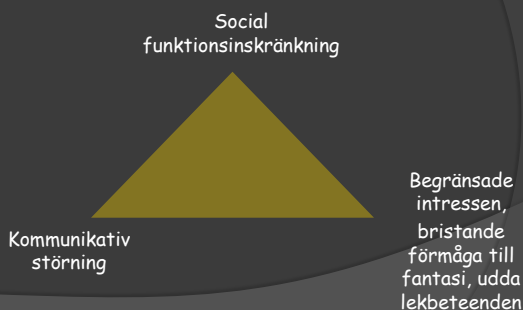
ADHD hos vuxna - kvarvarande problem / symptom

- Svårigheter att hantera "små och förväntade" vardagsbekymmer och stressorer;
 - Bli förvirrade, störda eller irriterade och brister i problemlösningsförmågan
- Brister i skötsel av arbete/hem eller som förälder
- "Labila". Korta spontana eller reaktiva depressiva episoder - ibland växlande med uppvarvning.
- Temperamentsfulla - övergående utbrott
- Relationsproblem
- Sömnproblem

ADHD vanligare i vissa grupper

- Missbruk/beroende 20-30 %
- Kriminalvård 25-40 %
- Allmänpsykiatri > 20 %

Autistiska symtom - "Wings triad"



Autism/Aspergers syndrom - vad fungerar dåligt?

- Stora svårigheter ifråga om *ömsesidig* social interaktion och kommunikation (verbal och icke-verbal).
- Tal- och språkproblem.
- Nedsatt föreställningsförmåga.
- Begränsade, repetitiva beteenden, intressen och aktiviteter.
- Tvingande behov av att införa rutiner och intressen.
- Motorisk klumpighet.

Aspergers syndrom

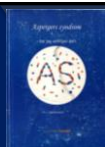
- Förstår inte **ömsesidig social kommunikation** eller "sociala regler"
- Nästintill **oförmögen att luras** eller manipulera
- **Lillgammal**, "lilla professorn"
- **Högtravande språk**
- Enformig språkmelodi eller t.ex. gäll röst
- Kan prata alldeles för mycket; "**gäpågig**"
- **Stelt kroppsspråk**; använder inte gester normalt
- Mimik som inte passar tillfället eller utslätad mimik
- **Klumpig** i motoriken
- **Mobbas** ofta i skolan

Aspergers syndrom (forts)

- **Saknar god förmåga till inkännande** (men kan ha god förmåga till medkännande)
- **Rigid i tanken** - förstår inte metaforer eller humor
- **Behov att införa vissa rutiner**
 - även andra ska anpassa sig
- **Pedantiskt konkret tankemönster** (om andra)
- **Odlar vissa intressen till det extrema**
 - "more route than meaning"
- Ser ofta barnslig ut som vuxen
- Märkligt klädd, "kostymer"
- Har ofta svårt att känna igen ansikten

Aspergers syndrom enligt Gunnel Norrö

- **Socialt färgblind** ("Pippi på kafferep")
- Låg intuitiv social förståelse
- "**Läser av**" dåligt (psykopater läser av bra)
- Svårt se andras behov, men bryr sig
- **Rak kommunikation** - säger rakt ut det vi menar
- Saknar "farstu", tar in andra till köksbordet direkt
- **Umgänge krävande och tröttande**, behöver vara ensam ibland



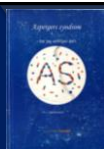
Aspergers syndrom enligt Gunnel Norrö

- **Specialintressen**
- Förmåga till djup koncentration
- **Repetitivt beteende**, "love of sameness", "enkanalighet" (skilj mot tvång)
- **Stark integritet, principfast**
- Bryr sig inte om gruppträck, vill inte göra om sig
- Går inte i flock utan rakt fram
- Gillar inte kallprat
- Ärlig, uthållig, lojal
- Ofta gott hjärta, generös, trofast
- **Ser varken upp till eller ner på andra** -> kunderna gillar dem, men inte chefen
- **Behov vara för sig själv**, hitta sina egna tankar



Aspergers syndrom enligt Gunnel Norrö

- **Språkliga egenheter** (högverbal, missuppfattar metaforer, uppfattar orden bokstavligt)
- Svårt med förändringar, svårt att ändra sig, **svårt byta riktning**
- Svårt byta tankespår, "som ett lokomotiv"
- Svag "central coherens" (tar in detalj efter detalj, lägger sedan ihop pusslet)
- Tar längre tid lära in färdigheter



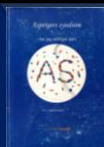
Aspergers syndrom enligt Gunnel Norrö

- **Annorlunda perception** ("kniv i örat")
- Blir lätt sensoriskt överbelastad → irritation och utbrott
- **Ögonkontakt ofta jobbigt** (mer närvarande när tittar bort)
- Ser ofta **munnen** först (det är ju den man pratar med)
- "Speglar" **inte alltid andras ansiktsuttryck** (mer "nollställda" ansikten)
- Stel mimik → andra tror att man inget känner



Hjälp vid AS enligt Gunnel Norrö

- **Håll det du lovat**
- Håll avtalade tider
- Döm inte → personen slipper försvara sig
- Röran beror på oförmåga, inte slarv (sakligt problem, inte moraliskt)
- Vid konflikter och problem: **förklara vad som hände, hjälp till att reda ut det**
- **Sparsamt med gruppsamvaro** (mkt tröttande)
- **Låt slippa ostrukturerad gruppsamvaro**
- **Förklara alla "osynliga regler"**



Hjälp vid AS enligt Gunnel Norrö

- **Ge en funktion att fylla på arbetsplatsen**
- **Ge instruktioner före start**
- **Ge en tydlig arbetsbeskrivning**, skrivna instruktioner och konkret, verbal feedback (missar all otydlig/uttalad feedback)
- Specifika och **entydiga instruktioner** (vad och hur)
- Binära och linjära **instruktioner** (behåll/kasta, arkiv/åtgärd)
- **Var tydlig och explicit**. Säg vad du menar och mena vad du säger
- **Ge information visuellt, skriftligt och i bild**
- **Låt göra en sak i taget**
- **Begränsa "arbetsytan"** och antalet alternativ (lägg ett lakan över röran i lägenheten)



Autistiska svårigheter

Integritet

Egna integriteten dominerar.

Integritet ö h t mycket viktigt. Har ofta svårt att alls kompromissa med sin egen.

Gör på sitt sätt, följer sina intressen, väljer vänner med samma intressen.

Samarbete

Nedsatt förmåga till ömsesidig social interaktion är kärnan.

Normal kapacitet för samvete, skuld och ånger.

Bryr sig om andra.

Gott samarbete fordrar empatisk förmåga. Men förstår inte hur andra människor tänker, fungerar eller vad de behöver. Måste få hjälp med detta.

Vill accepteras, men inte till vilket pris som helst.

I praktiken ofta oförstående, oförstådda, samarbetssvårigheter, ensamma, utstötta och mobbade.

När kan man misstänka att en person har AS?

- **Yttre/beteende**: Ofta rutinbundenhet. Beteendet kan ibland inge misstanke om svårt tvångssyndrom, psykosjukdom eller utvecklingsstörning.
- **Formell kontakt**: Mer eller mindre tydliga **avvikelser i kommunikation och socialt samspel**. En del är tysta och tillbakadragna, i sällsynta fall mutistiska, andra är mycket verbala. **Monolog** kan föredras framför dialog. **Bristfällig icke-verbal kommunikation** är vanlig, inkluderade avvikande användning och timing av exempelvis ögonkontakt, gester och ansiktsuttryck. **Språkbruk och röstläge** kan ibland vara monotont, repetitivt och stereotypt. **Samtalen utgår ofta från patientens egna intressen**. Nyanser i språket och abstrakta resonemang kan vara svåra att förstå för patienten. Uttryck och liknelser kan **tolkas konkret**, bokstavligt. Ibland finns andra språkavvikelser, såsom ekolali eller att tala högt för sig själv.

När kan man misstänka att en person har AS?

- o **Emotionell kontakt:** Kan ibland vara reserverad, avståndstagande eller påträngande, distanslös. Varierande grad av svårigheter att tolka emotionella stimuli kan finnas, liksom svårigheter med inlevelseförmågan i andras tankar, känslor och avsikter.
- o **Psykomotorik:** Stereotyp, repetitivt rörelsemönster kan förekomma liksom hämmad, agiterad eller på annat sätt avvikande mimik och motorik.
- o **Affekter:** Kan ibland uttryckas mindre tydligt.
- o **Tankeförlopp/kognition:** Ofta avvikande, tendens att fokusera mer på detaljer än på helheten. Svårigheter att manipulera och integrera abstrakt information, särskilt sådant som rör socialt samspel. Särskilda domäner kan finnas med exceptionell kognitiv kapacitet.
- o **Psykostecknen:** Ibland auditiva, visuella eller sensoriska perceptionsstörningar, men ej regelrätta hallucinationer eller vanföreställningar.

Autismspektrum eller psykopati?

Psykopati

- Normal förmåga till kognitiv empati (förstå hur en annan människa tänker)
- Stora brister i affektiv empati (medkänsla, sympati, att bry sig om den andre)
- Skicklig manipulatör

Autismspektrum

- Sanningsenlig
- Dålig förmåga att manipulera
- Sympati; vill väl och bryr sig men kan behöva hjälp att förstå vad andra behöver

Anamnes från *andra än patienten* avgörande!



Personlighet och personlighetsstörningar

Hur är du = hur är din personlighet?

- Extrovert och social eller introvert och tillbakadragen?
- Lätt eller svårt få kontakt med andra?
- Trivs med, skyr eller rent av behöver uppmärksamhet?
- Spontan och impulsiv eller blyg och försiktig?
- Säker eller osäker i framträdandet?
- Vänlig eller lättstött?
- Kritisk eller godmodig?
- Pedantisk eller slarvig?
- Energisk eller astenisk?

"Ett relativt stabilt mönster av karaktärsdrag, temperament och emotionella drag"

Personlighet

"Det inrotade mönster av tankar, känslor och beteenden som karakteriserar en individs unika livsstil och anpassning, resulterande från konstitutionella faktorer, utveckling och sociala erfarenheter"

WHO 1993

Varför prata om "personlighet"?

- Många personlighetsdrag har en tendens att samvariera med varandra, "cluster".
- Organiserar förekomsten av besläktade personlighetsdrag.
- Strukturerar våra tankar, känslor, reaktioner och beteendemönster på ett logiskt sätt.
- Möjliggör ökad självförståelse.
- Underlättar att förstå och förutsäga en annans reaktioner och beteenden.
- Underlättar relationer - man vet ungefär vad man kan vänta sig.



875

Personlighetselementa

- Personlighetsdragen är **dimensionella**, inte kategoriska.
- **På något sätt måste man faktiskt vara**: man kan inte vara utan egenskaper och personlighetsdrag.
- Både **för mycket och för litet** av ett visst personlighetsdrag kan ställa till bekymmer eller orsaka lidande.
- **Många är anmärkningsvärt omedvetna om sina dominerande respektive underutvecklade egenskaper**, vilket gör att det lättare uppstår problem än när man har bättre självkänedom.
- Somliga personlighetsdrag har en **tendens att samvariera**, "cluster".

876

Den viktigaste frågan

Fungerar mitt sätt att vara?

- Tycker jag om de flesta människor jag har kontakt med?
- Tycker jag om mig själv?
- Har jag de relationer jag vill ha?
- Är mina relationer **trivsamma och närande** eller konfliktfyllda och destruktiva?
- Kan och vågar jag göra **det jag verkligen vill i livet**?
- Är jag på det hela taget **nöjd med livet** jag lever?

Mina svar beror huvudsakligen på min personlighet!

Dvs på mina **övergripande mönster** för känslor, tankar, reaktioner, beteenden, impuls kontroll och relationer.

877

Vid problematiskt beteende

- Enskilt "beteende" eller uttryck för underliggande personlighet?
- Många kan se och be om hjälp med ett beteende utan att se mönstret av underliggande dysfunktionella personlighetsdrag.
- Vad är ett realistiskt mål, dvs vilken "nivå" ska vi lägga interventionen på?
- Börja "utifrån och inåt", eller tvärtom?

878

Personlighet och **personlighetsstörning**

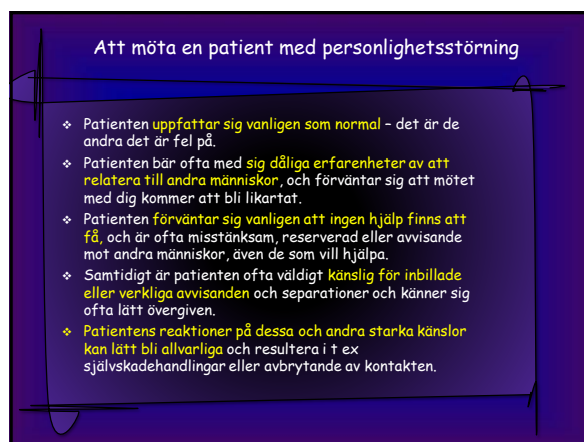
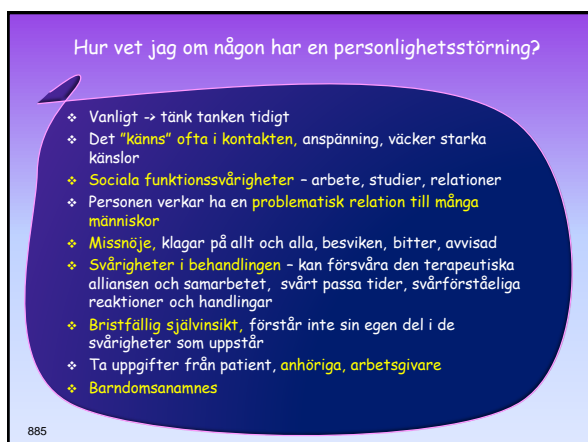
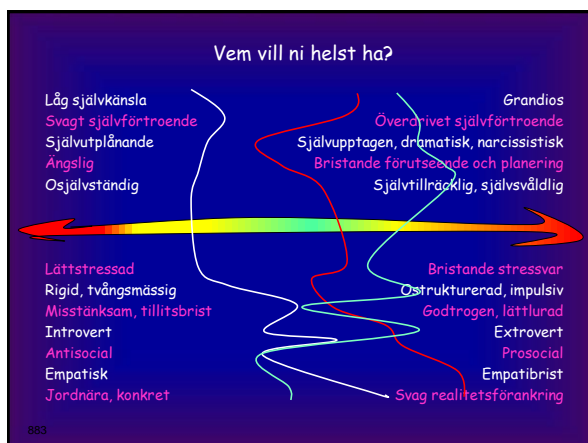
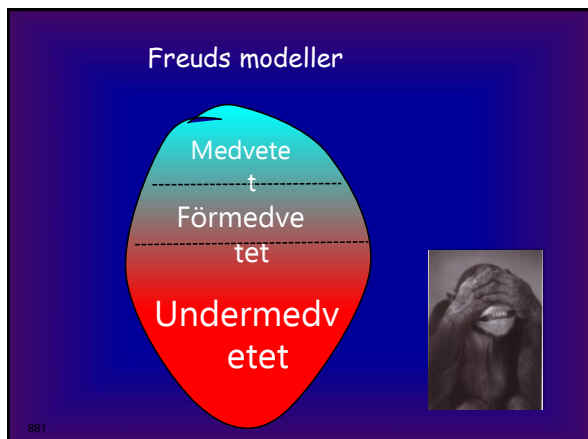
1. Ett bestående mönster av inre erfarenheter och yttre beteenden som **skiljer sig från vad som förväntas** i personens kulturkrets, och som finns redan i tonår eller ung vuxenålder.
2. Kommer till uttryck inom **kognitioner, affektivitet, mellanmänniskt samspel** och impuls kontroll.
3. Och som leder till **lidande eller nedsatt funktion**.

Är du medveten om...

- Hur din "profil" ser ut?
- Hur andra uppfattar dig?

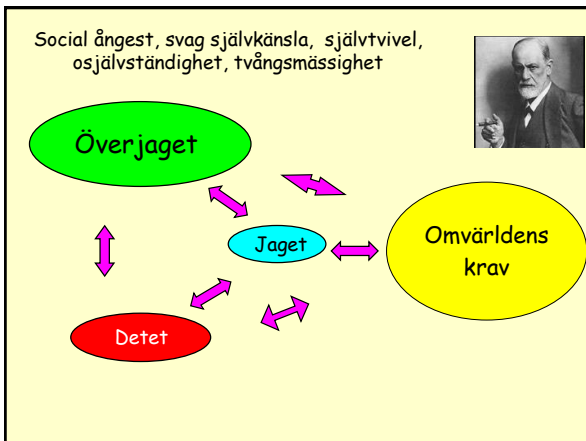
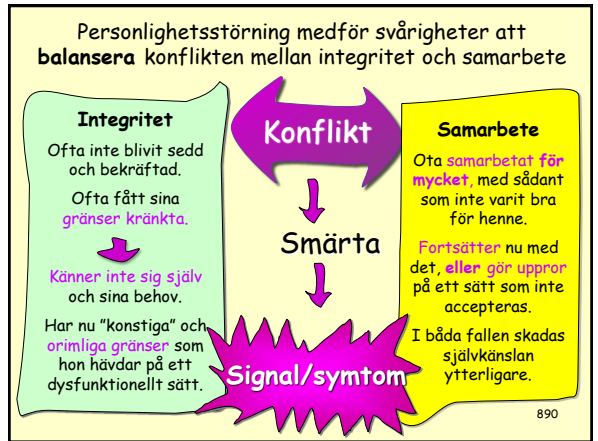
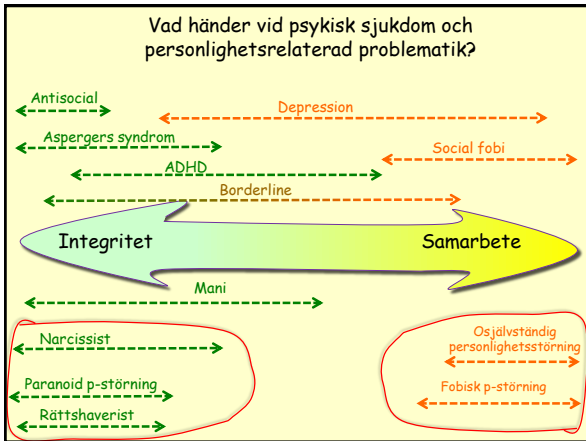
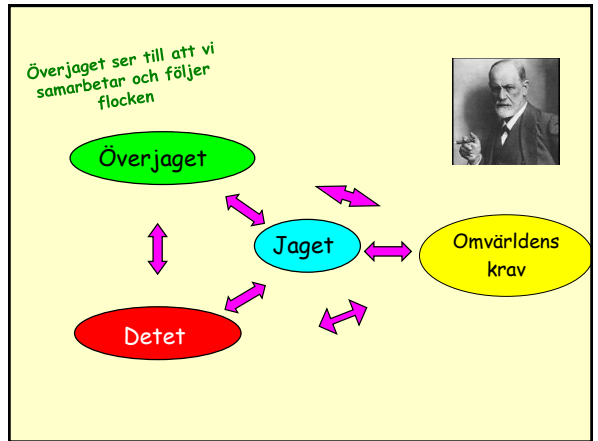
Detta är en viktig del av självkänedom, att "känna sig själv".

880



Personlighetsstörning i DSM-IV

- ❑ **Kluster A:** Udda, excentriska personligheter - paranoid, schizoid, schizotyp p-störning.
- ❑ **Kluster B:** Dramatiska, färgstarka, instabila personligheter - antisocial, borderline, narcissistisk, histrionisk p-störning.
- ❑ **Kluster C:** Ängsliga och undvikande personligheter - fobisk, osjälvständig, tvångsmässig p-störning.



C: Fobisk personlighetsstörning



Social hämning, känslor av otillräcklighet och överkänslighet för kritik

- Upptagen av rädsla för att bli illa omtyckt eller avvisad i sociala situationer
- Undviker kontakt om ej säker på att bli omtyckt
- Känner sig lätt förlöjligad
- Undviker aktiviteter där man kan bli kritiserad eller avvisad
- Hämmad i nya sociala situationer p g a känslor av otillräcklighet
- Låg självkänsla, mindervärdeskänslor
- Ser sig som socialt oduglig och underlägsen

893

C: Osjälvständig personlighetsstörning



Beroende, behov av att bli omhändertagen, klängig

- Svårt ta vardagliga beslut
- Vill att andra ska ta ansvar i hennes liv
- Svårt uttrycka avvikande åsikt
- Vågar inte ta initiativ
- Mår om att vara till lags
- Obekväm och hjälplös på egen hand
- Söker genast en ny relation när en upphör
- Orimligt upptagen av rädsla för övergivenhet

Tänk på att patienten vill vara till lags mot dig

C: Tvångsmässig personlighetsstörning

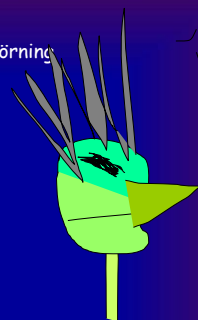


Upptagen av ordning, perfektionism och kontroll

- Upptagen av detaljer
- Svårt genomföra uppgifter
- Fixerad vid arbete i st f fritid och vänner
- Oflexibel i värderingar
- Kan inte göra sig av med skräp
- Ovillig att delegera
- Snål mot sig själv och andra
- Stelbent och envis

Ge patienten tid och tålamod

A: Paranoid personlighetsstörning



- Misstänker att andra utnyttjar, bedrar eller skadar henne
- Uppfylld av tvivel på vännerns lojalitet
- Vågar inte visa andra förtroende
- Tolkar in kränkning i oskyldiga yttranden
- Ältar gamla oförrätter
- Upplever angrepp mot sig från andra
- Misstänker partner för att vara otrogen

Bemöt med respekt

Några ord om kverulansparanoia och rättshaverister

- Några olika varianter:
 - Rättskverulant
 - Karriärkverulant
 - Räntekverulant
 - Kollektivkverulant
- Det är **sättet** att argumentera som avgör om en reaktion/klagare ska betraktas som paranoisk.

897

Rättshaveristens personlighetsstruktur

- Personligheten präglas av **aggressiv självhävdelse, parad med misstro** mot auktoriteter och samhällets administration.
- **Håller på sin rätt**, överklagar från instans till instans.
- **Varje avslag göder misstron** och kverulansen.
- God men smal intelligens, god förmåga att uttrycka sig.
- **I botten låg självkänsla och känsla av maktlöshet** som föder agg och bitterhet. Kverulansen kan ses som ett försvar mot dessa känslor. Den inre konflikten (osäkerheten han känner inför sig själv) förflyttas, projiceras, på omgivningen och han slipper se och plågas av denna misshagliga sida hos sig själv. Det är de andra som är dumma!

898

Kliniska faktorer som ökar risken för kriminalitet och våld

- **Fremst missbruk och antisocial personlighetsstörning, särskilt i kombination!**
- **Personlighetsstörning kluster A eller B**
- **Impulsivitet och instabilitet**
- **Missbruk**
- Vanföreställningar med *specifik paranoia*
- Imperativa hotande *hallucinationer*
- Bristfällig *sjukdomsinsikt*
- Bristfällig *behandlingsfölsamhet*

Dessa samverkar med "kriminogena" faktorer (fattigdom, bostadsort, uppväxt, attityd, exponering för våld)

898

B: Histrionisk personlighetsstörning



- Illa till mods om ej i centrum
- Förförisk eller provocerande
- Visar snabbt skiftande och ytliga känslor
- Använder sitt yttre för att få uppmärksamhet
- Impressionistiskt och vagt uttrycksätt
- Dramatisk och teatralisk
- Lättpåverkad av andra
- Uppfattar relationer mer intima än de är

Försök att inte låta dig provoceras eller "förföras"

B: Borderline personlighetsstörning



Instabilitet gällande affekter, självbild och relationer, samt impulsivitet

1. Skräckslagen inför *separationer*
2. *Idealiserar och nedvärderar*
3. Störning i *identitet och självbild*
4. *Destruktiv impulsivitet* (slösaktig, sexuellt, drogmissbruk, hetsätning)
5. *Självdestruktivitet* (suicidförsök, skärningar)
6. Affektiv *labilitet*
7. Kronisk *tomhetskänsla*
8. *Aggressivhetsproblem* (inadekvat/intensiv vrede, temperamentsutbrott, slagsmål)
9. Kortvariga *gränspanykotiska episoder*

Bli inte arg eller provocerad

Mer om borderline

Instabila

- ❖ Stora och snabba *humörsvägningar*
- ❖ Instabil och snabbt *växlande självbild* (värdelös → fantastisk)
- ❖ *Svartvitt tänkande*
- ❖ *Idealisering och nedvärdering*
- ❖ *Impulsiva*
- ❖ Ibland *explosiva*
- ❖ Skapar ofta *kaos* omkring sig
- ❖ *Kriser* vanliga

903

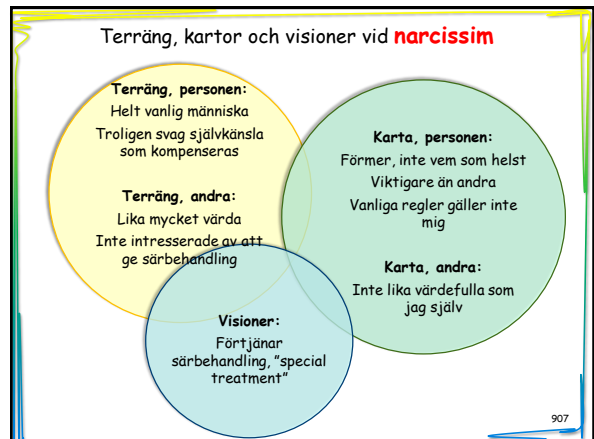
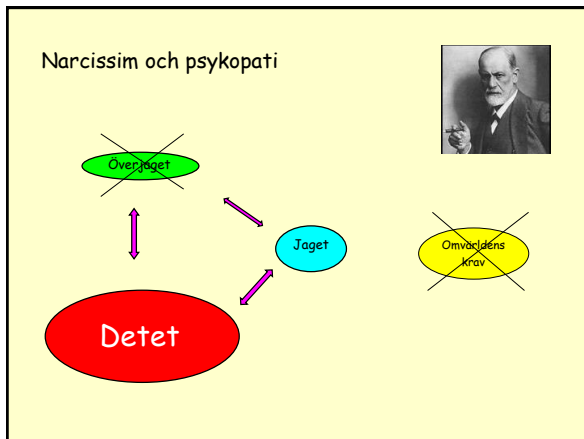
Mer om borderline

- ❖ Har svårt att lita både på sig själva och andra vilket gör *relationer* mycket *besvärliga* och instabila.
- ❖ *Skrämda av separationer* men betar sig så att de ofta blir avvisade
- ❖ Blir *lätt uttråkade*
- ❖ *Tomhetskänsla*
- ❖ Deras *personliga gränser* har ofta *ignoreras* eller trampats på.
- ❖ Oftare än andra varit utsatta för *incest, våld eller känslomässig försummelse* som barn.
- ❖ *Stort lidande* (jfr psykopater och narcissister)

904

Borderlinebegreppet

- **Borderline personlighetsorganisation (BPO)**
- **Borderline personlighetsstörning (BPD)**



B: Narcissistisk personlighetsstörning

Ett genomgående mönster av **grandiositet**, behov av att bli beundrad och brist på empati

- Grandios känsla av att vara betydelsefull
- Fantasier om obegränsad framgång och makt
- Tror sig vara speciell och förmer
- Kräver beundran
- Orimliga förväntningar om särbehandling
- Utnyttjar andra för att nå sina mål
- Saknar empati
- Ofta avundsjuk
- Arrogant och högdragen

Låt henne "sitta kvar på tronen".
Förklara vänligt varför inte speciell behandling kan ges.

Narcissim

Integritet

Saknar självkänedom.
Felaktig - grandios - självbild.
Överkänsliga för andras åsikter, klarar inte kritik.
Ointresserad av andras integritet.
Den egna integriteten helt dominerande.

Samarbete

Svag sympati, bryr sig inte om andras behov.
Utnyttjar andra för att nå egna mål.
Behöver inte bry sig om andras förväntningar.
Förtjänar andras respekt och gillande, ensidig beundran och särbehandling, eftersom han är speciell och förmer.

Men vad är problemet med att vara narcissist?

Att man **måste** få all denna uppmärksamhet och beundran för att må bra. **Utan den mår man dåligt.**

En narcissist utan tillräckliga talanger för att ta sig fram och "bli någon" blir vanligen bitter och olycklig (typexemplet "den fallne narcissisten" och den svårbotade depressionen).

912

Narcissistens psykologiska predikament

God självkänsla

- Behöver måttligt med bekräftelse för att känna sig fortsatt värdefull för andra.

Svag självkänsla / känsla av värde

- Behöver ständigt stora doser bekräftelse och uppskattning för att inte känna sig värdelös.
- Blir därför olycklig vid minsta brist på uppskattning.
- Brist på uppskattning upplevs som en attack.
- Reagerar med ilska.
- Måste därför ha ständig bekräftelser och **tål inte kritik.**

913

Mer om narcissism

- Det finns både en **sund** och en **sjuklig narcissism**
- **Fåfånga, självbelåtenhet** och **inbilskhet**
- Upptagen av utseende, **makt** och **framgång**
- Vill bli **uppmärksammas** och **beundrad**
- **Beroende av beundran**, andras gillande är det enda som får dem att må bra
- **Använder andra människor som en spegel** för att läsa av sitt eget värde, och ens självkänsla styrs av det man tycker sig se

914

Mer om narcissism

- **Klarar inte kritik**, ser den som ett angrepp och som bristande lojalitet
- Kritik eller avsaknad på beundran kan framkalla starka negativa känslor och beteenden
- En aggressivt laddad narcissist kan bli **ilsken** och **farlig vid kritik** eller motgångar
- **Framhäver sig själva** med sitt utseende, sina ägodelar och sina förmenta talanger
- Tror sig ibland vara **intellektuellt överlägsen**
- **Oförmögen** och **ovillig** att bry sig om andra. **Allt kretsar kring dem själva.**

915

Mer om narcissism

- Liksom vid psykopati så **"finns" inte andra människor**, dessa är bara en förlängning av dem själva
- Andra personer är huvudsakligen **instrument** för att uppnå beundran och makt
- **Anroganta**
- Tar gärna **kommandot**, styr och ställer
- **Förväntar sig perfektion** från alla
- **Vanliga regler gäller inte dem**, de kan tillåta sig mer än andra
- Deras skrytsamma sätt kan ofta ses som ett slags **kompensation** för bristande självkänsla och självförtroende
- En del blir **Casanovor** i sin jakt på bekräftelse

916

Hur uppstår narcissism?

- Dåligt känt, men några tänkbara mekanismer är
- Barnet haussas för mycket eller för litet
 - "Curling"
 - Fokus på självförverkligande, egofixering

Barnet behöver hjälp med att **finna balansen mellan att bry sig om sig själv och andra**. Lära sig samarbeta osv.

918

"De kännetecknas av att de saknar samvete; deras liv handlar om att tillfredsställa egna behov på andra människors bekostnad."

920

Psykopati

Integritet

Saknar självkänedom.

Felaktig - grandios - självbild.

Överkänsliga för andras åsikter, klarar inte kritik.

Ointresserad av andras integritet.

Den egna integriteten helt dominerande.

Samarbete

Massiv ansvarslöshet.

Styrs inte av samvete, skuld, ånger, normer eller krav.

Samarbetar bara på ytan, får att få vad han vill. Egentligen inte intresserad av att accepteras.

Manipulerar och bedrar för egen vinning.

Åker ut när manipulationen upptäcks.

921

"Core features"

- Grandios
- Manipulativ
- Kyllig brist på medkänsla
- Hal, opålitlig charm

922

B: Antisocial personlighetsstörning, "psykopat"

Före 15 års ålder

- aggressivt beteende mot människor och djur
- skadegörelse
- bedrägligt beteende
- allvarliga norm- och regelbrott



Efter 18 års ålder

- svårt anpassa sig till normer, upprepat brottslig
- bedrägligt beteende
- impulsiv eller oförmögen planera
- ständigt ansvarslös
- saknar ånger

Var tydlig
Låt dig inte
duperas

Psykopati har genomgripande effekter

1. **Känslor** (yttlig, ingen ånger, ingen ångslan)
2. **Interpersonell interaktion** (charmig, grandios, manipulativ)
3. **Livsstil** (oansvarig, orealistisk planering, impulsiv, dålig kontroll över beteendet)
4. **Antisocialt beteende** (stört beteende redan i barndomen, ungdomsbrottslighet, mångsidig kriminalitet)

924

Två aspekter av psykopati

1. Personlighetsstruktur/karaktär

- Brist på skuld- och skamkänslor
- Brist på ånger
- Brist på djupare empati
- Brist på sympati



- Ser ingen anledning bry sig om andras behov

2. Beteende

- När **andras känslor och behov är ovidkommande** kan man utan samvetsbetänkligheter göra vad man själv tycker sig ha mest glädje och nytta av
- Att man även har **bristande impulskontroll och oförmåga att förutse och bry sig om konsekvenserna** av sitt beteende gör inte saken bättre



925

Nyckelsymtom vid psykopati

Emotionella/interpersonella drag

- Munvig och charmig på ytan (men somliga bara råbarkade och otrevliga)
- Hal, opålitlig
- Egocentrisk och grandios
- Saknar ånger- och skuld-känslor
- Dålig inlevelseförmåga
- Kall, ingen medkänsla
- Svekfull och manipulativ, patologiskt lögnaktig
- Flackt känsloliv
- Blir lätt uttråkad, behov av omväxling, söker spänning
- Förhöjd självkänsla, grandios

926

Nyckelsymtom vid psykopati

Socialt avvikande beteende

- Bristande kontroll över beteendet
- Tidiga beteendeproblem
- Ungdomsbrottslighet
- Antisocialt beteende i vuxen ålder
- Kriminell mångfald
- Promiskuöst sexuellt beteende
- Saknar realistiska framtidsplaner
- Impulsiv, låg förmåga bedöma konsekvenserna av sitt handlande
- Lättväckt aggressivitet
- Behov av spänning
- Oansvarig, opålitlig, fullföljer inte åtaganden
- Tar inte ansvar för sitt handlande, rationaliserar
- Parasiterande livsstil, lever gärna på andra
- Lever i illusioner

927

Hare Psychopathy Checklist-Revised: Screening Version

1. Ytligt charmig
2. Grandios
3. Lögnaktig och manipulativ
4. Saknar skuld känslor
5. Saknar empati
6. Tar inte ansvar för sina handlingar
7. Impulsiv
8. Dålig självkontroll
9. Saknar långsiktiga mål
10. Oansvarig
11. Antisocialt beteende i ungdomen
12. Antisocialt beteende i vuxen ålder
(översättning av Henrik Belfrage)

928

Hares psykopatitchecklista, HPC:

- | | |
|---|---|
| 1. Talför/ytligt charmig | 11. Promiskuöst sexuellt beteende |
| 2. Förhöjd självuppfattning/grandios | 12. Tidiga beteendeproblem |
| 3. Behov av spänning/blir lätt uttråkad | 13. Saknar realistiska, långsiktiga mål |
| 4. Patologiskt lögnaktig | 14. Impulsiv |
| 5. Bedräglig/manipulativ | 15. Ansvarslös |
| 6. Saknar ånger och skuld känslor | 16. Tar inte ansvar för sina handlingar |
| 7. Ytliga affekter | 17. Många kortvariga äktenskapsliknande förhållanden |
| 8. Kall/bristande empatisk förmåga | 18. Ungdomsbrottslighet |
| 9. Parasiterande livsstil | 19. Överträdelse av villkorad frivgivning/utskrivning |
| 10. Bristande självkontroll | 20. Kriminell mångsidighet |

929



Vilka medarbetare vill vi ha?

Prioritera

- Vad behöver just vår organisation?
- Vilka egenskaper är oundgängliga, och vilka kan vi kompromissa om?
- Vilka former av personlighetsavvikelser kan vi hantera?
- Vilka drag kan vi justera under resans gång, och vilka är sannolikt omöjliga att få fason på?
- Finns det avvikande personlighetsdrag som vi faktiskt kan dra nytta av?
- Vad blir personen stressad av, och hur hanterar hon stress?
- Hur kan hon förväntas klara stressen i just vår organisation?

931

Vilka medarbetare vill vi undvika?

Prioritera

- Vanliga besvärliga drag.
- Vilka attityder och egenskaper är viktigast att sortera bort?
- Vilka former av personlighetsrelaterad problematik kan vi inte acceptera här?
- Hur vet jag om en sökande lider av psykisk sjukdom och kan förväntas behöva särskilt stöd för att klara jobbet?

932

Vad vill vi ha?

Diskutera!

- 1)
- 2)
- 3)
- 4)
- 5)
- 6)
- 7)
- 8)
- 9)
- 10)

933

Om du är gift...
...hur gjorde du?

934

Begär inte det orimliga

Att rekrytera är som att välja livspartner.
Man kan inte få allt i samma person - man måste välja ut
det viktigaste och lära sig leva med resten.

Vad **måste** just vi ha just här?

935



Man vill så gärna ändra på alla andra... tänk om man
kunde få dem **precis** som man vill ha dem!

Tack till Kay Pollak!

Diskutera!

1. Finns det *generellt* önskvärda egenskaper och
förhållningssätt?
2. Eller beror det huvudsakligen på situationen vad vi
vill ha?
3. Om genererellt önskvärda egenskaper - vilka?

939

Diskutera och poängsätt!
1=ointressant, 3=gärna, 5=ombärligt

- Känner sig själv
- Förstår sig på andra
- Ser den stora bilden
- Tar ansvar för sig själv, för sina arbetsuppgifter och för sin
inverkan på andra
- Bidrar med hela sig, både huvud och hjärta
- Har upptäckt glädjen i att sprida glädje till andra
- Har humor och förmåga att sätta saker i sitt rätta perspektiv
- Är nyfiken, öppen och positiv, men inte okritisk
- Är entusiasmerbar, låter sig motiveras
- Är värderingsstyrd, brinner för något

940

Diskutera och poängsätt!
1=ointressant, 3=gärna, 5=ombärligt

- Är lagspelare och trivs med det
- Stöttar sin chef, förstår att de är med i samma lag
- Försöker se saker ur andras synvinkel, även sin chefs - vad
behöver de av mig?
- Får jobbet gjort, i tid, "lagom" bra, med ett leende
- Är rimligt lojal och flexibel
- Gillar att kavla upp ärmarna när det behövs, och gärna levererar
litet mer än chefen ber om

941

Diskutera och poängsätt!

1=ointressant, 3=gärna, 5=oumbärligt

- Kan hantera stress
- Har ett liv utanför arbetet
- Hittar en bra balans mellan egna och företagets behov
- Förmår hävda rimliga gränser och behov på ett adekvat sätt
- Inte är alltför känslig, utan kan hantera en och annan konflikt utan att "gå igång" eller bli olycklig
- Inte ger upp så fort det tar emot en smula
- Vill arbeta hos oss!

942

Omvänt hos oss?	Förändringsbart under resans gång?
1 = ointressant	1 = aldrig/ällan
3 = gärna	3 = ibland, somliga
5 = oumbärligt	5 = definitivt, om viljan finns
	Känner sig själv
	Forstår sig på andra
	Ser den stora bilden
	Tar ansvar för sig själv, för sina arbetsuppgifter och för sin inverkan på andra
	Bidrar med hela sig, både huvud och hjärta
	Har upptäckt glädjen i att sprida glädje till andra
	Har humor och förmåga att sätta saker i sitt rätta perspektiv
	Är nyfiken, öppen och positiv, men inte okritisk
	Är entusiastisk, låter sig motiveras
	Är värderingsstyrd, brinner för något
	Är lagspelare och trivs med det
	Stöttar sin chef, förstår att de är med i samma lag
	Försöker se saker ur andras synvinkel, även sin chefs - vad behöver de av mig?
	Får jobbet gjort i tid, "lagom" bra, med ett leende
	Är rimligt lojal och flexibel
	Gillar att kavla upp ärmarna när det behövs, och gärna levererar litet mer än chefen ber om
	Kan hantera stress
	Har ett liv utanför arbetet
	Hittar en bra balans mellan egna och företagets behov
	Förmår hävda rimliga gränser och behov på ett adekvat sätt
	Inte är alltför känslig, utan kan hantera en och annan konflikt utan att "gå igång" eller bli olycklig
	Inte ger upp så fort det tar emot en smula

Några vanliga besvärliga drag

- Samarbetsvärigheter
- Oförmåga se helheten
- Självupptagenhet
- Empatibrist
- Sympatibrist
- Bristande ansvarstagande
- Opålitlighet
- Överdriven stresskänslighet
- Labilitet
- Rigiditet

944

Slösa inte bort tid på någon som inte är aktuell

- Skicka en beskrivning av vad ni ger och vad ni förväntar er.
- Lova hellre för litet än för mycket.
- Be att personen återkommer om hon tycker att det låter som det hon söker.

945

Är det en slump att mitt liv ser ut som det gör?



Happiness, like unhappiness, is a proactive choice.

Stephen Covey

947

Hur lycklig är du nu på jobbet?
Sätt ett kryss och motivera.

Fundera

Vidrigt! Får väl duga Jabba!



Michael Rangne 2016-02-27 948

Jag kan inte vara på jobbet åtta timmar om dagen utan att ha kul.

Så jag ska se till att det inte blir så!

949

THE BOTTOM LINE

"Without longterm happiness and enjoyment at work, you will not be your best, contribute as much, make as many people smile or make as much of a difference."

950

Rätt eller fel?

Glada människor jobbar bättre. Glada bör därför få mer betalt.

Se till att personalen upplever arbetsglädje så fixar de det som företaget behöver för att utvecklas och gå bra.

Glädje är en långsiktig lönsamhet. Hör man högljudda skratt på jobbet, då vet man att dom jobbar effektivt.

951

Vilka fördelar för dig själv kan du se med arbetsglädje?

Bra för jobbet och "karriären".
Bra för dig rent privat.
Du mår bättre.
Mindre risk för stressrelaterad ohälsa.

↓

Du har mycket roligare på alla plan, du har mer att ge andra och du blir en roligare människa!

Michael Rangne 2016-02-27 952

...allt arbete är tomt, utan kärlek (...) Det är att fylla allt du skapar med en fläkt av din egen ande (...). Arbetet är kärlek som gjorts synlig (...). Ty om ni bakar bröd med likgiltighet bakar ni ett bittert bröd, som endast till hälften mättar människans hunger.

Kahlil Gibran, Profeten

Michael Rangne 2016-02-27 953

De vanligaste förslagen

1. Älska dig själv, öka ditt självförtroende, var dig själv, du duger som du är etc.
2. "Tänk positivt".
3. Sätt upp mål för hur du vill ha ditt liv, visualisera ett fantastiskt liv så kommer det att bli så.

Håller ni med?

Tänk positivt!
 Du kan om du vill!
 Varje problem har en lösning!
 Först måste du älska dig själv!
 Säg vad du tycker, uttryck din ilska, var dig själv!
 Take me or leave me, I´m all I´ve got!
 Skuld och skam är osunt!
 Det beror på min taskiga barndom!
 Förändring är en långsam, svår och mödosam process!

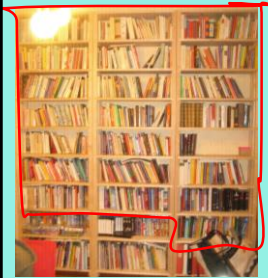
Vad utmärker lyckliga människor?

1. De har lätt för att känna och uttrycka **tacksamhet** över vad de har.
2. De ägnar mycket tid åt familj och vänner, vårdar och njuter av sina **nära relationer**.
3. De är **sociala och utåtriktade**, fokus på något större än dem själva.
4. De är **djupt engagerade** i vissa livslånga mål och ambitioner.
5. De är ofta **hjälsamma** mot både kollegor och okända.
6. De har en **optimistisk syn** på framtiden.
7. De njuter av **livets glädjemen** och försöker leva i nuet.
8. De **motionerar** ofta och regelbundet.
9. De **hanterar påfrestningar** och kriser så att de kommer ur dem fortare och på rätt köl.

Michael Rangne

2016-02-27

996



Recept för mer lycka, ökad effektivitet och bättre självkänsla i ditt liv:

1. "Face the brutal facts" - se verkligheten som den är
2. Du kan välja - gör det
3. Ditt viktigaste val: Lev med integritet - låt dina djupaste värderingar styra ditt liv

997

Recept 1 för ett lyckligare liv

Se, var tacksam
 för och gläd dig åt
 allt bra i ditt liv

Recept 2 för ett lyckligare liv

Älska dina
 medmänniskor

Recept 3 för ett lyckligare liv

Bygg relationer

Recept 4 för ett lyckligare liv

Gör gott och se resultatet

Recept 5 för ett lyckligare liv

Lev med integritet

Vad behöver vi för att må bra = vilka egenskaper behöver våra medarbetare besitta?



Vad utmärker en frisk, sund och välfungerande personlighet?

- Trivs med sig själv och livet
- Kommer väl överens med andra
- Hittar en hälsosam balans mellan sina egna och andras behov
- Nyanserade kartor och realistiska förväntningar
- Flexibilitet
- Humor
- Tar ansvar för sig själv, sin inverkan på andra och sin roll i världen

Vad menas med att "ta ansvar"?

Socialt ansvar - ansvar för andras väl och ve, för sådant de inte själva klarar och behöver hjälp med, för att ingå avtal, för samhället.

Personligt ansvar - att ta ansvar för mig själv

- mitt eget liv
- mina handlingar
- mina känslor
- mina tankar
- mina värderingar
- min integritet
- vem är jag i världen
- min inverkan på andra!

Egenskaper/beteenden som gynnar goda relationer

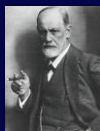
Vänlighet	Öppenhet
Omtanke	Ärlighet
Intresse	Respekt
Empati	Beslutsamhet
Sympati	Personligt ansvarstagande
Tålamod	Tolerans
Jämnmod	Osjälviskhet
Reflektion	Förmåga att engagera och binda sig, att ge av sig själv till en annan
Impulskontroll	
Humörskontroll	

968

Mindre effektiva egenskaper/beteenden

Brist på allt det föregående
Självcentrering/narcissism
Behov av att kontrollera vår omgivning
Retlighet
Impulsivitet
Oförutsägbarhet
Hetsighet
Misstänksamhet
Njutningslystnad

969



Vad utmärker en frisk människa?

Förmåga att älska och arbeta.

"Arbete kräver kärlek. Och kärlek kräver arbetet!"

970

Om en resa till Berlin

Kärlek???

971

Ledarens främsta uppgift är också medarbetarens

"Det är inte bara Yao Jiaxin. Vi är allihopa sjuka. Vi måste inse att bästa uppfostran är att lära barnen älska sina medmänniskor."

Li Chengping

972

Egenintresse och omtanke

Lycka

Omtanke

Eller, på ren svenska:

Man måste ge något för att få något!

(Tänk om det är så att många har ungefär de liv de förtjänar?)

Michael Rangne

2016-02-27

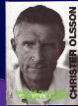
974

Enbildskurs, arbetsmiljö och arbetsglädje

Hur **är** vi mot
varandra här hos
oss?

975

Recept för ett lyckligt liv



Det du kommer att få ut av ditt liv står i
direkt proportion till...

... din förmåga att ge andra
människor det de vill få ut av *sina* liv!

Michael Rangne

976

Kan det vara så att många har
ungefär de liv de förtjänar?

Michael Rangne

2016-02-27

977

Ge för att få!

Det finns massor av enkla och underutnyttjade
vägar att glädja sina medmänniskor en smula!
Plats för egna idéer:

- _____
- _____
- _____

978

"What if your work was an expression of your love for the
world, for other people, for your community, and for
yourself?

(...)

Everything they do becomes imbued with
meaning and purpose, and their work days are
spent improving people's lives - and that
makes them really happy at work."

Michael Rangne

2016-02-27

979

Anställ så'na här!

"This is the true joy in life, the being used for a purpose recognized by yourself as a mighty one; the being a force of nature instead of a feverish, selfish little clod of ailments and grievances complaining that the world will not devote itself to making you happy.

I am of the opinion that my life belongs to the whole community, and as long as I live it is my privilege to do for it whatever I can.

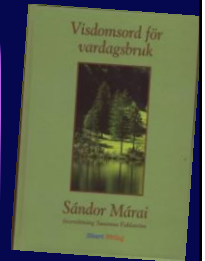
I want to be thoroughly used up when I die, for the harder I work the more I live. I rejoice in life for its own sake. Life is no "brief candle" for me. It is a sort of splendid torch which I have got hold of for the moment, and I want to make it burn as brightly as possible before handing it on to future generations."

Georg Bernhard Shaw

980

Vem bestämde att det viktigaste i livet är att inte bli trött?

"Det har varit för mycket motstånd, för många oberäkneliga, fientliga, gemena och hopplösa människor; för mycket arbete, för mycket lidande och besvikelser. Men tror du inte att det var just detta "alldes för mycket" som fyllt ditt liv med mening? Känner du inte att du har haft en uppgift, ett personligt åtagande? Vad kan du vara annat än trött? Din uppgift var just detta: att leva och att bli trött."



Michael Rongne

981

Martin Buber



Äkta eller falsk dialog =
äkta eller falskt möte



Om du bara låtsas får du betala priset
(ingen relation och ingen växt)



982

Hur skulle våra möten med andra bli om...

...vi utgår från att vi **kan lära oss något** av varje människa?

...vi utgår från att varje möte med en människa är en **möjlighet till glädje och mening** för oss själva, och visar denne vår uppskattning?

...vi utgår från att ett äkta möte med en annan alltid **lämnar båda åtminstone en smula förändrade?**



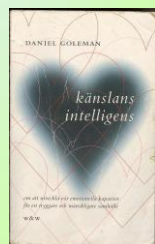
Nya "intelligenser"

1. IQ, intellektuell begåvning
2. EQ, emotionell begåvning
3. SQ, social begåvning (ingår i 2 enligt somliga)
4. SQ, själslig begåvning
5. LQ, ledarskapsbegåvning (1-4 tillsammans)

Marika Ronthy, författare till "LQ-
Ledarskapets intelligens", SvD 5/4 2007

Vad krävs för ett lyckligt liv?

Förmåga att förstå och hantera sina och andras känslor på ett ändamålsenligt och effektivt sätt - "EQ"



984

SQ och medarbetarna

- SQ svara på frågor om HUR och VARFÖR, som är av stor vikt för medarbetarnas motivation, engagemang och delaktighet.
- SQ i utvecklingssamtalet:
 - Vad är meningen med det vi gör? Vad tror du på?
 - Vilka värden ska vi vägledas av?
 - Vad vill du bidra med utifrån vad du tycker är viktigt?

Marika Ronthy

I Platsbankens annonser söker man

- Social kompetens
- Ärlig köttchef
- Empatisk tågvärd
- Lyhörd redovisningsekonom
- Lojal stålningjör
- Homepartysäljare med humor
- Klok och trevlig människa till arbetsledartjänst

Social kompetens

- Konsten att skapa och behålla goda relationer.
- Inte bara att prata på, utan
 - Ansvarskänsla
 - Förtroende
 - Samarbetsförmåga
 - Lojalitet
 - Empati
- Inte samma som att vara ja-sägare och lojal med chefen i alla lägen.
- Förr: "klok"

Tänk evolutionärt - samarbetsförmåga har ett överlevnadsvärde

Vår benägenhet för att anpassa oss till alla andras önskemål har varit betydelsfull för vår överlevnad - de som inte anpassade sig till gruppen fick inte vara med och dog snabbt.

991

Medarbetaren har ett eget ansvar

- Återta sin egen motivation från cheferna, bli sin egen kraftkälla på arbetsplatsen.
- Kan då påverka sin arbetsplats och få det mer som han vill ha det, i riktning mot utveckling och trivsel.
- Lära chefen de beteenden som denne saknar. Om du t ex saknar bekräftelse, börja med att själv bekräfta din chef.



SvD 14 juli 2011

Du och din chef är inte med i olika lag - ni sitter i samma båt!



993



Så lyckas du som medarbetare
 För ett bättre liv på jobbet

Lisa Wade

Hitta ett jobb du tycker om.
 Gör det bra.
 Och gå hem.

2016-02-27 Michael Rangne 994

Lisa Wades tolv råd för hur du lyckas som medarbetare

1. Få jobbet gjort.
2. Få jobbet gjort i tid.
3. **Få jobbet gjort i tid - med ett leende.**
4. ...
5. ...
6. **Stötta din chef.**
7. **Se den stora bilden.**
8. ...
9. ...
10. ...
11. ...
12. ...

2016-02-27 Michael Rangne 995

Lisa Wades tolv råd för hur du lyckas som medarbetare

1. Få jobbet gjort.
2. Få jobbet gjort i tid.
3. **Få jobbet gjort i tid - med ett leende.**
4. Känn dig själv.
5. Förstå dig på andra.
6. **Stötta din chef.**
7. **Se den stora bilden.**
8. Tänk själv.
9. Var lojal.
10. Skaffa dig tjockare hud.
11. Var klok.
12. Ha ett liv.

2016-02-27 Michael Rangne 996

Tips för att bli en värdefull medarbetare som själv trivs på jobbet

Se vad organisationen behöver...

- Satsa på **samarbete**.
- **Försök se saker ur andras synvinkel** - även din chefs. Vad behöver de av dig?
- **Begär klara besked** från din chef om vilka förväntningar han har på dig.
- **Begär regelbunden, spontan återkoppling** - vad gör du bra, vad kan du göra bättre och HUR?

...OCH till dina egna behov!

- Du är på jobbet en stor del av ditt liv. Se till att få ut mer än lönen för alla timmarna. **Mening och glädje!**
- Du är en "produktionsresurs". Utveckla dig själv och ditt kunnande kontinuerligt.
- Insikten att livet är mycket mer än arbetet kan göra dig till en bättre medarbetare.
- Ansvaret för allt detta ligger på dig själv.

"Man ska inte klaga"

Jodå, det ska man visst, men hur kan du klaga på ett **konstruktivt** sätt?

2016-02-27 Michael Rangne 998

Träna medarbetarna i att klaga konstruktivt

Icke konstruktivt	Konstruktivt
1. Okritiskt "peka finger".	1. Titta först på dig själv och din roll i det hela. Är du den enda som är missnöjd? Till vilken del är du en del av problemet? Hur bidrar du till problemets lösning?
2. Klaga till vem som helst.	2. Klaga till någon som kan göra något åt problemet.
3. Klaga när du känner dig mest besvärad.	3. Klaga vid rätt tillfälle.
4. Klaga på det som stör dig mest just nu.	4. Klaga på det verkliga problemet , inte bara symptomen. "Is the problem really the problem?"
5. Sträva efter att fördela skulden och få andra att medge att det är deras fel.	5. Sträva efter att finna varaktiga lösningar och gå vidare.
6. Bara klaga.	6. Klaga, men uppskatta också det som är bra.
7. Vidmakthåller status quo och dränerar medarbetarna på energi, arbetslust, optimism och tro på att förändring är möjlig.	7. Ledar till förändring. Får medarbetarna entusiastiska över förbättringsmöjligheten.

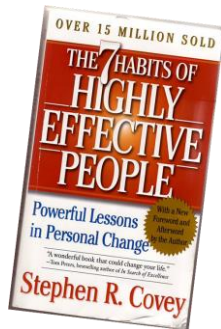
2016-02-27 Michael Rangne 999

The seven habits of highly effective people

- restoring the character ethic

"Att leva och verka till 100 %"

Sammanfattning av Michael Rangne
mrangne@gmail.com



Vill ni anställa Ulrika (50 år)?

- Taskig kosthållning, kraftigt överviktig
- Röker, även under graviditeten
- Inget fast jobb någonsin
- Utbildar sig till "mental tränare" och "coachar" oömbedd människor som passerar på hennes väg genom livet
- Parasiterar på andra både materiellt och psykologiskt
- Väcker en instinktiv motvilja hos många



Varför detta hallå om att "älska sig själv"?

Integritet

Konflikt

Samarbete

1. Vi behöver känna oss värdefulla för andra människor! Att bli uppskattade av andra är vårt viktigaste psykologiska behov. Ur överlevnadssynpunkt t o m viktigare än vårt behov av att vara oss själva och leva efter våra djupaste värderingar.
2. Evolutionärt sett hänger vår överlevnad på gruppens acceptans. Den som inte får vara med dör inom kort.
3. Bekräftelse och gillande signalerar gruppens acceptans.
4. Självkänslan är en konsekvens av andras gillande, vår måttstock på vårt värde, på att vi lyckas bete oss som vi måste för att bli uppskattade och få vara med. Självkänslan reglerar vårt sociala beteende.
5. Utan andras gillande mår vi dåligt, för att vi ska ändra vårt beteende.

1004

Varför detta hallå om att "älska sig själv"?

Integritet

Konflikt

Samarbete

6. Benägenhet för social ångest är normalt, rimligt och värdefullt.
7. Depressionens självhat och sänkta självkänsla kan också fylla en funktion. Tros vara ett sätt att hantera statusförlust i gruppen och anpassa vårt beteende.
8. När vi känner oss värdelösa beror det ofta på att vi är det, att vi inte tillför andra något av värde.
9. Problemet är när man är felkalibrerad; känner sig mindre uppskattad än man faktiskt är och mår därefter.

1005





Vad utmärker en frisk, sund och välfungerande personlighet?

- Trivs med sig själv och livet
- Kommer väl överens med andra
- Hittar en hälsosam balans mellan sina egna och andras behov
- Nyanserade kartor och realistiska förväntningar
- Flexibilitet
- Humor
- Tar ansvar för sig själv, sin inverkan på andra och sin roll i världen

Vad menas med att "ta ansvar"?

Socialt ansvar - ansvar för andras väl och ve, för sådant de inte själva klarar och behöver hjälp med, för att ingå avtal, för samhället.

Personligt ansvar - att ta ansvar för mig själv

- mitt eget liv
- mina handlingar
- mina känslor
- mina tankar
- mina värderingar
- min integritet
- vem är jag i världen
- min inverkan på andra!

1009

Men jag måste ju ändå...

Snack - du måste nästan ingenting.

Du väljer det!

1010

Vi är fria att välja, men...

Gör vad du vill, sa Gud, och betala för det

Spanskt ordspråk

Vi kan välja våra handlingar men inte dess konsekvenser!

1011 Michael Rangne 2016-02-27

"Massflykten från ansvar"

Metoder för att inte behöva se och ta sitt ansvar:

- Offer, kränkt.
- Ovilja att se sin roll, sina valmöjligheter och sitt ansvar.
- Ovilja ta ansvar.
- Placerar ansvaret hos någon annan.
- Rättigheter men inte skyldigheter.
- Skulden rationaliseras bort.
- Ångest och skuld känslor är psykologiska defekter som man ska göra sig av med.

Ann Heberleins råd

1. Erkänn dina begränsningar.
2. Acceptera att livet inte är rättvist.
3. Du kan välja och ta ansvar för dina val.
4. Ta dina och andras skuld känslor på allvar.
5. Var rädd om din autonomi.
6. Klandra och beröm, undvik ursäkter.
7. Inse att samarbete lönar sig.
8. Ta vara på din självrespekt och din makt.



Klamtat till det?

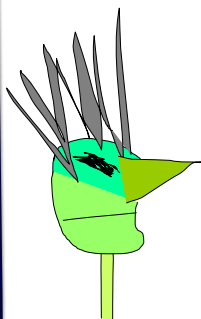
Ta ansvar för din miss

- Tala om att du missat och att du ska städa upp efter dig
- Städa upp
- Ta lärdom
- Gå vidare

1014

Vad menar vi med
"karaktär"?

Och vad ska det vara bra
för?



"Restoring the character ethic"

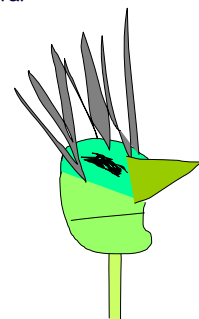
- Character = characteristics of the person.
- Vem jag ÄR - mina värderingar, mina handlingar, min karaktär - förmedlar mer om mig än mina känslor och ord.
- **Karaktären uttrycks i mina vardagliga vanor.**

Varför prata om karaktär?

- Karaktärsetiken hävdade att **det finns grundläggande principer för ett effektivt liv.**
- Vi kan bara uppleva sann framgång och varaktig lycka om vi lär oss dessa principer och integrerar dem i vår karaktär.

Karaktär

- Integritet
- Jämmod, självbehärskning
- Tålamod
- Måttfullhet
- Ödmjukhet
- Pålitlighet
- Rättvisa
- Mod
- Omtänksamhet
- Kärlek
- Företagsamhet
- Tjänande



Dygdena förändras

1900	2000
<ul style="list-style-type: none"> Måttlighet Ärlig Tystlåten Seriös, tyngd Sparsam Lugn och trygghet Ödmjuk Hel och ren Långsiktig, bred <p><i>"Ät inte så att du blir slö, drick inte så att du blir upprymd."</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> Flexibilitet, kreativitet Verka vara ärlig Kommunikativ Självironi, lätthet Konsumtionsbenägen Cool och distanserad Självframhävande, kaxig Kroppsmedveten Projektnriktad, smal <p><i>"Bli känd, ha gott om pengar, tro på dig själv."</i></p>

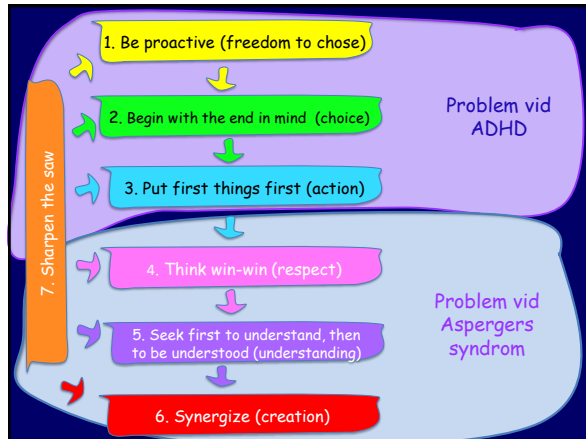
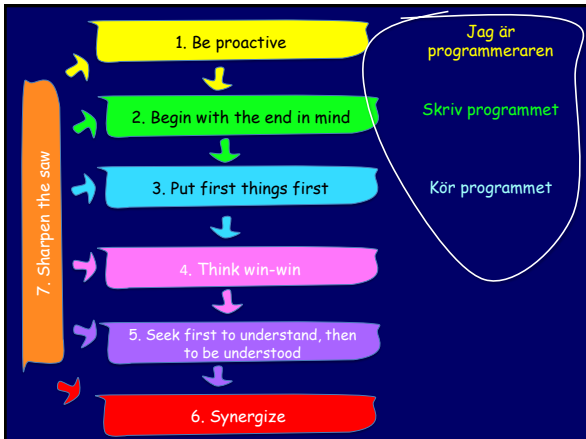
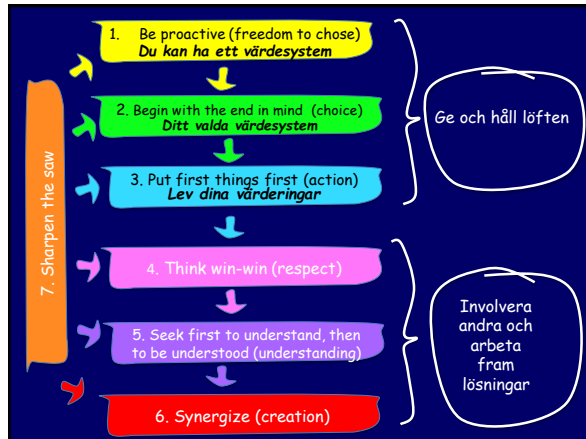
Lasse Ericsson, "Alla är olika utom jag"

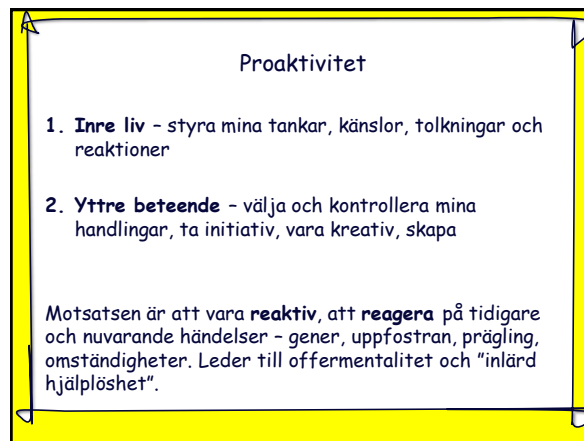
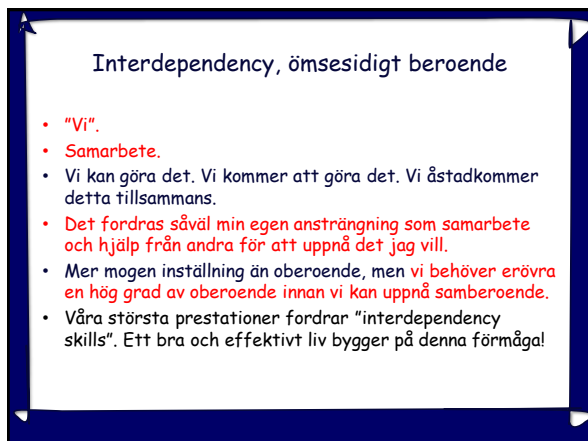
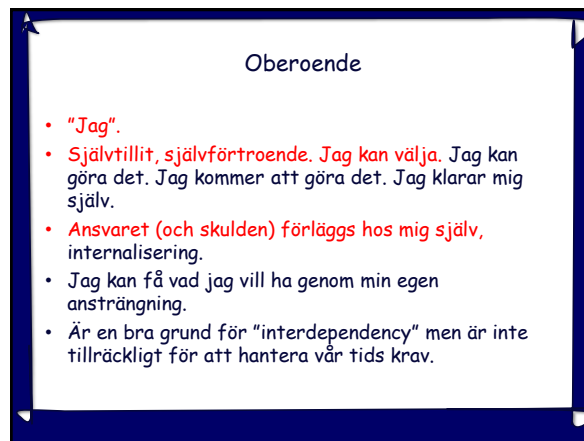
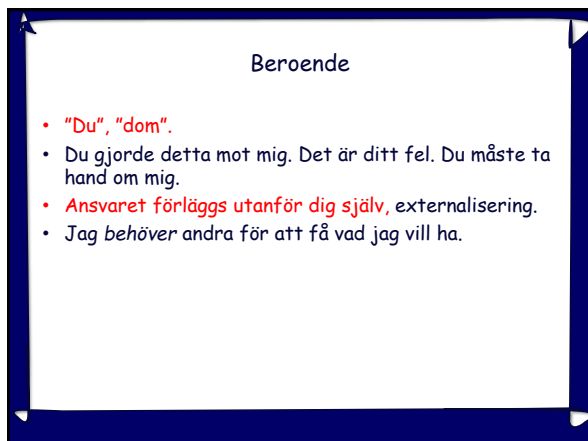
Vad menar vi med karaktär?

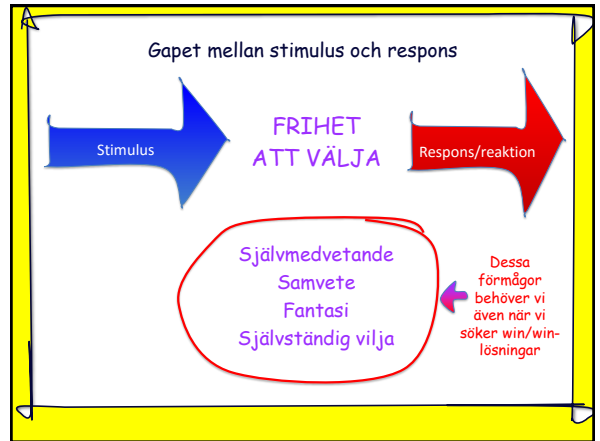
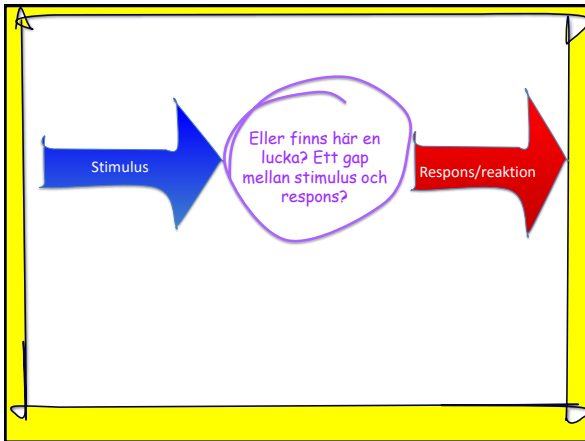
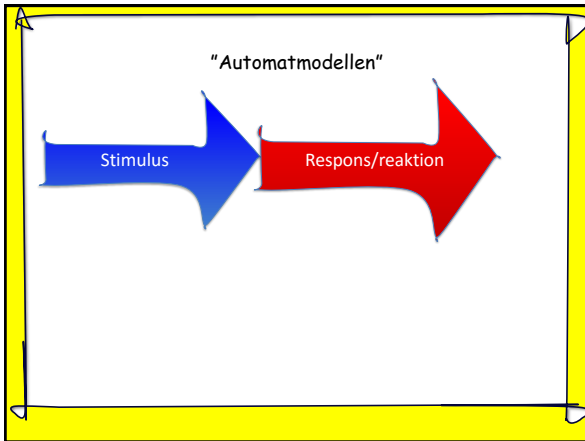
- Att **leva med självdisciplin och integritet**.
- Att **låta sig styras av sina djupaste värderingar** - inte av sina tillfälliga tankar, känslor, reaktioner och impulser.
- Vår **förmåga att ge och hålla löften till oss själva och andra**.

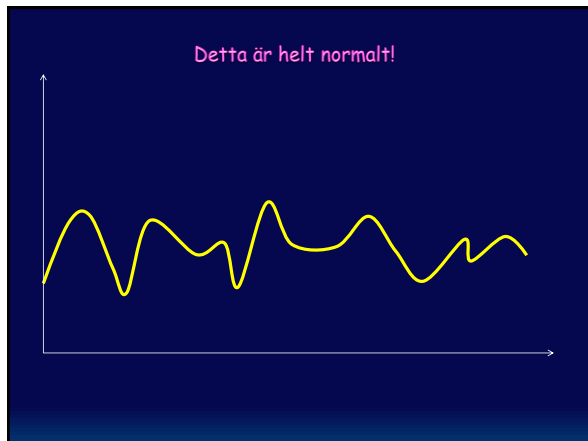
"Personality ethic"

De senaste 50 åren har det i stället mest handlat om personlighet, om att visa upp en attraktiv yta, om att spela det sociala spelet framgångsrikt, om att påverka och manipulera andra i syfte att nå mina egna mål.









Vår karaktär, vår proaktivitet och vår effektivitet, bygger på vår förmåga att styra oss själva

Göra och hålla åtaganden till mig själv och andra

Vi kan ge löften - och hålla dem
Vi kan sätta upp mål - och arbeta hårt för att förverkliga dem

Proaktivitet är inte bara att välja mitt svar på mina omständigheter...

...det innebär också att jag själv SKAPAR omständigheterna - de omständigheter jag vill ha i mitt liv

Ditt språk avslöjar dig Diskutera

Reaktivt språk	Proaktivt språk
Jag kan inget göra	
Det är bara sådan jag är	
Han gör mig förbannad	
Jag kan inte	
Jag måste	
Om bara	
De kommer inte att tillåta	

Ditt språk avslöjar dig

Reaktivt språk	Proaktivt språk
Jag kan inget göra	Låt oss undersöka alternativen
Det är bara sådan jag är	Jag kan välja ett annat förhållningssätt
Han gör mig förbannad	Jag väljer själv mina känslor
Jag kan inte	Jag väljer
Jag måste	Jag föredrar
Om bara	Jag ska se till att
De kommer inte att tillåta	Jag ska göra en effektiv presentation

Dags att bli vuxen?



**BÖRJA
VÄLJA
SJÄLV**

Annars väljer någon ANNAN åt dig!

1042 Michael Rangne 2016-02-27


No one can hurt you without your consent

They cannot take away our self respect if we do not give it to them





Vems ansvar är det att du trivs på jobbet?

1. Din chef och dina arbetskamrater?



2. Du själv?

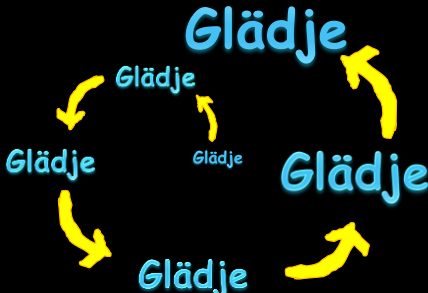


1044

Skulle jag vilja ha mig själv till arbetskamrat?

Michael Rangne

1045



Michael Rangne

1046

Känslor smittar!

En lycklig medarbetare kan entusiasmera en hel avdelning...

...en enda surskänk kan å andra sidan totalförstöra den.

Michael Rangne

1047

Vilket väljer du?

1. Jag ska se till att trivas på jobbet... så snart någon avlägsnat

- Alla korkade kollegor och oförsökta kunder
- Min chef
- IT-skiten
- Alla meningslösa och själödödade arbetsuppgifter

eller

2. Visst, världen är full av puckon men jag tänker ha kul i alla fall!

Michael Rangne

1048

Din utmaning är att...

...trivas på jobbet ändå.

Trots din chef, trots somliga
medarbetare, trots somliga
patienter, trots lönen,
trots allt!

Det är DITT liv som
ruttnar bort just nu!

Michael Rangne 1049

Välj hur du ser på ditt jobb (eller byt)

Lönearbete är ett tungt och tråkigt,
men nödvändigt, ont?

...eller...

Arbete är en möjlighet till glädje, mening, lycka,
utveckling, närande relationer och ett bra liv...
...möda och slit kan t o m göra oss lyckliga!

Jag kan inte vara på jobbet åtta
timmar om dagen utan att ha kul.

Så jag ska se till att det inte
blir så!

1051

Vilken sorts passion har du för ditt arbete?

<p>Harmonisk passion</p> <ul style="list-style-type: none"> • Engagerar sig i sitt arbete för att det ger äkta glädje. • Upplever kontroll över sitt arbete. • Upplever balans mellan arbete och fritid. • Kan koppla bort arbetet på fritiden. 	<p>Tvångsmässig passion</p> <ul style="list-style-type: none"> • Upplever ständig konflikt mellan arbetet och det övriga livet. • Har ingen kontroll över sitt engagemang.
--	---

Robert J Vallerand, SvD 4 sept 2011

"Det härligaste ödet, den mest underbara gåva en människa kan få av försynen, är att få betalt för att göra något som hon innerligt älskar att göra."

Abraham Maslow



Michael Rangne 2016-02-27 1053



Diskutera

Vilken är den största risken med att inte vara lycklig på jobbet?

Michael Rangne 2016-02-27 1054

Om du *har* tråkigt *blir* du tråkig!

1055

Priset du betalar för att inte älska ditt jobb

Du förändras *smygande* och utan att du märker det.

Du är bara en *skugga* av vad du kan vara.

Du använder bara en liten del av din *potential*.

Du *sprider inte energi och glädje* till människor omkring dig - varken på jobbet eller privat.

Michael Rangne 2016-02-27 1056

Nöjda medarbetare bryr sig om resultatet.

"Unhappy people don't give a damn."

"Happy employees vastly outperform unhappy ones."

Michael Rangne 2016-02-27 1057

Hur jag **FÖRHÅLLER** mig till det som händer mig i livet är den avgörande faktorn för vilket liv jag får.

1058

Ledtråd:

Fokusera på allt som är bra, roligt, positivt, meningsfullt och stimulerande...

...hellre än att försöka undvika allt det tråkiga!

Michael Rangne 2016-02-27 1059

"Positivt tänkande" har ställt till med mycket elände. Det är skillnad på att:

FÖRBANNA

Förvränga

Förtränga

Fokusera!

Michael Rangne 2016-02-27 1060

Fyra förhållningssätt att välja på

Förbanning

Förträngning

Förnöjsamhet

Förändring

Tack till Fredrik Warberg och
Jorgen Larsson för bilden

Det konstruktiva valet står mellan
förnöjsamhet och förändring!

För dig som tröttnat på Carpe diem-hetsen:



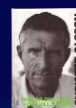
Förnöjsamhet

- livet är som det är, jag är som jag är, alla
andra är som de är **OCH DET ÄR OKAY!**

Michael Rangne

1063

Frågan är om det finns något i
ditt liv du har anledning vara
mer tacksam för än att du kan
ge dina barn mat var dag?



CHRISTOPHER OLSSON

1064



<http://www.youtube.com/watch?v=c57RfNtIOzq>

Vad kan du själv göra för att åstadkomma
arbetsglädje?



Michael Rangne

2016-02-27

1067

Tre gyllene möjligheter till arbetstillfredsställelse

1. Professionell stolthet, kompetens, kunna lösa problem.
2. Gemenskapen, hur vi är med varandra.
3. Mötet med kunden.

Tar jag tillvara alla möjligheter till arbetsglädje?

1. Arbetsuppgifterna i sig?
2. Kunderna?
3. Arbetskamraterna?
4. Ledningen?
5. "Flow", delaktighet i ett arbete där allt fungerar optimalt?
6. Professionell stolthet, behärska och utföra något riktigt väl?
7. Mening, göra gott för andra?
8. Humor?
9. Kommunikation?
10. Delaktighet?

Min arbetsplats:

1 2 3 4 5

2016-02-27

Michael Rangne

1069

Tänkbara frågor

- Vilken inverkan har du på stämningen på din arbetsplats?
- Hur påverkar du andra människor? Deras humör?
- Kan du undvika att smitta andra när du själv är på dåligt humör? Hur gör du?
- Vilket är ditt eget ansvar för att trivas på jobbet?
- Vilket ansvar har din chef för din arbetstrivsel?

1070

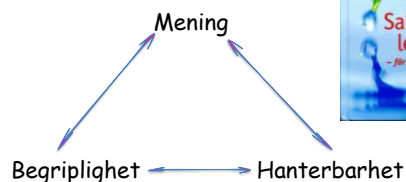
En god arbetsplats förebygger utbrändhet

1. Rimlig arbetsbelastning
2. God kontroll över arbetssituationen
3. Adekvat belöning
4. Bra arbetsgemenskap
5. Klara riktlinjer för befordran, rättvisa
6. Inga värdekonflikter, meningsfullt arbete

(Maslach och Leiter)

1071

Salutogent ledarskap och KASAM



Vem vill ha medarbetare som är stenhuggare?

Ledarens överordnade ansvar är att hjälpa alla medarbetare bli katedralbyggare och inte stenhuggare.

Michael Rangne

2016-02-27

1073

Två **KONSTRUKTIVA** frågor att ha med sig

How can I enjoy this person, situation, place, challenge?

Vilka valmöjligheter har jag just nu?

1074

Tips för att trivas med sitt jobb OCH bli en uppskattad medarbetare

Vad **BEHÖVS** här just nu?

↓

Hur kan **JAG** bidra?

1075

Tänk att...
vi kan när som helst utnyttja
vår frihet och ta ett initiativ!

Av: Veronica Rangne med vänster hand

1076

Vill du känna dig levande och vital på jobbet (och i livet)?

Engagera dig!
Delta!
Bidra!
Ta för dig!
Ta initiativ!

1077

Använd ditt handlingsutrymme!

- Utforska handlingsutrymmet
 - Se mitt eget utrymme
 - Se att jag kan påverka andra
- Vad kan jag göra?
 - Idéer
 - Små ojobbiga saker
 - Små steg mot en något bättre vardag
- Vad vill jag göra?
- Vad ska jag göra?

Personligt åtagande

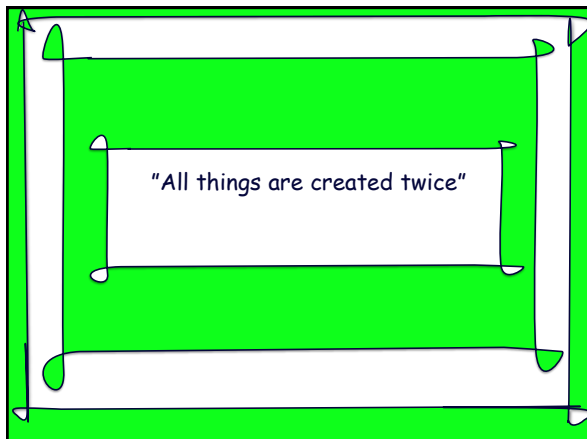
- En idé till förbättring som jag kommit på att jag kan göra och som jag känner att jag vill göra och därför bestämmer mig för att jag ska göra.

Tack till Fredrik Warberg och Jörgen Larsson för bilden!
www.tidsverkstaden.se

1078

Habit 2 - personal leadership

Begin with the end in mind



Vad är effektivitet?

Effektivitet är att göra

1. De rätta sakerna (förutsätter klara mål)
2. I den rätta ordningsföljden (medveten prioritering)
3. Vid den rätta tidpunkten
4. Tillräckligt väl (undvik onödig perfektionism)
5. Tillräckligt snabbt
6. Utan slöseri med resurser

Ole Jacob Raad: Styr tiden effektivt (Ledarskap och lönsamhet nr 2, 1981).

Några risker med tvångsmässigt måljagande

- Fel mål?
- Oförmåga överge ett mål som visar sig vara destruktivt?
- Sker på bekostnad av annat viktigare?
- Tror att man blir lycklig av att komma fram, inser inte att det är vägen som ger glädje?
- Krisen som alltid kommer när man nått ett mål?
- Missar nuet, ej närvarande i sitt liv?
- Bristande spontanitet, tröst liv, ingen spänning när man redan bestämt vad man ska göra och hur allt ska bli?
- *Önskar* detta ö h t att planera, eller är det bättre att improvisera allt eftersom?

2016-02-27 Michael Rangne

1082

Vem vill du vara?

Lev med integritet!

Michael Rangne

1083

Vad menas med att leva med integritet?

Kongruens mellan mina högsta värden och mitt sätt att leva.

Glädje, lycka och självkänsla följer av kongruensen.

2016-02-27

Michael Rangne

1084

Vad menar vi med integritet?

- Helhet, odelbarhet, okränkbarhet.
- Det **värde** och den respekt vi tillmäter oss själva.
- En av grundbultarna i vår **karaktär**.
- **Kongruens**, överensstämmelse, mellan inre värld (tankar, känslor, värderingar) och yttre beteende.
- Att låta sig styras av sina **djupaste värderingar** - inte av tillfälliga tankar, känslor, reaktioner och impulser.
- Att leva med **självdisciplin**.
- Vår förmåga att **ge och hålla löften** till oss själva och andra.

"Börja med slutet i sikte"



Din maka/make, dina barn, din bästa vän och din närmaste arbetskamrat håller tal på din begravning.

Vad skulle du vilja att de säger?

1086

Vi måste själva må bra och känna självrespekt för att ha något att ge andra

För detta krävs att vi lever och arbetar i enlighet med våra egna värderingar och övertygelser.

Därför blir det svårt för oss att må bra i en organisation vars värderingar och människosyn vi inte delar.

1088

Ska ditt arbete styra dina värderingar?

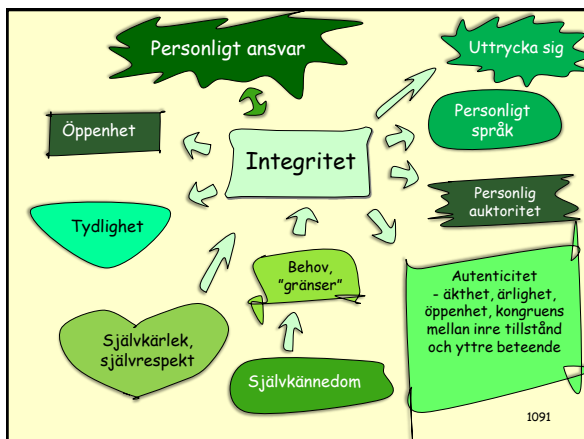
Eller ska dina värderingar styra ditt arbete?

1089

Ska du låta ditt arbete styra vilka värderingar du har och lever efter?

Eller ska du låta dina djupaste värderingar styra vilket arbete du tar, och vad du gör och inte gör där?

1090



1091

Lutar din stege mot rätt vägg?



Vad är din framgång värd, om du...

- Känner en djup inre saknad och tomhet?
- Kämpar förgäves för att känna dig hel och leva i enlighet med dina egna värderingar?
- Saknar djupa och tillfredsställande relationer till andra människor?

Hur väljer du dina mål?

Ett bra mål måste utgå från och vara samstämmigt med mina djupaste värderingar.

Ole Jacob Raad: Styr tiden effektivt (Ledarskap och lönsamhet nr 2, 1981).

Utmärkande för kloka mål

1. Ska vara mina egna, fritt valda mål - inte någon annans.
2. Självöverensstämmande, stämmer överens med mina djupaste värderingar.
3. Intressanta och personligt relevanta.
4. Ger både glädje för stunden och mening på sikt.
5. Bidrar till personlig utveckling.
6. Ger en känsla av tillhörighet och av att bidra till samhället.
7. Används för att styra och berika färdan - inte i tro att lyckan väntar när jag nått målet.

Det handlar inte om självupptagenhet och egoism

~~Jag är viktigast~~

Jag är också viktig, lika viktig som de andra.

1095

Integritet och samarbete

Integritet

Individ

Originalitet

↔

Samarbete

Grupp/samhälle

Konformitet

Konflikt

↓

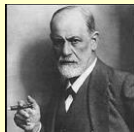
Smärta

↓

Signal/symtom

1096

Psykodynamisk modell



Överjaget

Jaget

Omvärldens krav

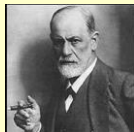
Detet

Jaget

Omvärldens krav

Double-headed arrows connect Överjaget to Jaget, Jaget to Detet, and Jaget to Omvärldens krav.

Narcissim och psykopati



Överjaget

Jaget

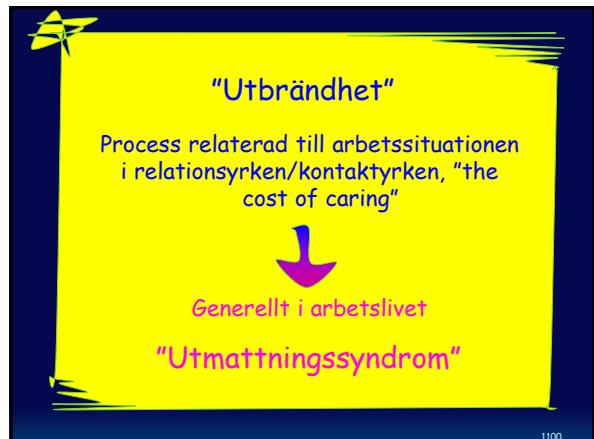
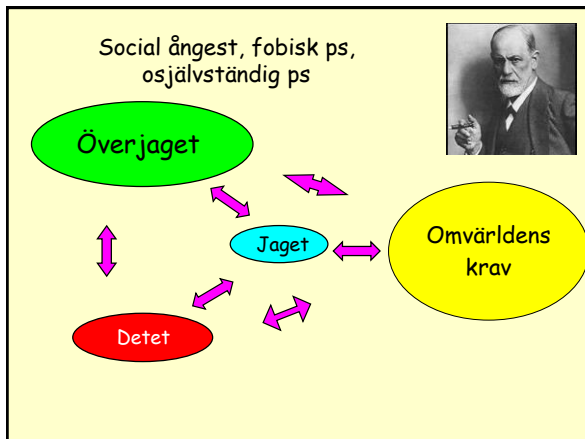
Omvärldens krav

Detet

Jaget

Omvärldens krav

Double-headed arrows connect Överjaget to Jaget, Jaget to Detet, and Jaget to Omvärldens krav.



God självkänsla

- Gör att du känner dig värd att ha roligt på jobbet.
- Förhindrar att du låter dig utnyttjas på jobbet.
- **Minskar risken för utbrändhet och utmattningssyndrom.**
- Är kort och gott en förutsättning för att du ska ta ansvar för dig själv - hur du mår och hur ditt liv ser ut.

Men det beror på vem du är!

<p>Normalneurotisk människa</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tillagsinställd • Orolig inte rätta till • Svag självkänsla • Vågar inte följa sin inre röst av rädsla för att inte bli omtyckt <p>Behöver lära sig lyssna till och bry sig om sina egna behov.</p>	<p>Samvetslös psykopat</p> <ul style="list-style-type: none"> • Saknar samvete, skuld känslor, ånger • Bryr sig bara om sig själv • Lyssnar enbart på sin egen röst, som tyvärr bara talar om vad som gagnar honom själv • Andra är bara medel för att uppnå egen vinning <p>Skulle behöva lämna sin självupptagenhet och upptäcka glädjen i att göra något för andra.</p>
---	---

Lågen om orsak och verkan gäller även på jobbet

Varför *skulle* du känna dig som en värdefull medarbetare om du faktiskt inte bidrar?

1103

Tips för att bli en värdefull medarbetare som själv trivs på jobbet

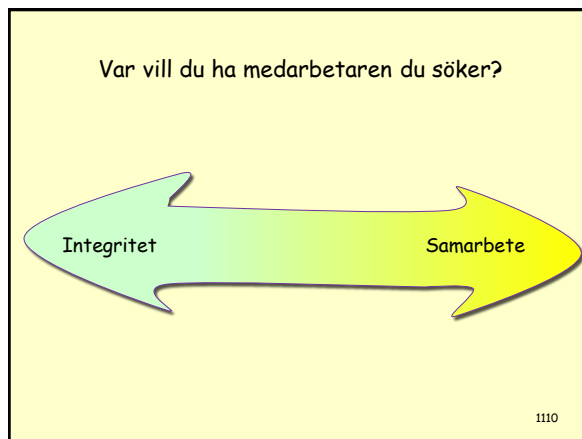
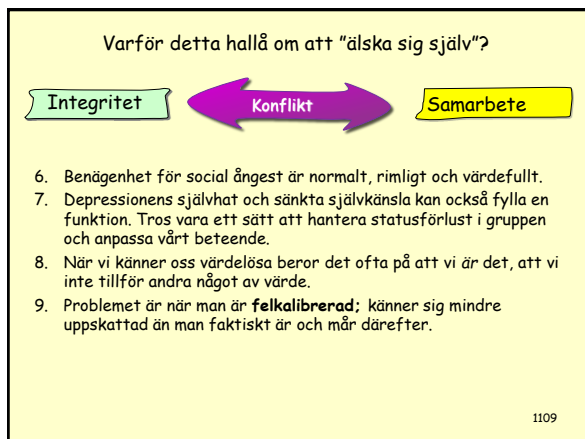
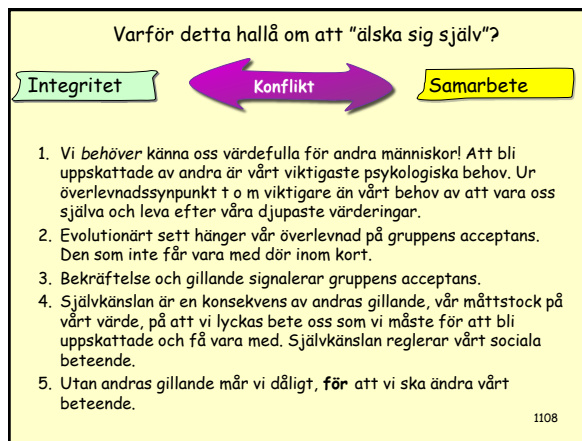
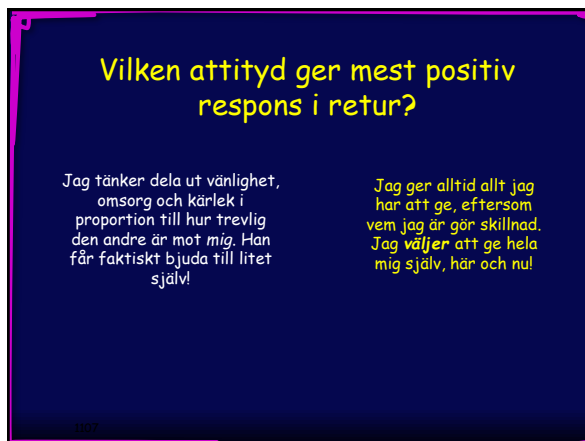
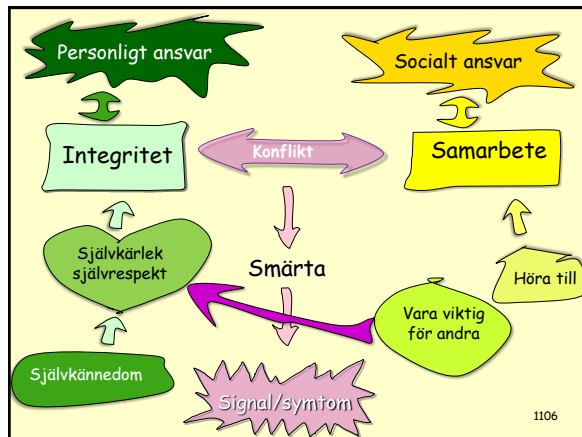
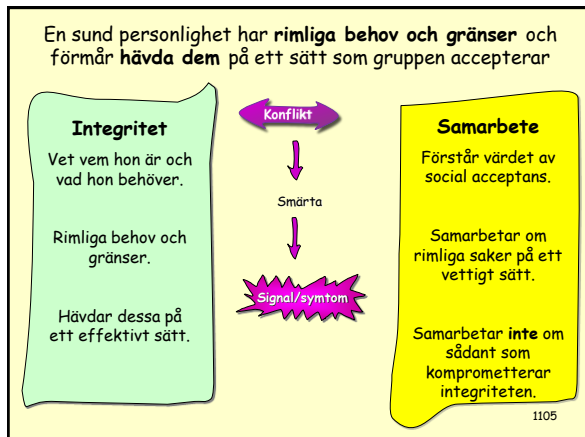
Se vad organisationen behöver...

- Satsa på **samarbete**.
- **Försök se saker ur andras synvinkel** - även din chefs. Vad behöver de av dig?
- **Begär klara besked** från din chef om vilka förväntningar han har på dig.
- **Begär regelbunden, spontan återkoppling** - vad gör du bra, vad kan du göra bättre och HUR?

...OCH till dina egna behov!

- Du är på jobbet en stor del av ditt liv. Se till att få ut mer än lönen för alla timmarna. Mening och glädje!
- Du är en "produktionsresurs". Utveckla dig själv och ditt kunnande kontinuerligt.
- **Insikten att livet är mycket mer än arbetet kan göra dig till en bättre medarbetare.**
- **Ansaret för allt detta ligger på dig själv.**

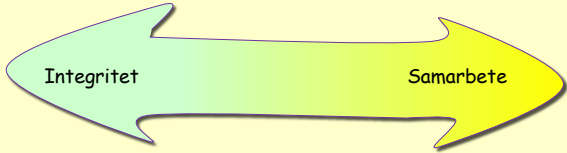
2016-02-27 Michael Rangne 1104



Var har du din medarbetare?

Samarbetar han för mycket eller för lite?

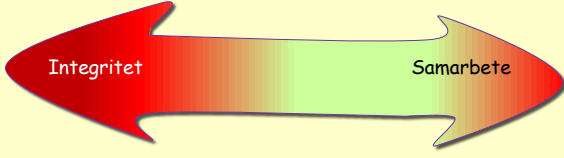
Samarbetar han på ett sätt som är bra eller dåligt för honom?



Medarbetarens position är avgörande för chefens insatser!

1111

Går det att "flytta" medarbetaren?



Insikt

- Förstår han var han befinner sig?
- Kan han annars förmås förstå?

Motivation

- Vill han byta position, dvs förändra sig?
- Vad skulle vara vinsten för honom själv?

Förmåga

- Kan han förflytta sig?

1112

Den nya överklassen? Inte alltid pengar, ära eller makt, men...

- Lyssnar på sina känslor och djupare behov.
- Kan välja och prioritera.
- Sparar energi till annat än bara jobbet.
- Dör med känslan av att ha valt sitt eget liv.

Ulla-Britt Fräjdin-Hellqvist, Realtid.se enligt SvD 2/10 2006

1113

Näringslivstoppen - den nya underklassen?

- Inte lärt sig känna efter.
- Inte lärt sig göra medvetna val.
- Ger upp sina egna önskningar för att anpassa sig till systemet.
- Väljer bort sig själva, sina känslor och sin familj.
- Alltid "stressad på jobbet" fungerar som alibi för att inte behöva ta itu med sitt liv och sina relationer.
- "Fysisk närvaro men absolut inga mänskliga egenskaper".

Ulla-Britt Fräjdin-Hellqvist, Realtid.se 2/10 2006, enligt SvD

Michael Rangne 2016-02-27

1114

Medarbetare som inte hittar en bra balans mellan samarbete och integritet hamnar lätt i:

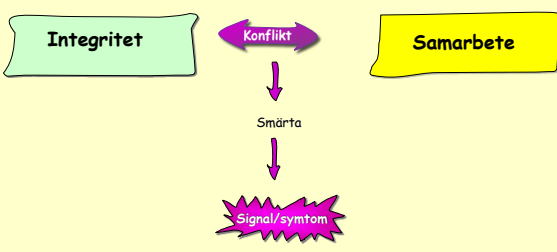
- Martyrskap
- Byråkrati
- Sjukdom
 - utbrändhet
 - utmattningssyndrom
 - depression
- Personlighetsförändring
 - känslomässig avtrubning
 - moraliska defekter
 - bitterhet och cynism



Tack till Maria Larsson!

1115

Skapa en organisation som **stödjer** medarbetarnas **möjligheter** att hitta en **bra balans** mellan egna och organisationens behov



1116

Självförtroende

- Det jag kan
- Det jag är duktig på
- Det jag kan prestera



En människas självförtroende står i proportion till kvaliteten i hennes **prestationer**.

Självförtroende

Kommer av att lyckas med det man föresatt sig

Att ha problem är inget problem

Välbefinnande och trygghet har inget med ett problemfritt liv att göra.

Inre trygghet och självförtroende kommer av att veta att vad livet än bjuder på...

...så kan jag hantera det!

Känner du igen dig?

Negativ självbild; inre "kritiker".

- **Måste vara till lags**, ständigt få bekräftelse och beröm.
- **Perfektionskrav**. Gör att du har svårt att sätta gränser och riskerar att bli utbränd.
- **Reagerar häftigt på någon liten sak**, t ex en smula kritik, och blir snabbt och lätt nedstämd eller deprimerad. Kritiken bekräftar den dåliga självkänslan.
- "Självfallor"; **negativ självbild ligger som en mina under ytan**, och när den berörs/aktiveras reagerar du oförklarligt häftigt och starkt.

Basal eller prestationsbaserad självkänsla?

Exempel på påståenden:

- Jag är nöjd med att vara just den jag är
- Jag känner mig positiv och optimistisk om livet i största allmänhet
- Min självkänsla är alltför mycket beroende av vad jag åstadkommer i livet
- Jag brukar pressa mig hårt för att åstadkomma något värdefullt här i livet



Min självkänsla handlar om

- Vem jag är.
- Hur väl jag känner mig själv.
- Hur jag förhåller mig till mig själv och det jag vet om mig själv.



Sund självkänsla

När man har en nykter, nyanserad och accepterande syn på sig själv.



Självkänslans utveckling är beroende av **bekräftelse**.

Självkänsla

Kommer av att bli sedd, bekräftad och älskad förbehållslöst, precis som man är.

Självkänsla handlar inte om att prestera

Självkänsla handlar om mitt **VÄRDE** i mina egna ögon.

Vad folk än säger och tycker om mig...

...så vet jag att jag är okay och värd att älska!

De flesta hämtar sin känsla av värde från andras värdering av dem

- Yrkesmässigt: hur högt upp i hierarkin jag tagit mig.
- Idrott och andra sociala arenor: hur bra mina **prestationer** är i jämförelse med mina medtävlare.
- Ekonomiskt: **yttre tecken på status och framgång**, hur lyckad fasad jag visar upp.
- Socialt: **hur pass väl jag anpassar mig till andras normer och förväntningar**, hur väl jag samarbetar.
- Emotionellt: **hur lycklig jag ger sken av att vara**.

Sammanfattningsvis utgår andras värdering av mig från olika former av jämförelser.

Stephen R Covey

Alternativet

- Jag avgör själv mitt värde.
- **Min måttstock:** Hur väl jag lever mitt liv i enlighet med mina djupaste värderingar.

Välj din egen väg

"Two paths diverged in the woods. I took the path less travelled, and that made all of the difference"

Robert Frost



Den mindre trampade stigen är här att leva efter vana 1-3. Jag bygger då min trygghet på min följsamhet till mitt eget värdesystem ("**building your security on your integrity to your value system**").

Jag avgör själv vad som är viktigt för mig och vilken sorts människa jag vill vara, och lyckas jag leva efter det så känner jag mig framgångsrik, värdefull och lycklig. Detta är att ha karaktär!

De flesta människors självbild formas av den sociala spegeln

- Vad återspeglar jag till andra om dem själva?
- Jag kan välja att till andra människor återspegla en klar, oförvrängd bild av vem de är.
- Jag kan hjälpa andra att korrigera den bild de har av sig själva.
- Jag kan välja att vara en positiv präglare, en bejakare av andra människor.
- Jag kan bekräfta och uppmuntra deras proaktiva natur och behandla dem som ansvariga människor.
- Jag kan hjälpa dem att se sig själva som principcentrerade, värderingsbaserade, självständiga och värdefulla människor.
- Jag kan se människor med utgångspunkt i deras möjligheter, deras outnyttjade potential. Hjälpen till andra är inte bara vem han är utan också vem han kan bli.

Detta är stora insättningar på mitt emotionella bankkonto hos den andre.

"Dålig självkänsla"?

1. Lev med integritet - visa vem du är och låt dina djupaste värderingar styra ditt liv
2. Umgås med människor som visar att de tycker om dig som du är, att du är värdefull för dem och att du berikar deras liv

Att vara "stressad"...

1131

Kan personen modifiera sina kartor och förväntningar utifrån realiteterna?

Glappet = stress
Hur reagerar personen?

Världen som vi tror att den är → Den andres bild av världen

Världen som vi vill att den ska se ut → Världen som den andre vill att den ska se ut

1132

1. Var vänder personens prestationskurva?
2. Hur bred är komfortzonen?

1133

Ångest och ångslan

"Flow"

Utträkning

Titta på

1. kurvans lutning
2. "flowkanalens" bredd
3. hur personen hanterar att inte befinna sig i flow

Skicklighetsnivå / kompetens / kontroll

1134

"Stresströskeln"

Stor skillnad mellan olika personers förmåga att hantera stress på ett konstruktivt vis. Vi har alla vår personliga stresströskel.

Under den fungerar vi ändamålsenligt.

Överskrids den börjar vi klicka: hjärnan står allt mindre under vår viljemässiga kontroll.

De kognitiva förvrängningarna ökar då kraftigt, och kroppen slår om till de automatiska försvarssystemen - "fight or flight" eller "play dead".

1136

"Neuronal kidnappning", "grön och röd zon"



Neocortex, "grön zon":
Intellekt, empati, humor,
vädja, be, resonera...



Limbiska systemet, "röd
zon": Känslor, drifter,
självkänsla, religion,
värderingar...

Reptilhjärnan:
Flykt, anfall,
spela död...

Tack till Lennart Lindén, UGIL konsult, för pedagogiken!

1136

"Röd och grön zon"

Låg stress

- Nya hjärnan handlägger
- Känslorna står till vår tjänst

Måttlig stress

- Avtagande intellekt, tankeförmåga, humor, distans, sinne för proportioner
- "Vuxen chimpansnivå"

Hög stress

- Dom och vi; utdefiniering och indefiniering
- Tankarnas kontroll över känslorna nu helt borta

Tack till Lennart Lindén, UGIL konsult, för pedagogiken! 1137

Tips för att hantera människor i "röd zon"

- **Var närvarande**, se (uppfatta) vad som händer, inse att är i "röd zon"
- **Håll dig själv lugn**, stanna i grön zon
- Logik och vädjan till det vuxna i den andre fungerar vanligen inte
- **Ta ansvar för "klimatet"**: Vänlighet och mjukt tonfall oerhört viktigt
- **Köp tid**: Erbjud kaffe, mat, vila, paus, betänketid, värme...
- **"Kom" från rätt plats**: Medmänsklighet, vilja väl, bry dig på riktigt
- **Empati**, förmedla vad du ser: "Ser att du är upprörd just nu"
- **Begripliggör**: "Klart du blir upprörd när du råkar ut för detta"
- **Normalisera**: "Inte underligt med tanke på allt som hänt", "Jag skulle säkert bli lika upprörd"
- **Sympati**. Visa att du är vän, på hans sida, att du vill väl: "Jag ska försöka hjälpa dig", "Låt oss se vad vi kan göra för att det ska bli så bra som möjligt för dig",
- **Be den andre om råd**: "Hur kan jag bäst hjälpa dig just nu?", "Jag ser att du har det j-t. Är det något jag skulle kunna göra för att hjälpa dig just nu?"

Hur vi stressar oss själva

- Upplever kraven högre än de är.
- Upplever vår förmåga att hantera kraven som lägre än den är.
- Skiljer inte på bråttom och viktigt.
- "Jämförelsehelvetet" - låter andra vara normen och jämför oss med dem.
- "Additionsstress" - vi försöker nå upp till summan av alla våra bekantas goda egenskaper och prestationer.
- "The imposter syndrome".
- Överkompenserar för att motverka våra svaga sidor.

Dålig självkänsla underlättar allt detta!

...varav följer några motmedel

- Förtroksamhet.
 - Ifrågasätt "kraven" - vems är de egentligen?
 - Själv välj våra värderingar och leva efter dem.
 - Lära oss prioritera, och schemalägga våra prioriteringar.
 - Gör en "Sluta göra-lista".
 - Vi har ingen aning om hur andra mår och har det bakom fasaden, så varför jämföra oss med dem?
 - Vi kan mer än vi tror - om vi försöker!
 - Skriva dagbok och reflektera över vår tillvaro.
1. Åtgärda vår svaga självkänsla och inte symtomen på den!
 2. VÄLJA - tankar, känslor, handlingar och vårt liv!

Kvinnor som inte är utbrända trots hög stress

- Balans i livet - mellan jobb, hushållsarbete, sociala relationer, fritidsaktiviteter, sömn.
- Vågar säga nej om de känner dig jäktade eller trötta.
- Reserverar tid för lustfyllda aktiviteter, saker som ger energi.
- Prioriterar ömsidiga relationer, avvecklar de som tar mer energi än de ger.
- Gör meningsfulla saker.
- Vardagen upplevs meningsfull på *alla* områden.
- Tillvaron upplevs hanterbar, läget under kontroll (bl a tack vare realistisk tidsuppfattning).

Carita Håkansson: Engagement in in occupations among women of working age. Indicators of health and stress, 2006

Så vad kan du själv göra för att motverka skadlig stress?

Fråga först varför du gör så mot dig själv!

Det blir *aldrig* någon ordning på ditt stressbeteende om du inte utgår från följande:

Jag är viktig och värd att ha det bra!

Vad kan du själv göra för att motverka skadlig stress?

Odling din självkänsla.
Värna din integritet.
Välj själv ditt liv.

Många saknar av olika skäl förmåga att sätta gränser

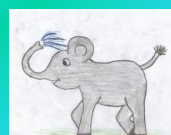
Öva!

Säg vad du tycker och vill, säg "ja" eller "nej", på rätt ställe, på rätt sätt, av rätt anledning.

- "Jag vill..."
- "Jag vill inte..."
- "Jag hinner inte..."
- "Jag tycker inte om..."
- "Jag vill hellre..."
- "Jag föredrar att..."

Hur känns det för medarbetaren om...

...han upplever att han har betydelse för dig som är hans chef, att han både tillför något värdefullt med sina prestationer **och** berikar dig på ett personligt plan?



I vilken box lever du ditt liv?

Den vanligaste principen människor lever sina liv efter är andras gillande, "approval".

Se till att bli gillad, att man tänker väl om dig. Låt dem inte komma på dig dum, mjuk, sårbar.

Oerhört begränsande för ens liv att alltid behöva göra det som skänker andras gillande.

Att leva för andras gillande gör det svårt för oss att **BRY OSS PÅ RIKTIGT!**

Förslag till styrande princip för ditt liv:

Lev ditt liv, i varje stund, utifrån att...

Vem jag är gör skillnad!

Recept för ett meningsfullt liv?

Jag lever mitt liv utifrån att jag gör skillnad.

Vad jag gör, hur jag är, vem jag är gör skillnad för varje människa jag möter i mitt liv, var dag och var stund.

I varje möte med en annan människa har jag en möjlighet att göra skillnad för denne, att ge något av mig själv till världen.

Varje möte är samtidigt en möjlighet även för mig själv. En möjlighet att uppleva glädje, mening, tacksamhet, kompetens, flow. Och en möjlighet till utveckling och självkänedom.

1149

Det allra mest värdefulla med mig är:

Sådant jag *aldrig* kommer att göra:

Diskutera
och skriv

Tänkbara
frågor

- Vad tycker du själv är det allra mest värdefulla med dig?
- Finns det saker som många gör, som du själv aldrig skulle göra i ditt liv? På arbetet?
- Berätta om saker du inte skulle göra på jobbet, även om din chef vädjade till dig?
- Kan du berätta om ett par situationer där du hamnat i samvetsnöd på tidigare arbetsplatser och hur du då gjorde?

1151

Tänkbara
frågor

- Vad är allra viktigast för dig i livet?
- Berätta om dina djupaste drömmar och ambitioner!
- Hur vill du bli ihågkommen den dag du går bort?
- Vem vill du ha varit för dina närmaste?
- Hur kommer det jobb du söker hos oss in i bilden?
- Kommer du att kunna förverkliga dina viktigaste mål och ambitioner med ditt liv här hos oss? Hur? Berätta mer!
- Finns det saker du aldrig skulle göra eller medverka till på din arbetsplats? Vad? Förklara!

1152

Habit 3 - personal management
Put first things first

"The successful person has the habit of doing the things failures don't like to do... They don't like doing them either necessarily. But their disliking is subordinated to the strenght of their purpose."
E.M. Gray

Håller du med?

"Stressen handlar sällan särskilt mycket om hur mycket du arbetar. Det handlar istället framför allt om hur du mår och känner dig när du arbetar."



"Happiness is the only lasting cure for stress."

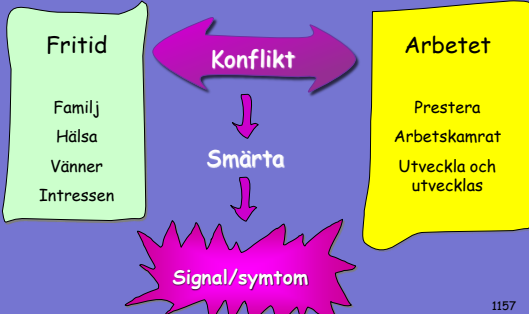
Michael Røngne 2016-02-27 1155

Det egna ansvaret

Mycket "stress" på jobbet handlar egentligen om
vantrivsel
eller
oförmåga att prioritera

Då hjälper det inte att jobba mindre - du måste istället ANDRA på något!

Fritid och arbete - "balans i livet"



Fritid
Familj
Hälsa
Vänner
Intressen

Konflikt

Arbetet
Prestera
Arbetskamrat
Utveckla och utvecklas

Smärta

Signal/symtom

1157

Har personen förmåga att hitta en fungerande balans?



Privata relationer
Make/maka
Far/mor
Son/dotter
Vän

Jobbet
Yrkesman
Kollega

Jag själv
Fritid
Fysisk hälsa
Psykisk hälsa

CHRISTOPHER OLSSON

Michael Røngne 1158

Hur vill jag ha det i mitt liv? Skriv!

Mina relationer

Jag själv

Jobbet

Michael Røngne 1159

Tar medarbetaren hand om både kropp och själ?

Mat?
Dryck?
Sömn?
Vila?
Fritid?
Nöjen?
Motion?
Stress?

Michael Røngne 2016-02-27 1160

"Organize and execute around priorities"

Ska jag prioritera mitt schema eller schemalägga mina prioriteringar?

"Management" handlar om prioriteringar

Ska jag prioritera mitt schema eller **schemalägga mina prioriteringar?**

Gott "management" hjälper mig att fokusera på mina prioriteringar.

Att handla utifrån mina prioriteringar, ögonblick för ögonblick, dag efter dag, hjälper mig att vara uppmärksam på hur jag använder min tid.

"Organize and execute around priorities."

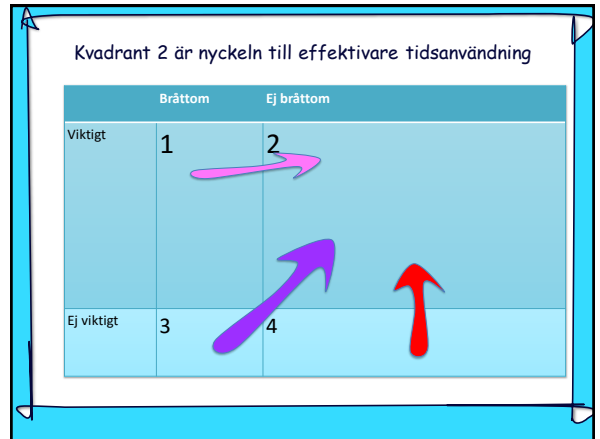
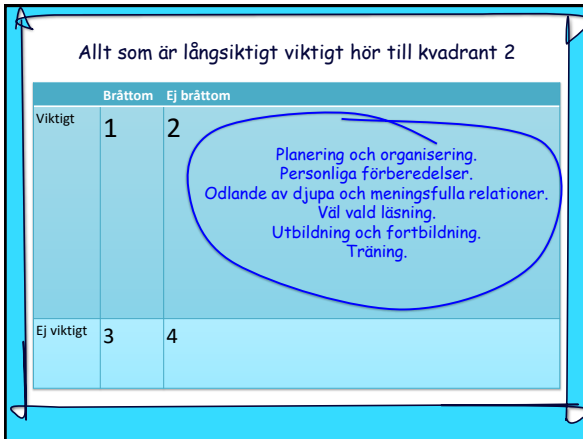
Fyra kategorier av krav på vår tid

	Bröttom	Inte bröttom
Viktigt	1	2
Ej viktigt	3	4

Allt som är långsiktigt värdefullt är kvadrant 2-aktiviteter

	Bröttom	Ej bröttom
Viktigt	1	2
Ej viktigt	3	4

Det mesta av värde i livet äger rum här!



Hur vet jag vad som är viktigt?

Viktigt

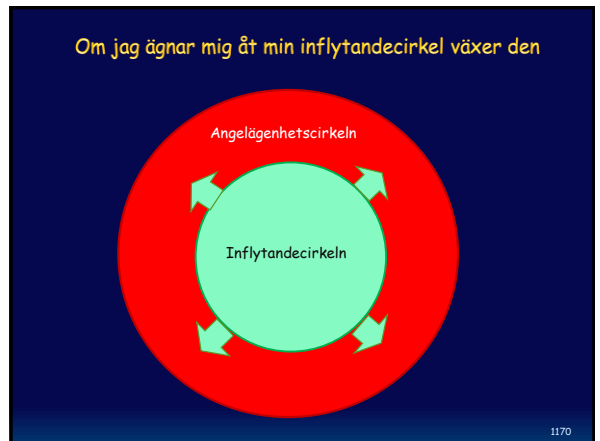
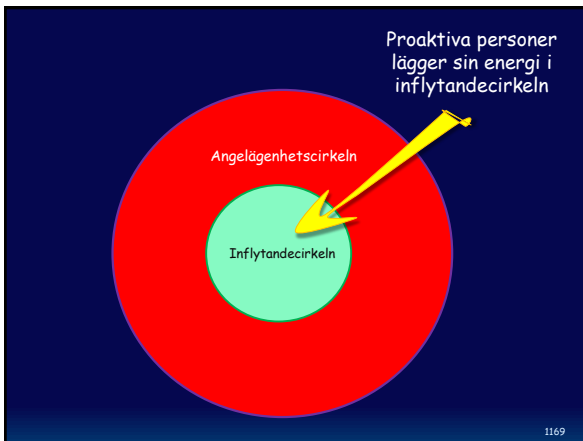
- Betydelsefullt för mina roller och viktiga mål i livet (vana 2).
- Vad är viktigt för mig som make, förälder, vän, arbetskamrat, chef, samhällsmedborgare?

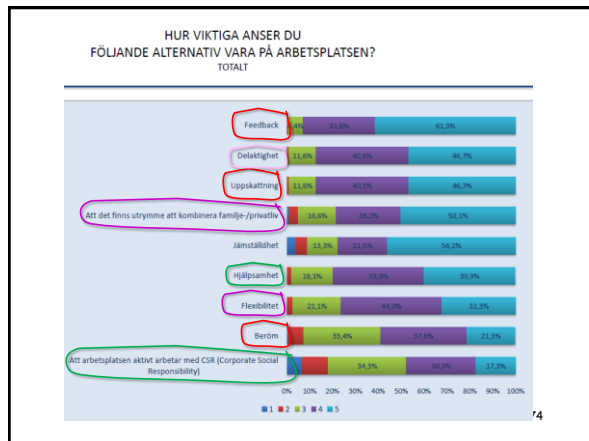
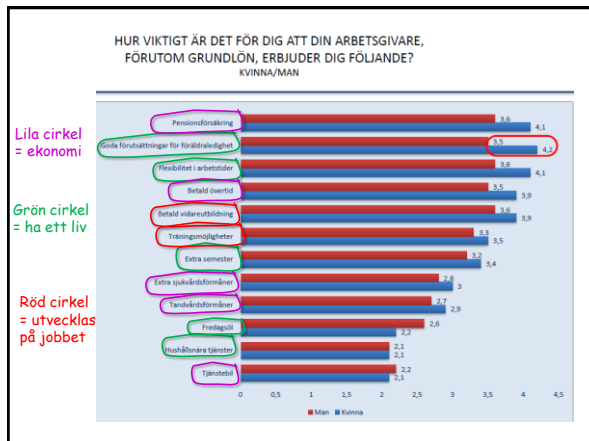
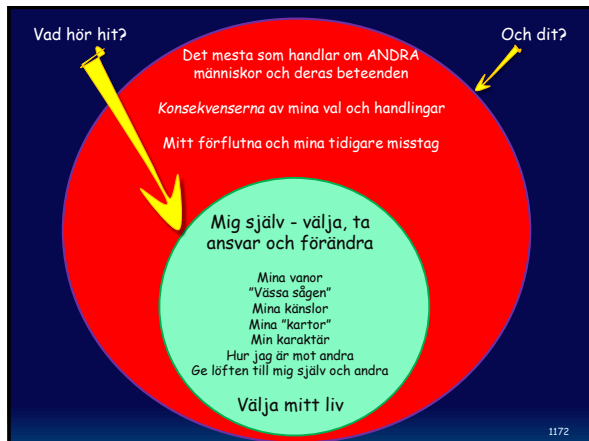
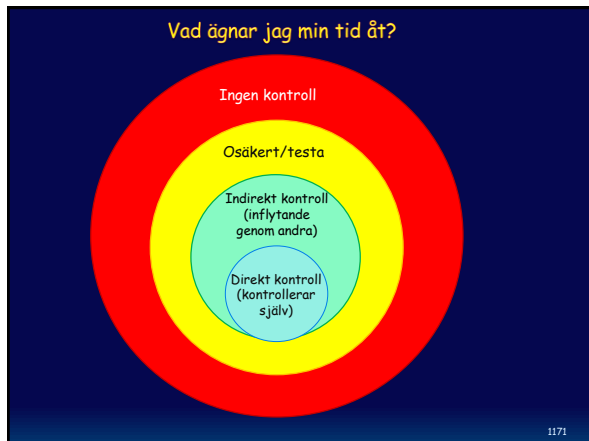
Oviktigt

- Sådant som inte har någon betydelse för de roller och målsättningar jag valt för mitt liv.

Bråttom

- Kan vara något viktigt eller oviktigt, men pockar oavsett vilket på min omedelbara uppmärksamhet.





Vecka	Viktigast	Om jag hinner
Jag själv		
Familjen		
Vännerna		
Jobbet		

1174

Tänkbara frågor

- Berätta om hur du brukar göra för att organisera din tid och ditt arbete på arbetsplatsen.
- Hur reagerar du när du har mer att göra än du hinner med?
- Hur hanterar du då situationen?

1177

Goda relationer är bara möjliga för dem som har självdisciplin, självbehärskning och karaktär

1. Be proactive (personal vision)

2. Begin with the end in mind (personal leadership)

3. Put first things first (personal management)

Self-mastery, self-discipline and self-respect

Independence

Kännetecken för en oberoende person

- Proaktiv (vana 1)
- Grundad i korrekta principer (vana 1)
- Styrs av sina värderingar (vana 2)
- Kapabel att organisera och verka med integritet utifrån prioriteringarna i sitt liv (vana 3)
- Har därmed de nödvändiga förutsättningarna för att välja oberoende och kan nu bygga givande, varaktiga, högproduktiva relationer till andra (vana 4-6)

Vana 4-6 i sammanfattning

4. Think win-win

5. Seek first to understand, then to be understood

6. Synergize

Interdependent relationships

Vägen till win/win

Integritet
Mognad
Överflödmentalitet

Förtroende, emotionellt bankkonto

Önskat resultat
Riktlinjer
Resurser
Redovisning
Konsekvenser

1. Karaktär → 2. Relationer → 3. Överenskommelser

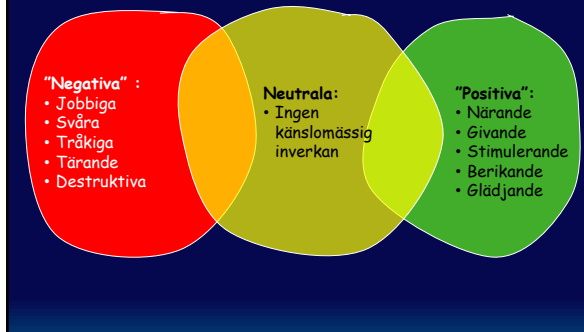
4. System/struktur som stödjer win/win
5. Processer som stödjer win/win

Lycka i relationer

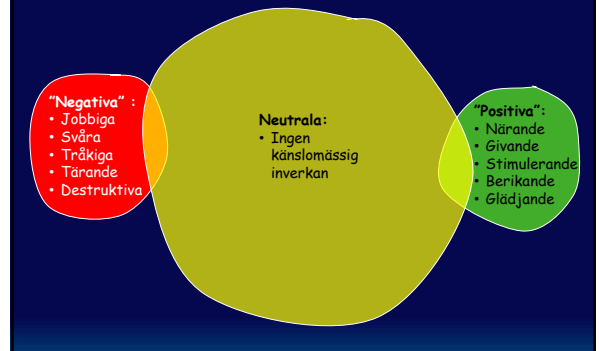
Det enda som skiljer "mycket lyckliga personer" från normallyckliga personer är förekomsten av "rika och tillfredsställande sociala relationer".

Ed Diener och Martin Seligman

Hur är relationsfördelningen i ditt liv?



Det finns de som är rätt "rationella"...



... de som gillar sina medmänniskor...



...och de som har ett rent helvete!



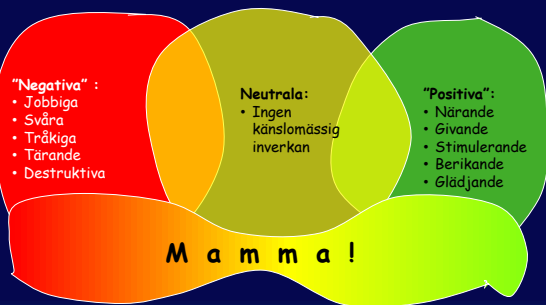
För en del är det ingen större skillnad...



Andra kör inte med gråskalor och annat tjafs



Somliga människor kan vara litet av varje...



Hur vi kommunicerar med andra bestämmer i slutändan vår livskvalitet.

Anthony Robbins, utbildare och coach.

Varför har vi det som vi har det tillsammans?

Goda relationer är resultatet av ett antal väl definierbara **personliga egenskaper och beteenden**



1191

Egenskaper/beteenden som gynnar goda relationer

Vänlighet	Öppenhet
Omtanke	Ärlighet
Intresse	Respekt
Empati	Beslutsamhet
Sympati	Personligt ansvarstagande
Tålmod	Tolerans
Jämnmod	Osjälviskhet
Reflektion	Förmåga att engagera och binda sig, att ge av sig själv till en annan
Impulskontroll	
Humörskontroll	

1192

Mindre effektiva egenskaper/beteenden

Brist på allt det föregående
Självcentrering/narcissism
Behov av att kontrollera vår omgivning
Retlighet
Impulsivitet
Oföretsägbarhet
Hetsighet
Misstänksamhet
Njuttningsslystnad

1193

Om vi vill ha goda relationer...

...ligger det en fara i att tycka att andra "får ta mig som jag är" - kanske ingen som vill det, eller så blir förhållandet miserabelt!

...måste vi medvetet odla de goda egenskaperna och tämja de dåliga.

...bör vi välja våra vänner och partners utifrån samma tänkande.



"Soffan"

Vana 4-6 i praktiken

- Jag närmar mig varje relation med inställningen att vi **båda ska bli nöjda** (vana 4).
- Jag ska **först själv försöka förstå den andre** (vana 5).
- När denne känner att jag förstår **ska jag i min tur försöka göra mig själv förstådd** (vana 5).
- Därefter ska jag tillsammans med den andre sträva efter **kreativ problemlösning** där vi skapar bättre lösningar och ur psykologisk synvinkel bättre överenskommelser än de vi ursprungligen föreslog varandra (vana 6).

Vana 4-6 i praktiken

1. "Låt oss finna en lösning vi båda tycker är bra. Är du med på det?" (vana 4).
2. "Låt mig först lyssna på dig" (vana 5).
3. Kommunicera det den andra förmedlar på ett sätt som gör att denne känner sig sedd och förstådd på djupet. "Låt mig se om jag förstår dig rätt. Du känner dig [...] och vill [...] därför att [...] Har jag uppfattat dig rätt?" (vana 5).
4. Först nu beskriver du ditt eget önskemål och bakgrunden till det (vana 5).

Vana 4-6 i praktiken

5. Försök nu tillsammans finna en lösning som båda tycker är bättre än någon av era egna ursprungliga alternativ (vana 6).
6. I en anda av respekt och ömsesidig förståelse satsar vi högre än "win-lose" och "lose-win", **inte heller nöjer vi oss med en kompromiss**. I stället skapar vi genom djup ömsesidig förståelse, win-win-inställning och kreativ samverkan **nya alternativ och möjligheter** som vi båda kan känna oss genuint nöjda med och som tillgodoser båda parter's behov och önskemål (vana 6).

Vana 6 - sök synergi

- Synergi bygger vidare på vana 4 och vana 5.
- Använd vana 4-6 sekventiellt vid konflikter, tvister och motstridiga önskemål
 - Låt oss diskutera tills vi hittar en lösning vi båda är nöjda med (vana 4).
 - Förklara för mig vad du vill och varför (vana 5).
 - Vad kan vi göra för att åstadkomma det vi båda vill (vana 6)?
- Resonemanget utgår från att båda parter vill finna en lösning som tar hänsyn till bådars behov, eftersom **båda värdesätter varandra och deras gemensamma relation**. En lösning där jag får som jag vill men där den andre blir besviken är, allt sammantaget, inte en bra lösning för mig själv.

Win/win handlar om min inställning

"Win/win is a frame of mind and heart that constantly seeks mutual benefit in all human interactions... With a win/win solution, all parties feel good about the decision and feel committed to the action plan... It's not your way or my way; it's a better way, a higher way."

Stephen Covey

16-åringen på villovägar

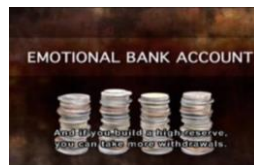


Varför skulle hon lyssna på dig?

Det **emotionella bankkontot** = det förtroende och den trygghet som har byggts upp i förhållandet



Ett välfyllt konto leder till *tillit, förtroende och respekt* och möjliggör uttag när det behövs och när vi kantar oss



Vill du ha goda relationer - gör insättningar!

Vilken är valutan, dvs vad är det vi ska sätta in?

- Vänlighet
- Omtanke
- Omsorg
- Respekt
- Ärlighet
- Hålla mina löften
- Lyssna förutsättningslöst och verkligen försöka förstå
- Acceptans
- Uppskattning av personen och dennes åsikter

Att ge den andre vad han behöver och att hjälpa honom att se att det är det han får!

Narcissistens tragik

När allt är en rättighet känner man ingen glädje eller tacksamhet för det man får



Det går inte att göra några insättningar!

Vilka insättningar kan du göra på dessa konton?
Skriv en insättning du skulle kunna göra hos var och en.

- Min partner?
- Min fru?
- Mina barn?
- Mina vänner?
- Mina medarbetare?
- Min chef?



Varje problem i relationen är en möjlighet!
En möjlighet att bygga upp det emotionella bankkontot i denna relation.

Samma förhållningssätt kan tillämpas med missnöjda kunder och medarbetare. Vi försöker lösa problemet och förbättra vår relation samtidigt.

Vi hjälper kunden och odlar vår relation.

Om den andre är viktig för dig - visa det

Du måste låta **det som är viktigt för den andre** vara lika viktigt för dig som personen är viktig för dig!

The deepest hunger of the human soul is to be understood.

Stephen R Covey

Empatiskt lyssnande

Att lyssna i syfte att förstå!

Du lyssnar på djupet, helt och fullt.
Du försöker tränga djupt in i den andres hjärta och hjärna, känslor och tankar.
Du lyssnar efter känslor och innebörd.

Målet är att kunna beskriva den andres uppfattning lika bra som han själv.

Hör jag bara orden missar jag kanske allt



Omedvetna, fundamentala mänskliga behov

Att förstå mig är att se världen från mitt utkikstorn, som jag ser den.

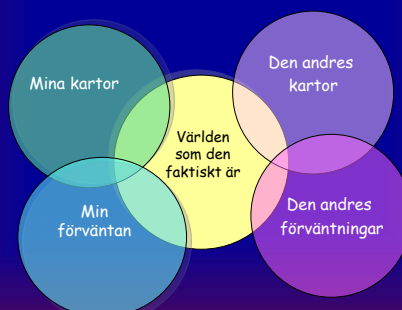
Hjälp mig se vad du ser!



Välkommen upp.
Så ska jag sedan stiga upp i ditt utkikstorn, så att vi kan förstå varandra.

1212

Att "förstå" på djupet:
Att se **den andres** cirklar bättre än han själv, och kunna återge dem till honom så att han själv ser dem klarare än förut



Alla människor har behov - alla människor vill *något*

↓

Identifiera och tillfredsställ människors behov!

1214

Empati i praktisk handling 

Vad *behöver* denna människa just nu?

Hur kan jag hjälpa honom/henne med det?

Om att skapa en allians - en början

1. Alla vill *något*.
2. Finn ut (fråga!) vad just denne medarbetare vill.
3. Bekräfta önskemålet.
4. Förmedla att du vill hjälpa honom att uppnå detta.

Önskan eller behov?

Vad medarbetaren *vill och önskar*

- Vi måste börja här; intressera oss för och ta reda på.

Vad medarbetaren *behöver*

- Vi måste intressera oss även för detta, utan att sätta oss över medarbetaren eller reducera honom till objekt.



Vana 5 och proaktivitet

Varför vänta tills någon kommer med problem?

Använd din kompetens inom vana 5 till att *förebygga* problem.

Var med dina närmaste på tu man hand, dela deras liv, lyssna på dem, förstå dem, hör vilka problem och svårigheter de har, lär från dem, ge dem luft, fyll på bankkontot.

Se livet genom varandras ögon.

Investera i dina medmänniskor!

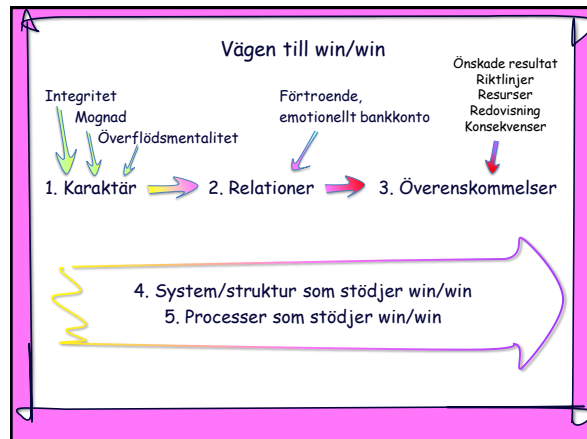
Vana 5 och proaktivitet på jobbet

Invänta inte kriserna!

Avsätt istället tid med dina medarbetare, kunder och leverantörer på tu man hand.

Ge och skaffa ärlig och korrekt återkoppling.

Fyll på emotionella bankkonton och bygg relationer.



- ### 1. Karaktär
- **Integritet**
 - Från vana 1-3. Vi identifierar våra värderingar och organiserar vår dagliga verksamhet utifrån dessa. Vi kan inte "vinna" om vi inte vet vad det innebär, dvs vilka våra djupaste värderingar är!
 - Ger och håller meningsfulla löften till oss själva och andra. Fordrar vårt självmedvetande och vår självständiga vilja.
 - **Mognad**
 - Finna balansen mellan mod och hänsynstagande. Man behöver vara hygglig, hänsynsfull, känslig och ha inlevelseförmåga men också vara modig, djärv och ha självförtroende.
 - Utan denna balans risk för att jag söker eller nöjer mig med win/lose eller lose/win.
 - **Överflödsmentalitet**
 - Det finns så att det räcker för alla (livet är inget nollsummespel). Därför vågar man dela med sig.
 - Att "vinna" är inte samma sak som att "besegra".
 - Offentliga segrar betyder inte segrar över andra människor. Det betyder framgång genom effektiv samverkan som ger ömsesidigt lösnande resultat åt alla inblandade. Offentliga segrar är samarbete, kommunikation med andra, att få något att hända tillsammans med andra som man inte skulle kunna åstadkomma genom att arbeta var och en för sig.

- ### 1. Karaktär
- **Integritet**
 - Från vana 1-3. Vi identifierar våra värderingar och organiserar vår dagliga verksamhet utifrån dessa. Vi kan inte "vinna" om vi inte vet vad det innebär, dvs vilka våra djupaste värderingar är!
 - Ger och håller meningsfulla löften till oss själva och andra. Fordrar vårt självmedvetande och vår självständiga vilja.
 - **Mognad**
 - **Överflödsmentalitet**

- ### 1. Karaktär
- **Integritet**
 - **Mognad**
 - Finna balansen mellan mod och hänsynstagande. Man behöver vara hygglig, hänsynsfull, känslig och ha inlevelseförmåga men också vara modig, djärv och ha självförtroende.
 - Utan denna balans risk för att jag söker eller nöjer mig med win/lose eller lose/win.
 - **Överflödsmentalitet**

- ### 1. Karaktär
- **Integritet**
 - **Mognad**
 - **Överflödsmentalitet**
 - Det finns så att det räcker för alla (livet är inget nollsummespel). Därför vågar man dela med sig.
 - Att "vinna" är inte samma sak som att "besegra".
 - Offentliga segrar betyder inte segrar över andra människor. Det betyder framgång genom effektiv samverkan som ger ömsesidigt lösnande resultat åt alla inblandade. Offentliga segrar är samarbete, kommunikation med andra, att få något att hända tillsammans med andra som man inte skulle kunna åstadkomma genom att arbeta var och en för sig.

2. Relationen

- Förtroende och trovärdighet
 - Kärnan i win/win.
 - Grundas i det emotionella bankkontot, som i sin tur fylls på med hjälp av vår karaktär.
 - Jag litar på, respekterar och bryr mig om *människan* bakom förhandlingen.
 - När förtroendet finns kan vi ägna oss åt sakfrågan.
 - Jag har "råd" att försöka förstå den andre. Jag vet att han vill mig väl och behöver inte vara rädd för att den andre ska försöka lura mig.
 - Utan förtroende når vi inte win/win och synergi utan som bäst en kompromiss.

Vad gör jag när jag möter någon med en win/lose-inställning?

- Använd dig av din karaktär och var proaktiv.
- Satsa på att utveckla relationen.
- Gör insättningar på det emotionella bankkontot (intresse, lyssnande, förståelse, respekt, uppskattning, omtanke, ärlighet, välvilja).
- Ägna mer tid åt kommunikationsprocessen.
- Lyssna mer och djupare, *försök förstå*.
- Uttryck dig tydligt och med mod.
- Undvik att vara reaktiv.

Vad gör jag när jag möter någon med en win/lose-inställning?

- Ge dig inte förrän du lyckats få den andre att inse att du verkligen vill att er överenskommelse ska bli till förmån även för honom.
- Försök hjälpa den andre att inse att han kan få mer av vad han själv vill genom att satsa på vad ni båda vill.
- Hela denna process är en massiv insättning på det emotionella bankkontot.
- När du lyckas med detta utövar du inte bara ett transaktionellt utan även ett transformerande (förvandlande) ledarskap. Du påverkar inte bara resultatet utan även den du förhandlar med och er relation.
- När inget hjälper - kom ihåg att *inget avtal*, "no deal", är ett alternativ.

3. Överenskommelser och avtal

- Prestationsavtal/kompanjonskapsavtal.
- **Självövervakning i st f överordnads övervakning.** Vålfungerande människor har ofta en mycket bättre uppfattning om hur det går än vad du själv kan få fram vid en utvärdering. Det är mycket mer förädlade för den mänskliga naturen att låta människor bedöma sig själva än att bedöma dem.
- Behov av att kontrollera processen är ett tecken på bristande förtroende eller en otydlig bild av de önskade resultaten.
- När förtroendet finns är din roll att hålla dig ur vägen, och att ge stöd och hjälp på begäran.
- Samma aspekter som vid effektiv delegering (se nästa bild)

3. Överenskommelser och avtal

Självövervakning i st f överordnads övervakning. Vålfungerande människor har ofta en mycket bättre uppfattning om hur det går än vad du själv kan få fram vid en utvärdering. Det är mycket mer förädlade för den mänskliga naturen att låta människor bedöma sig själva än att bedöma dem.

3. Överenskommelser och avtal

- **Önskade resultat** (inte metoder) anger vad som ska göras och när.
- **Riktlinjer** specificerar de parametrar (principer, regler mm) inom vilka resultaten ska åstadkommas.
- **Resurser** anger de mänskliga, finansiella, tekniska eller organisatoriska medel som är tillgängliga för att åstadkomma resultaten.
- **Redovisning** anger prestationsnormerna och tiden för utvärdering.
- **Konsekvenser** specificerar - goda och dåliga, naturliga och logiska - konsekvenser av utvärderingen.

"Chefsbrev" (manager's letter), prestationsöverenskommelse

1. Grundlig gemensam **diskussion** om förväntningar, riktlinjer och resurser för att se till att de står i samklang med organisationens mål.
2. Den anställde skriver utifrån diskussionen en "**prestationsplan**".
3. Den anställde skriver ett "**chefs brev**"; ett brev till chefen som sammanfattar diskussionen och anger när den bifogade prestationsplanen ska vara slutförd och när uppföljningen ska äga rum.

Medarbetaren kan nu styra sig själv inom överenskomna ramar.

Chefens roll:

1. Tar initiativet till överenskommelsen
2. Sätter igång det hela
3. Undanröjer hinder
4. Hjälper till som assistent när han blir ombedd
5. Håller sig i övrigt ur vägen
6. Följer upp vid den gemensamma självutvärderingen

Modifierat efter Peter Druckner

Konsekvenser i win/win-överenskommelser med medarbetare

- **Naturliga/logiska följder** av prestationerna (hellre än belöning och bestraffning som delas ut av chefen). Vad händer på arbetet och med vår relation om jag gör si eller så?
- **Icke naturliga konsekvenser**
 - Finansiella
 - Psykologiska (erkännande, uppskattning, respekt, trovärdighet - eller motsatsen)
 - Möjligheter (utbildning, utveckling, nya uppgifter)
 - Ansvar

Konsekvenserna ska vara kända av medarbetaren i förväg.

4-5. System/struktur och processer

**"So often the problem is in the system, not in the people.
If you put good people in bad systems, you get bad results."**

4-5. System/struktur och processer

- **Win/win fungerar bara** i en organisation där systemen stöder det.
- **Tävling och konkurrens** kan vara bra gentemot andra organisationer eller mot tidigare resultat, men är **vanligen förödande inom en organisation**. Där behövs samarbete.
- **Man får det man belönar**. Om du propagerar för win/win men belöningssystemen premierar win/lose fungerar det inte. Förespråkar du samarbete men systemet belönar konkurrens så får du konkurrens.
- **Samtliga delar av systemet** - utbildning, planering, kommunikation, budget, information, belöning - **måste stödja samarbete och win/win**.
- **Belöningsystemen måste knyta an** till organisationens mål, värderingar och vision.

Habit 7
Sharpen the saw

Slipa min såg är den viktigaste investering jag kan göra i mitt liv.

Det är att investera i mig själv, i det enda instrument jag har för att ta itu med livet och göra en insats.

Habit 7 - slipa sågen

- "The self maintenance habit".
- Själförnyelse, självunderhåll (self renewal, self maintenance).
- **Att slipa sin såg innebär att utveckla sina förmågor inom de övriga sex vanorna.** Om jag övar genomtänkt och regelbundet hjälper det mig att utveckla och uttrycka dessa.

En bra p/pc-balans handlar om att regelbundet slipa sågen, dvs att **utveckla min pc (production capacity)**.

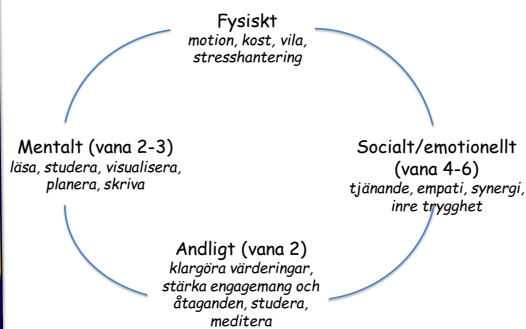
Allt som är långsiktigt viktigt hör till kvadrant 2

	Bråttom	Ej bråttom
Viktigt	1	2
Ej viktigt	3	4

• P/pc-balans (balansera kortsiktiga och långsiktiga behov)

- Vana 1-6
- Vana 7
 - Fysisk träning
 - Andlig träning
 - Mental träning
 - Social och emotionell träning

En sund själ i en sund kropp



Hitta ett jobb du tycker om.
Gör det bra.
Och gå hem.

2016-02-27 Michael Rangne 1241

Lisa Wades tolv råd för hur du lyckas som medarbetare

1. Få jobbet gjort.
2. Få jobbet gjort i tid.
3. **Få jobbet gjort i tid - med ett leende.**
4. Känn dig själv.
5. Förstå dig på andra.
6. **Stötta din chef.**
7. **Se den stora bilden.**
8. Tänk själv.
9. Var lojal.
10. Skaffa dig tjockare hud.
11. Var klok.
12. Ha ett liv.

Michael Rangne

2016-02-27

1242

1. Få jobbet gjort

- Chefens främsta önskemål är att du faktiskt gör ditt jobb.
- Klargör förväntningarna och vad som är ditt ansvar.
- Kavla upp ärmarna.
- Leverera gärna litet mer än chefen förväntar sig.
- Ställ upp med hela dig själv - huvud och hjärta, tankar och engagemang, och visa att du gillar det du håller på med.
 - Fokusera.
 - Var flexibel.

Michael Rangne

2016-02-27

1243

1. Få jobbet gjort

- "80 % av all framgång handlar om att faktiskt infinna sig" (Woody Allen).
- **Chefens främsta önskemål är att du gör ditt jobb!**
- **Ställ upp med hela dig själv** - huvud och hjärta, tankar och engagemang, och visa att du gillar det du håller på med. "Det du är, var fullt och heit, och icke styckevis och delat" (Henrik Ibsen).
- **Klargör förväntningarna** och vad som är ditt ansvar.
 - Vad ska jag åstadkomma de närmaste 3/6/12 månaderna för att chefen ska vara riktigt nöjd?
 - Begär tydliga och helst mätbara mål, och be att få meningen med dessa förklarad om du inte själv ser den.
 - Ta själv initiativ till att diskutera förväntningar och mål om inte chefen gör det. Om chefen inga har så kom med egna förslag.

Michael Rangne

2016-02-27

1244

1. Få jobbet gjort

- **Fokusera**
 - Koncentrera dig på de viktigaste uppgifterna, de som skapar värde för ditt företag.
 - Prioritera de nödvändiga uppgifterna före de roliga men mer perifera.
 - Tänk inte för mycket på enskilda uppgifter. Tänk hellre på vad du vill uppnå på sikt.
- **Var flexibel.** Det kommer alltid att finnas saker som måste göras och som inte ingår i någons arbetsbeskrivning.
- **Kavla upp ärmarna.**
- Fråga andra.
- Se till att ge ett gott första intryck - kompetent, positiv och produktiv - så blir det lättare längre fram.
- "Om du får rykte om dig att kliva upp tidigt på morgonen, kan du sova så länge du vill" (okänd upphovsman).

Michael Rangne

2016-02-27

1245

1. Få jobbet gjort

- Försök förstå och anpassa dig till "kulturen" på arbetsplatsen. Om du inte alls passar in så byt jobb.
- Summera per mail eventuella nya uppdrag och överenskommelser till uppdragsgivaren och fråga om du missförstått något.
- **Leverera gärna litet mer än chefen förväntar sig.**

Michael Rangne

2016-02-27

1246

2. Få jobbet gjort i tid

- Planera din tid
 - Skapa ostörd tid.
 - **Schemalägg det viktigaste först.**
 - Gör det svåraste på den tid på dygnet då du fungerar bäst.
- Bryt ned svåra uppgifter i mindre delar och sätt igång
- **Fråga dig själv då och då: Är det här det bästa sättet att använda min tid just nu? Plåtra inte bort tiden med trams.**
- Det är viktigare att hålla tiden än att få ett strålande resultat. "Good enough" får duga för det allra mesta.
- Om en deadline ändå är på väg att spricka: säg till direkt.
- "Multitasking" är en myt.

Michael Rangne

2016-02-27

1247

2. Få jobbet gjort i tid

- Du är en del av systemet.
- Viktigt att ledare och kollegor kan lita på dig.
- Folk som levererar i tid lägger man märke till - de är inte vanliga
- Om du har ovanan att skjuta upp saker har du ett problem du behöver ta tag i.
- Skilj på ordinära uppgifter och de som *verkligen* måste göras så perfekt som möjligt. Perfektionism uppskattas sällan.
- Minns matrisen: viktigt/oviktigt resp akut/ej bråttom.
- Gör listor över vad som ska göras, och prioritera sedan.

Michael Rangne

2016-02-27

1248

3. Få jobbet gjort i tid - med ett leende

- **Samarbete är nyckeln till att fungera på en arbetsplats idag.** Om folk inte gillar att arbeta ihop med dig har både du och företaget ett jätteproblem.
- **Vilka signaler sänder du? Vilken inverkan har du på dina arbetskamrater?**
 - Positiva, humoristiska, omtänksamma och konstruktiva människor bidrar med mycket mer än själva arbetsinsatsen på jobbet.
 - Negativism, desillusionering och cynism smittar. Vilken arbetsgivare anställer frivilligt en duglig men sur och negativistisk person om han har någon valmöjlighet?

Michael Rangne

2016-02-27

1249

3. Få jobbet gjort i tid - med ett leende

- Var stolt över ditt jobb.
- **Leta meningen med det du gör** (ingen skulle betala dig för ett jobb som inte har någon sorts mening).
- Säg nej när så är lämpligt, men på ett bra sätt
 - Be om betänketid
 - Du säger samtidigt ja till något annat (ev roligare)
 - Be om hjälp att prioritera vad du ska göra (vilka andra uppgifter vill du att jag ska släppa för att hinna med det här?)
- Se "Doktor Sletteböes trivselkurva".
- **Om du vantrivs och inte lyckas ändra det - byt arbetet!** Sök dig till företag som går bra; ständiga nedskärningar tär på humor och arbetsglädje.

Michael Rangne

2016-02-27

1250

Tips för att bli en positiv medarbetare

- Le.
- Småprata med kollegorna, även de du inte känner så väl.
- Försök möta nya förslag från chefer och kollegor med öppet sinne.
- Ge konkreta och positiva reaktioner till chefer och kollegor.
- **Upplev glädjen i att sprida glädje till andra.**

Michael Rangne

2016-02-27

1253

Hur blir du en uppskattad kollega?

- **Lyssna.**
- **Var generös med din tid, ditt kunskande och din hjälp.**
- **Coacha dina kollegor**, hjälp dem att växa och utvecklas.
- Ge feedback till andra.
- Dela äran med hela teamet.
- Be om ursäkt när påkallat.
- Skratta mycket.

Michael Rangne

2016-02-27

1254

Tips för att bli en uppskattad medarbetare

- **Satsa på samarbete.**
 - Led andra och dig själv.
 - Flexibilitet och smidighet i umgänget.
 - Försök se saker ur andras synvinkel - även din chefs. Vad behöver de, och vad behöver de av dig?
 - Du och din chef är inte med i olika lag, ni sitter i samma båt.
- **Begär klara besked från din chef om vilka förväntningar han har på dig.**
- **Begär regelbunden, spontan återkoppling** - vad gör du bra, vad kan du göra bättre och HUR?
- **Insikten att livet är mycket mer än arbetet kan göra dig till en bättre medarbetare.**
- **Å andra sidan: du är på jobbet en stor del av ditt liv. Se till att få ut mer än lönen för alla timmarna - åtminstone mening och glädje.**
- **Ansvar för detta ligger på dig själv!**
- Du är ett "produktionsmedel". Utveckla dig själv och ditt kunskande kontinuerligt.

Michael Rangne

2016-02-27

1255

4. Känn dig själv

- **Nyckeln till gott samarbete med andra ligger först och främst i att känna sig själv och förstå hur man påverkar andra.**
- Stämmer din egen bild överens med hur andra uppfattar dig? Vem vill du vara, och hur uppfattas du?
- **Är de värden och personlighetsdrag som förknippas med dig de du själv önskar förmedla?**
- Är du kverulant, sanningsägare, perfektionist, konflikträd, charmig men opålitlig, kräver du orimligt mycket av andra?
- Vid problem - handlar det om kompetensbrist, motivation eller personlighet?
- Vad motiverar dig och ger dig energi?
- **Fråga chef och kollegor hur de uppfattar dig, och vilka svaga och starka sidor de ser.**

Michael Rangne

2016-02-27

1256

5. Förstå dig på andra

- **Din förmåga till samarbete är avgörande för hur det går för dig på jobbet.** Du är en del av ett större sammanhang.
- Social och emotionell förmåga allt viktigare idag.
- **Prata mycket med just de du inte förstår dig på, lyssna och försök förstå deras världsbild.**

Michael Rangne

2016-02-27

1257

Besvärliga kollegor

- Kommer det alltid att finnas.
- Det är normalt med konflikter.
- Sätt gränser.
- **Spring inte till chefen - ta upp det direkt med vederbörande med konkreta jag-budskap.**
- Sätt en norm för hur ni uppför er på företaget, som ni kan luta er mot när någon faller ur ramen.
- **Stärk dig själv och bestäm själv hur stort inflytande denna person ska ha över dig och hur du mår.**

Michael Rangne

2016-02-27

1258

6. Stötta din chef

- **Försök förstå din chef och hur det ser ut från hans utsiktstorn.**
- Vad försöker chefen åstadkomma, vad är viktigt för honom?
- Hur kommer du in i bilden? **Vad behöver chefen av just dig** för att organisationen ska kunna nå sina mål?
- **Fråga chefen vad han vill ha av dig.**
- **Försök leverera det som din chef verkligen behöver.**
- Chefen har mer att göra än du, så koncentrera dig på att vara en effektiv och självgående medarbetare som gör livet lättare för honom.
- När chefen synes göra mindre bra saken är det ok att ta upp det. Gör det lugnt, sakligt, i enrum. "Jag är bekymrad över en sak, skulle du vilja att jag berättar om det?"

Michael Rangne

2016-02-27

1259

"Gör din chef glad idag"

- Visa att du förstår att ni sitter i samma båt, att ni är med i samma lag, och att ni inte är motparter eller fiender. Ni har samma mål - att skapa en god och lönsam arbetsplats.
- **Chefen är inte Gud - han behöver all hjälp han kan få! Chefens framgång beror mer än något annat på hans förmåga att få medarbetarna att bidra med allt de har och kan.**
- Hur kommer du in i bilden? **Vad behöver chefen av just dig** för att organisationen ska kunna nå sina mål? **Fråga gärna vad chefen vill ha av dig.**
- **Snåla inte in på din egen arbetsbeskrivning.** Det är viktigare att fokusera på de stora linjerna och försöka se vad företaget behöver av just dig just nu.
- **Försök leverera det som din chef verkligen behöver, i tid, med ett leende.**

Michael Rangne

2016-02-27

1260

"Gör din chef glad idag"

- **Var öppen med vad du själv vill och behöver.** Säg ifrån, var tydlig. Chefen är inte tankeläsare.
- Var vänlig och trevlig.
- **Var osjälvisk, dela med dig och hjälp andra.**
- **Förstå vad samarbete betyder, och visa det.**
- Ta inte allt så allvarligt, **ha litet humor och självironi.**
- Var mottaglig för feedback (särskilt när du bett om den).
- Informera om problem i god tid.
- Plåga inte chefen med detaljer.
- Använd inte chefen som psykolog.
- Om chefen råkar ha gjort något bra - säg det.
- Eventuell kritik framföres på ett trevligt sätt, i enrum.

Michael Rangne

2016-02-27

1261

Problem och risker i förhållandet till chefen

- Överdrivet kompisskap (ni har olika roller).
- Problem med auktoriteter
 - Överdriven rädsla och respekt
 - Bristande respekt
 - Ovilja att alls underordna sig en chef, tvångsmässigt göra tvärtom
 - Låg självtillit
 - Likgiltighet för auktoriteter; de bara vänder papper, det är jag som skapar värdena här!

Michael Rangne

2016-02-27

1262

Utnyttja medarbetarsamtalen

- En unik möjlighet att få information och påverka arbetssituationen det kommande året.
- Ta själv initiativ till samtalet om ej chefen gör det.
- **Konsten att ge och ta feedback är central.**
- **Väl förberett, systematiskt, personligt (ska handla om dig).**
- Förbered dig: vad har du åstadkommit, vad vill du göra nästa år?
- Utvärdera dina insatser och utveckling det senaste året.
- Fastställ behov av utbildning och utveckling det kommande året.
- Ska resultera i en plan med arbets- och utvecklingsmål för det kommande året.

Michael Rangne

2016-02-27

1263

Utnyttja medarbetarsamtalen

- Säg vad du tycker (på ett bra sätt).
- Beröm gärna din chef (om ärligt).
- Om du bara får höra negativa saker - fråga om det inte funnits något positivt.
- Var öppen, be om konstruktiv kritik om du inte får det.
- Ta in och minns de positiva omdömena, inte bara det negativa!

Michael Rangne

2016-02-27

1264

Var försiktig med att kritisera chefen

- Chefen är också människa, med en annan roll men med samma mänskliga behov och samma sårbarhet som alla andra. Det är inte kul med kritik bara för att man är chef.
- Var litet tolerant mot chefens besvärliga sidor; han är människa och han har betydligt större press på sig än vad du har. **Klaga inte på småsaker.**
- **Samtidigt finns det situationer där din självrespekt kräver att du säger ifrån, även om det kan sluta med att du måste byta jobb.**
- Framför inte kritiken som om din uppfattning var den enda möjliga.
- När beslutet är fattat är det för sent att komma med kritik.

Michael Rangne

2016-02-27

1265

Var försiktig med att kritisera chefen

- **Om chefen råkar ha gjort något bra - säg det!** De flesta chefer är svältfödda på beröm och uppskattning.
- När chefen synes göra mindre bra saker är det ok att ta upp det. **Gör det lugnt, sakligt, så nära inpå som möjligt, på ett trevligt sätt, utan aggressivitet, i enrum.**
- Skicka upp en testballong: "Jag är bekymrad över en sak, skulle du vilja att jag berättar om det?"
- **Utgå i ord och tanke från att chefen gör sitt bästa** och bara behöver litet autentisk feedback.
- Var beredd på att du riskerar att själv få kritik i retur.
- Visa att du förstår att ni sitter i samma båt, med samma mål - en god och lönsam arbetsplats.
- **Människorna är ofullkomliga och ömtåliga. Är den tänkta kritiken nödvändig?** Är det sannolikt att kritiken kan leda till en positiv förändring?

Michael Rangne

2016-02-27

1266

7. Se den stora bilden

- **Snöa inte in på din egen arbetsbeskrivning.** Det är viktigare att se vad företaget behöver av just dig just nu.
- **Värdera allt i förhållande till den stora bilden** - företagets mission, vision, grundläggande värderingar, mål och position. Vad är det företaget ska åstadkomma, och hur kan du bidra?
- Visionen anger färdriktningen, ger inspiration och energi, hjälper oss att välja.
- Det är viktigt att du trivs, men det är inte företagets "raison d'être".
- Du må ha goda idéer och kloka synpunkter, men din chef vet mer om helheten.
- **Identifiera dig med produkten.** Det underlättar om du inte bara känner till det stora målet utan också brinner för det.
- Lämna kokongen och **spana efter möjligheterna.**

Michael Rangne

2016-02-27

1267

8. Tänk själv, och ta egna initiativ

- **Chefen är inte Gud - han behöver all hjälp han kan få**
- **Chefens framgång beror mer än något annat på hans förmåga att få medarbetarna att bidra med allt de har och kan.**
- Var kritisk **OCH** konstruktiv.
- Våga ta ställning.
- **Ta initiativ** (ser du dig som medarbetare eller anställd?)
- Egna initiativ kräver att du tänker själv och ser behoven och möjligheterna. Fundera kontinuerligt på företagets och kundernas väl och ve.
- Att ta initiativ placerar dig i "försäret" och ökar din kontroll över din arbetsituation.
- **Ta ansvar för att jobbet blir gjort och gör ditt bästa för att finna lösningar. Gnäll inte på en kvarts övertid eller andra tillfälliga olägenheter då och då.**
- Räkna med motstånd ibland.

Michael Rangne

2016-02-27

1268

Hur bevarar du förmågan att tänka själv?

- Frigör utrymme för eftertanke och reflektion.
- Arbeta inte för mycket.
- Läs annat än facklitteratur.
- Var samhällsorienterad.
- Håll dig à jour i frågor som har med jobbet att göra.
- Engagera dig. Diskutera. Prata högt om saker.
- Var "djävulens advokat".
- Träffa nya människor, i andra åldrar, inom andra yrkesområden.
- Var medveten om ditt eget perspektiv och nyfiken på andras.

Michael Rangne

2016-02-27

1269

9. Var lojal

- **Stötta ledningen i att genomföra förändringar.**
- Det är helt okay att protestera mot nyordningar när de diskuteras, men när de väl är beslutade får du vanligen godta att det är som det är - i varje fall inte tjura. Du kanske inte vill, men ibland måste du! *"You have to lead, follow or get away"* (okänd).
- Det du säger utåt måste stötta företaget och bilden av det.
- Det skapar en bättre arbetsmiljö när ledare och medarbetare vet var de har varandra och litar på varandra.
- Du får det lättare och ett större svängrum om din chef ser dig som en lojal medarbetare.
- Att ställa krav på egen utveckling i retur är inte illojalt.
- Loyalitetskonflikter kan uppstå - lojal med dig själv, chefen, företaget eller aktieägarna?
- **Men att vara lojal är inte detsamma som att vara okritisk!**

Michael Rangne

2016-02-27

1270

10. Var klok

- Goda medarbetare vill lära sig mer och utvecklas.
- Det är ditt eget ansvar att se till att så sker.
- **Läs och förkovra dig, engagera dig, delta med liv och lust.**
- Var nyfiken, ställ frågor.
- **Ta chanser, utmana, pröva något nytt.**
- Fastna inte i trivialiteter och bekvämlighet.
- Motsätt dig inte nödvändig förändring, utan försök istället utnyttja den för egen del.
- **Satsa på det du är riktigt bra på och kan bli ännu bättre inom.**

Michael Rangne

2016-02-27

1271

11. Skaffa dig tjockare hud

- Ledare behöver emotionellt självförsörjande medarbetare.
- **Både för mycket och för litet självtillit är ett otyg.** En smula verklighetsorientering underlättar i många sammanhang.
- **Det bästa är att ha en självuppfattning som stämmer överens med de faktiska förhållandena och hur andra uppfattar dig.**
- Dålig självtillit märks och bidrar till att du får de tristaste arbetsuppgifterna, en ond cirkel utvecklas lätt.

Michael Rangne

2016-02-27

1272

Tips för att stärka dig själv

- **Arbeta med människor du tycker om och litar på.**
- Sök dig till situationer du är bra på att hantera och gör mer av dem. Du måste inte kunna allt och ha svaret på allt.
- Anta utmaningar, **gör litet svåra saker**, ta litet risker.
- Be om feedback.
- Lär dig så mycket som möjligt av svaren du får.
- Suget efter att bli sedd och bekräftad av sin chef - både för det man gör och för den man är - är djupt mänskligt. Men chefen har mycket annat att stå i utöver att hålla dig under armarna, så försök tänka själv och vara självgående och inte i behov av en klapp på axeln i tid och otid.
- Anlita psykolog eller coach vid stora svårigheter.

Michael Rangne

2016-02-27

1273

Att söka och ta emot feedback

- **Be aktivt om feedback.**
- Understryk då att du försöker lära dig och utvecklas.
- Be att få höra om både dina bättre och sämre sidor.
- Lyssna och lär dig så mycket som möjligt av svaren du får.
- Lyssna även till beröm.
- **Vid kritik: försök förstå, be om exempel, konkretion och detaljer.**
- **Öå inte i försvar; du har ju bett om synpunkterna. Men du behöver inte hålla med.**
- **Tacka för den feedback du får!**
- **Skilj på kritik av dig som person och dina prestationer.**
- **I slutänden är det du själv som måste avgöra vad som stämmer av det du får höra, och vad du tänker göra av det.**

Michael Rangne

2016-02-27

1274

Ledare önskar sig stabila medarbetare som:

- Tål kritik.
- Tål att göra misstag utan att ligga sömlösa.
- Tål att leva med oenighet.
- Tål att leva i konflikt för en kortare period.
- Inte tar saker och ting personligt.
- Inser att det går litet upp och ner på jobbet (som i resten av livet).

Michael Rangne

2016-02-27

1275

12. Ha ett liv

- Lagg inte all tid på jobbet.
- Du behöver källor som ger dig påfyllning, balans och perspektiv.
- Det gör dig till en bättre medarbetare eftersom
 - Du får ett annat perspektiv och arbetet får sina rätta proportioner
 - Du utvecklas som person
 - Du utvecklar din förmåga att samarbeta
 - Du får mer energi
 - Du blir gladare och tryggare
- Människor som är tillfreds och utstrålar energi är efterfrågade i arbetslivet.

Michael Rangne

2016-02-27

1276



Se till att medarbetaren får en nyanserad bild av uppdraget och organisationen redan under rekryteringsprocessen

- Rekryteringsprocessen är en värdefull möjlighet för organisationen att **skola in** medarbetaren redan före anställningen. När den nyanställda anländer första dagen ska grunden för ett gott arbete och smidigt samarbete redan vara lagd.
- En rekrytering handlar om två uppsättningar förväntningar som möts. För att anställningen ska bli lyckad måste båda parter förväntningar stämmas av och synkroniseras redan före anställningen.
- Du behöver därför **ge en nyanserad bild av din organisation** - vad ni gör, hur ni gör det, företagets "kultur" osv. Försköna inte, och lova inget ni inte kan hålla.
- Beskriv detaljerat arbetsuppgifterna och förväntningarna på medarbetaren.
- Begär därtill att kandidaten tar interna referenser på er, dvs pratar med några av era medarbetare. Först därefter kan kandidaten avgöra om hon är rätt person för jobbet.

1279

Summera kartor och förväntningar, och be därefter den tilltänkte om en "offert"

- Du behöver komma dithän att **den sökande**, utifrån en nyanserad bild av er organisation och era förväntningar på henne, **ger ett helhjärtat JA till erbjudandet**:

"Nu vet jag hur skutan är beskadad, vart den är på väg, vilken besättning den har och vad jag skulle göra på den. Och, japp, detta stämmer precis med vem jag är och vad jag själv vill. Det verkar roligt att jobba med er, så jag stiger med glädje ombord och kommer att ge järnet på färden! Om jag får jobbet kommer jag att bidra med följande..."

- Återge därefter vad personen just erbjöd, fråga om du förstod henne rätt.
- Säg när du fått det bekräftat att du finner det vara ett mycket attraktivt erbjudande, som ni tacksamt antar.
- Be eventuellt om ett brev där kandidaten formulerar erbjudandet och skälen till varför han väljer er skuta
- Därmed har du skaffat dig ett värdefullt åtagande från personen för framtiden.

1280

Slösa inte bort tid på någon som inte är aktuell

- Skicka en beskrivning av vad ni ger och vad ni förväntar er.
- Lova hellre för litet än för mycket.
- Be att personen återkommer om hon tycker att det låter som det hon söker.

1281

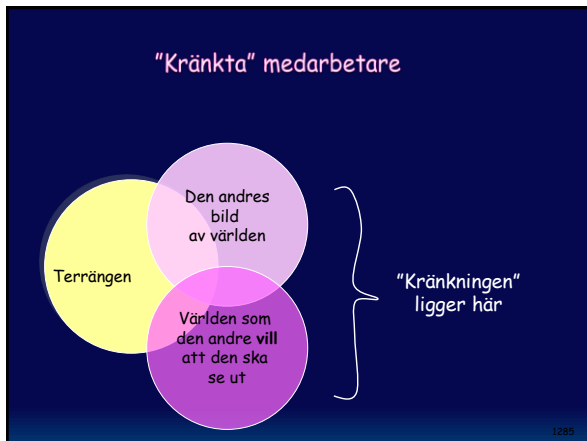
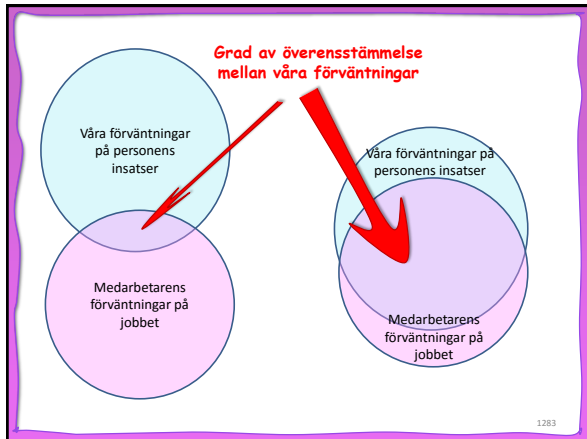
Stress, missnöje, underprestation och annat elände...

...är bland annat ett resultat av
icke uppfyllda förväntningar.

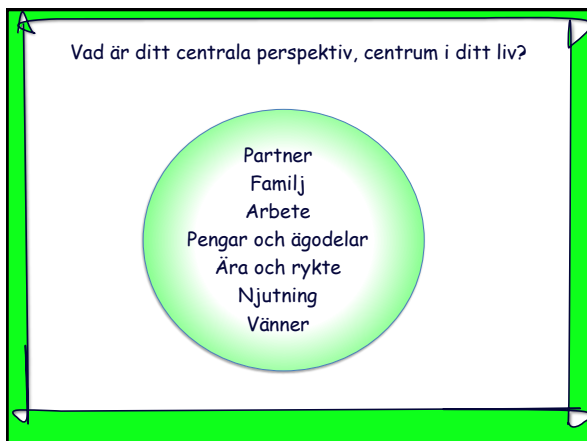


Skapa rimliga förväntningar
på vad arbetet innebär.

1282



- Vad drömmar vi om?**
- "Vi har allt, men det är också allt vi har"
- Tid (överlägsen etta i alla undersökningar!)
 - Hälsa
 - Närhet
 - Känslor, upplevelser och gemenskap
 - Helhet, emotioner och fantasi
 - Ha roligt
 - Spänning
- Vi har ett liv utanför arbetet, som är lika viktigt.**
- Michael Rangne 2016-02-27 1286



- Medarbetarskap och chefskap - olika sidor av samma mynt**
- | | |
|---|--|
| <p><i>Chefens önskemål på medarbetaren:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Ansvarstagande • Lojal • Initiativrik • Engagerad • Samarbetsvillig | <p><i>Medarbetarnas önskemål på chefen:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Förtroendeingivande • Rättvis • Öppen • Motiverande • Tydlig |
|---|--|
-
- SVD 14 juli 2011

Även kandidaten väljer

Kandidatens önskemål	Vad vi erbjuder	Vad X erbjuder	Vad Y erbjuder
Lön			
Fringisar			
Utvecklingsmöjligheter			
Karriärmöjligheter			
Kollegor			
Chef			
Arbetsglädje			
Geografiskt läge			

- Tänk igenom i förväg vad ni erbjuder så att du kan sälja in ert erbjudande på ett genomtänkt sätt.
- Men lova inte mer än vad ni kan stå för! Enligt en studie rapporterade 48 % av alla som slutat att orsaken var **orealistiska förväntningar på arbetet och organisationen.**

1289

Alla människor avskyr att ta order



**"The key to comittment is involvement.
No involvement, no comittment."**

1290

Hur kan man få människor att engagera sig?

Nya medarbetare måste "köpa" organisationens kultur, mål och visioner innan de tillåts stiga ombord. Vilka vi är, vad vi gör, vad vi står för, vad du kan vänta dig av oss och vad vi förväntar oss av dig.

"OM det låter som rätt skuta för dig är du välkommen ombord!"

Utbilda och träna omsorgsfullt alla nya och gamla medarbetare om organisationens mål och visioner, vad vi egentligen menar med dem, varför vi har dem.

Konkretisera organisationens värderingar för alla i organisationen

- Översätt dem till tydliga beteenden.
- Förankra och uppmuntra löpande de önskade beteendena genom diskussioner och utvecklingssamtal.
- Starka förebilder, kulturbärare, på alla nivåer som visar vägen genom sitt sätt att vara.




Martin Grauers

SvD Näringsliv 11 sept 2011

Vad menas med "terapeutisk allians"?

Den terapeutiska relationen/alliansen

- Affektiv relationell komponent inkluderande **det känslomässiga bandet och anknytningen** mellan patient och behandlare.
- Samarbetsaspekt** - man är överens om behandlingens mål och medel.



Vad fordras för att medarbetaren ska trivas ombord?

- En affektiv relationell komponent** = ett känslomässigt band (anknytning) mellan anställd och chefen.
- Samarbetsaspekt** = man är överens om vart skutan är på väg och hur den seglas.

1294

Skaffa dig ett åtagande!

- Låt oss summera vårt samtal. Det VI lovar den som får jobbet är i korthet följande:
- Vad kan vi räkna med att få av DIG om du skulle få jobbet?
- Det låter som ett attraktivt erbjudande! Kan du tänka dig att formulera ditt erbjudande skriftligt till mig?

Tänkbara
frågor

- Berätta vad du redan vet om oss.
- Vad uppfattar du att vårt arbete här handlar om?
- Vad tror du att vi främst söker och behöver av våra medarbetare?
- Vad tror du att vi förväntar oss av dig?
- Hur tycker du att du passar in på dessa förväntningar?

1296

Vägen till win/win



"Chefsbrev" (manager's letter), prestationsöverenskommelse

1. Grundlig gemensam **diskussion** om förväntningar, riktlinjer och resurser för att se till att de står i samklang med organisationens mål.
2. Den anställde skriver utifrån diskussionen en "**prestationsplan**".
3. Den anställde skriver ett "**chefs brev**"; ett brev till chefen som sammanfattar diskussionen och anger när den bifogade prestationsplanen ska vara slutförd och när uppföljningen ska äga rum.

Medarbetaren kan nu styra sig själv inom överenskomna ramar.

Chefs roll:

1. Tar initiativet till överenskommelsen
2. Sätter igång det hela
3. Undanröjer hinder
4. Hjälper till som assistent när han blir ombedd
5. Håller sig i övrigt ur vägen
6. Följer upp vid den gemensamma självutvärderingen

Modifierat efter Peter Druckner

3. Överenskommelser och avtal

Självövervakning i st f överordnads övervakning.
Välfungerande människor har ofta en mycket bättre uppfattning om hur det går än vad du själv kan få fram vid en utvärdering. Det är mycket mer förändlande för den mänskliga naturen att låta människor bedöma sig själva än att bedöma dem.

3. Överenskommelser och avtal

- **Önskade resultat** (inte metoder) anger vad som ska göras och när.
- **Riktlinjer** specificerar de parametrar (principer, regler mm) inom vilka resultaten ska åstadkommas.
- **Resurser** anger de mänskliga, finansiella, tekniska eller organisatoriska medel som är tillgängliga för att åstadkomma resultaten.
- **Redovisning** anger prestationsnormerna och tiden för utvärdering.
- **Konsekvenser** specificerar - goda och dåliga, naturliga och logiska - konsekvenser av utvärderingen.

Konsekvenser i win/win-överenskommelser med medarbetare

- **Naturliga/logiska följder** av prestationerna (hellre än belöning och bestraffning som delas ut av chefen). Vad händer på arbetet och med vår relation om jag gör så eller så?
- **Icke naturliga konsekvenser**
 - Finansiella
 - Psykologiska (erkännande, uppskattning, respekt, trovärdighet - eller motsatsen)
 - Möjligheter (utbildning, utveckling, nya uppgifter)
 - Ansvar

Konsekvenserna ska vara kända av medarbetaren i förväg.

4-5. System/struktur och processer

"So often the problem is in the system, not in the people.
If you put good people in bad systems, you get bad results."

4-5. System/struktur och processer

- **Win/win fungerar bara** i en organisation där systemen stöder det.
- **Tävling och konkurrens** kan vara bra gentemot *andra* organisationer eller mot tidigare resultat, men **är vanligen fördärande inom en organisation**. Där behövs samarbete.
- **Man får det man belönar**. Om du propagerar för win/win men belöningsystemen premierar win/lose fungerar det inte. Förespråkar du samarbete men systemet belönar konkurrens så får du konkurrens.
- **Samtliga delar av systemet** - utbildning, planering, kommunikation, budget, information, belöning - **måste stödja samarbete och win/win**.
- **Belöningsystemen måste knyta an** till organisationens mål, värderingar och vision.

Alla människor har behov - alla vill något



Identifiera och tillfredsställ människors behov

1305

Om att skapa en allians - en början

1. Alla vill **något**.
2. Finn ut (fråga!) vad just denne medarbetare vill.
3. Bekräfta önskemålet.
4. Förmedla att du vill hjälpa honom att uppnå detta.

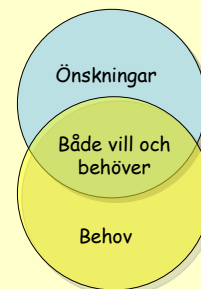
Önskan eller behov?

Vad medarbetaren **vill och önskar**

- Vi måste börja här; intressera oss för och ta reda på.

Vad medarbetaren **behöver**

- Vi måste intressera oss även för detta, utan att sätta oss över medarbetaren eller reducera honom till objekt.



Motivation är grunden till det mesta

En människas beteende styrs vanligen i första hand av de fördelar hon ser för sig själv med det.

↓

Ta noga reda på den sökandes skäl till att söka just detta arbete.

1308

En anställning = TVÅ kontrakt!

1. Det uttalade

2. Det underförstådda

1309

"Inga värdekonflikter, meningsfullt arbete"

↓

Arbetsgivaren måste förstå vad som "driver" varje enskild medarbetare och försöka tillgodose dessa behov.

Ju större överensstämmelse mellan arbetstagarens och arbetsplatsens värderingar och förväntningar, desto bättre mår medarbetaren och desto bättre jobb utför hon/han.

1310

Varför går jag till jobbet?

Visa mig själv att jag duger, Visa mig själv att jag duger, Visa mig själv att jag duger, Visa mamma att jag duger, Visa mamma att jag duger, Få beröm, Inre tillfredsställelse, Mening, Kall, bidra till en bättre värld, Roligt, Karriär, Materiell tillfredsställelse, Försörja min familj, Pengar, Ingen aning, Har inget annat för mig, Varför inte?

1311

Studier av studenter vid amerikanska universitet:

Högsta personliga mål	1968	1997
Tjäna mycket pengar	41 %	75 %
Utveckla en meningsfull livsfilosofi	83 %	41 %

Lyckligare. Den största belöningen i ditt liv. Tal Ben-Shahar 2007.

1314

Det vill säga: vad driver just denna medarbetare?

Visa mig själv att jag duger, Visa mig själv att jag duger, Visa mig själv att jag duger, Visa mamma att jag duger, Visa mamma att jag duger, Få beröm, Inre tillfredsställelse, Mening, Kall, bidra till en bättre värld, Roligt, Karriär, Materiell tillfredsställelse, Försörja min familj, Pengar, Ingen aning, Har inget annat för mig, Varför inte?

1314

Värden - vad driver denna medarbetare?

1. **Målorientering.** Arbeta mot och uppnå mål.
2. **Relationsorientering.** Relationer och samarbete med andra lockar mest.
3. **Autonomi och oberoende.** Egenmakt, kontroll, frihet, att själv få lägga upp och genomföra arbetet självständigt.
4. **Balans i livet.** Arbetet en rutinsyssla bland många. Vaktar sin tid. Blir stressad av krav på ökade prestationer.

1315

"Inga värdekonflikter, meningsfullt arbete"

Många

...arbetar för mer än lönen.
 ...drivs av altruistiska motiv, vill göra en skillnad i världen.
 ...stimuleras av livslångt lärande och kompetensutveckling.

För andra är den sociala gemenskapen viktigast



Arbetsgivaren måste förstå vad som "driver" varje enskild medarbetare och försöka tillgodose dessa behov.

Ju större överensstämmelse mellan arbetstagarens och arbetsplatsens värderingar och förväntningar, desto bättre mår medarbetaren och desto bättre jobb utför denne.

1316

Sitt ner med varje medarbetare och fråga vad han är allra bäst på och vad han allra helst skulle vilja göra mer av på arbetet. Undersök sedan vilka möjligheter det kan finnas. Tänk dig en arbetsplats där alla ger järnet inom just det område de helst vill ägna sig åt och är allra bäst på!

Michael Rangne

2016-02-27

1317

OM DU SOM LEDARE BARA TÄNKER GÖRA EN ENDA SAK SÅ GÖR DETTA

Tänk dig en arbetsplats där alla ger järnet inom just det område de helst vill ägna sig åt och är allra bäst på!
 Så vad behöver just denna medarbetare för att må bra och prestera på toppen av sin förmåga?

Sitt ner med varje medarbetare och fråga

- vad han är allra bäst på
- vad han allra helst skulle vilja göra mer av på arbetet
- vad han behöver från arbetsplatsen och chefen för att prestera på topp

Undersök sedan vilka möjligheter det kan finnas och återkoppla till medarbetaren.

1318

Att finna sitt kall - tre förhållningsätt till arbetet

1. **Ett jobb:**
 - En rad tråkiga uppgifter som ska utföras.
 - Arbetar för lönen och längtar till helgen.
2. **En karriär:**
 - Motiveras främst av yttre faktorer som pengar, avancemang, makt och status.
3. **Ett kall:**
 - Motiveras av inre faktorer.
 - Arbetar för att du vill arbeta.
 - Arbetet upplevs som givande i sig.
 - Självöverensstämmande mål.
 - Brinner för dina arbetsuppgifter och utvecklas genom dem.
 - Ser jobbet som ett privilegium, inte som en trist plikt.

Fördomen mot arbete

Lönearbete är ett tungt och tråkigt, men nödvändigt, ont?

eller

Arbete är en möjlighet till glädje, mening, lycka, utveckling, närande relationer och ett bra liv...
 ...möda och slit kan t o m göra oss lyckliga!?

"Peak experiences"

De bästa stunderna är när ens kroppsliga eller mentala förmågor tänjs ut maximalt i ett frivilligt försök att klara något svårt och meningsfullt.

Mihalyi Csikszentmihalyi

Vilket är bästa sättet att bli olycklig på jobbet?

Att arbeta med saker du inte är ett dugg intresserad av

Arbeta med sådant du brinner för

Michael Røngne

2016-02-27

1323

"Your work is going to fill a large part of your life, and the only way to be truly satisfied is to do what you believe is great work. **And the only way to do great work is to love what you do.** If you haven't found it yet, keep looking. Don't settle."

Steve Jobs, CEO of Apple

THE BOTTOM LINE

"Without longterm happiness and enjoyment at work, you will not be your best, contribute as much, make as many people smile or make as much of a difference."

1325

Att hitta det som passar en



Fråga dig själv:

1. Vad vill jag?
 - Vad ger mig nöje?
 - Vad ger mig mening?
2. Vad är jag bra på?
3. Vad kan jag inte leva utan på ett arbete?
4. Hur kan jag få betalt för att göra detta?

2016-02-27

Michael Røngne

1326

Att finna sitt kall

Först:

1. Vad vill jag?
 - Vad ger mig mening?
 - Vad ger mig glädje?

Därefter:

2. Vad kan jag, vilka är mina starka sidor?

Till sist:

3. Lyssna på din inre röst. Vad kan jag inte leva utan på ett arbete?

Hur kan jag finna mening i mitt arbete?

Tre nivåer av mening med arbetet:

1. Ingen mening.
2. Försörjer mig och min familj.
3. Arbetet bidrar till något stort eller gör världen till en bättre plats.

Vilken av dessa nivåer vi befinner oss på är avgörande för såväl vår upplevelse av arbetsglädje som för vårt välbefinnande och vår hälsa generellt i livet.

Michael Ranganie 2016-02-27 1328

Ge din nya medarbetare en bra start

- Se till att din nya medarbetare känner sig välkommen och får en bra start i företaget med sina nya arbetsuppgifter.
- Hur du lägger upp introduktionen beror på om du har anställt en person med kort eller lång arbetslivserfarenhet, om uppgiften och branschen är ny för din medarbetare eller inte.
- Vissa behöver mer stöd i början, andra är självgående lite snabbare.
- Kanske behöver du också introducera din medarbetare för kunder, leverantörer och kolleger i branschen.

Källa: www.verksamt.se

Obligatorisk läsning för alla personalare!



1330

Förebygg snabba uttåg - "förläng handslaget!"

- En tredjedel av alla nyanställda börjar leta efter nytt jobb första dagen på nya jobbet (Recruiting magazine).
- 50-70 % av alla nyanställda byter arbete inom ett år (amerikanska siffror).
- Arbetstillfredsställelse och engagemang sjunker signifikant de första sex månaderna.



1331

Förebygg snabba uttåg - "förläng handslaget!"

- Introducera den nyanställda till kollegorna redan *innan* han börjar hos er (minskar risken att han slutar innan han börjat).
- Stötta den nyanställda intensivt första året.
- Regelbundna uppföljningsmöten (var vecka i början).
- Gärna en mentor som successivt tar över efter dig.
- Ta vara på all entusiasm, vilja och energi som han tar med sig in i företaget.
- Odlar relation!
- Visa att du är intresserad och bryr dig om honom, både som människa och för hans prestationer.
- Förklara att ni vill att han ska trivas, både för hans och er skull. Var öppen med att du vet att det är enda chans att få allt som han är kapabel att leverera.

1332

Förebygg snabba uttåg - "förläng handslaget!"

- Be om hans feedback på er arbetsplats, med hjälp av hans ännu oförstörda blick.
- Fråga vad som går bra och var ni missar. Be om uppriktiga svar. "Vad skulle du mer behöva av oss?" Betona att det är tillåtet och bra att önska, även om allt kanske inte går att tillfredsställa.
- Gör vad du kan för att tillgodose rimliga önskemål.
- Resonera med medarbetaren om icke rimliga önskemål, förklara varför de inte går att tillgodose, fråga om något annat skulle kunna fungera som ersättning.
- Fråga vad du gör bra och vad han saknar från dig.

1333

Förebygg snabba uttåg - "förläng handslaget!"

- De sociala relationerna
 - Hur trivs du med arbetskamraterna?
 - Någon du skulle vilja att jag introducerar dig för?
 - Hittar du lunchsällskap?
 - Får du hjälp när du behöver?
- Jobbet
 - Får du göra det du hoppades på?
 - Har du ytterligare intressen som du skulle vilja odla här?
 - Vad saknas? Vad kan vi göra bättre? Hur?
- Organisationen
 - Tempo?
 - Schemat?
 - Vad saknas, vad kan vi förbättra?
 - Hur kan jag hjälpa dig att få ut mer av arbetet här?
- Livet
 - Hur fungerar arbetet med ditt privatliv? Får du ihop det? Trivs du?

1334

Pröva nya samtalsformer?

- Håll "förväntningsmöten" då och då. Tydliggör vad ni väntar er av er anställda och vad han väntar sig av er. Gör överenskommelser och följ upp dessa.
- "Stay interviews". Vad behövs för att du ska stanna här även i fortsättningen?
- Uppmärksamma och "äterrekrytera" dina ordinarie medarbetare regelbundet, så att trotjänarna inte känner sig ointressanta och passé i jämförelse med tillkommande stjärnor. Visa hur mycket ni uppskattar dem och deras insatser. "If you are not recruiting your best people, you're the only one who isn't."

1335

Öka er attraktivitet

- Beskriv varför ni är ett fantastiskt företag att arbeta på och vad som gör er unika.
- Lyssna uppmärksamt på vad kandidaten söker och överväg noga om detta är något som ni faktiskt har möjlighet att erbjuda, kanske t o m tillskapa.
- Låt denna bok ligga framme under intervjun för att visa att det är viktigt för er att behålla era anställda.
- Låt eventuellt kandidaten bläddra i boken, fråga vilka avsnitt som är viktigast för att just han ska trivas och stanna.

1336

Värden och värderingar

- Värdering: en åsikt, en moralisk uppfattning, vad jag tycker är rätt, bra och riktigt.
- Värde: preferenser, vad jag uppskattar och tycker om, det som är viktigt för mig. T ex mening, glädje, kärlek, gemenskap.
- Självkänsla, lycka och tillfredsställelse kommer i hög grad av att leva med integritet, i linje med sina djupaste värderingar.
- Ju mer medarbetarens arbete ligger i linje med hans kärnvärderingar desto bättre trivs han med sig själv och sitt arbete.
- Att arbetet avspeglar ens värderingar och leder till förverkligandet av viktiga värden gör att arbetet upplevs meningsfullt, viktigt och värdefullt.
- Försök uppnå överensstämmelse mellan organisationens mål och visioner å ena sidan och medarbetarens värderingar å den andra.

1337

Värden - vad driver denna medarbetare?

- Målorientering. Arbeta mot och uppnå mål.
- Relationsorientering. Relationer och samarbete med andra lockar mest.
- Autonomi och oberoende. Egenmakt, kontroll, frihet, att själv få lägga upp och genomföra arbetet självständigt.
- Balans i livet. Arbetet en rutinsyssla bland många. Vaktar sin tid. Blir stressad av krav på ökade prestationer.

1338

Värden och värderingar

- Diskutera värderingar med medarbetaren. Vilka har han, och hur kan de förverkligas på arbetsplatsen?
- Värden: vad vill han ha, vad tycker han om på arbetet? Kreativitet, utveckling, sociala relationer, kontroll? Hur vill du ha det?
- Värderingar: att ha möjlighet att uttrycka sina djupaste moraliska övertygelser i sitt arbete. Vem vill du vara?
- Det är viktigt att behandla andra väl (värdering) -> kärleksfullt beteende (värde).
- När värden och värderingar inte matchar organisationens tappar medarbetaren intresse, energi, arbetslust och fokus.
- Begär inte saker av din medarbetare som strider mot hans moraliska övertygelser.

1339

Värden och värderingar

- Diskutera värderingar med medarbetaren. Vilka har han, och hur kan de förverkligas på arbetsplatsen?
- **Värden:** vad vill han ha, vad tycker han om på arbetet? Kreativitet, utveckling, sociala relationer, kontroll? *Hur vill du ha det?*
- **Värderingar:** att ha möjlighet att uttrycka sina djupaste moraliska övertygelser i sitt arbete. *Vem vill du vara?*
- Du behöver känna till samtliga dina medarbetares värden och värderingar för att i möjligaste mån kunna anpassa arbetet till var och ens preferenser.

1340

Värden och värderingar

- Försök uppnå överensstämmelse mellan organisationens mål och visioner å ena sidan och medarbetarens värderingar å den andra.
- Ju mer medarbetarens arbete ligger i linje med hans kärnvärderingar desto bättre trivs han med sig själv och sitt arbete.
- Att arbetet avspeglar ens värderingar och leder till förverkligandet av viktiga värden gör att arbetet upplevs meningsfullt, viktigt och värdefullt.
- När värden och värderingar inte matchar organisationens tappar medarbetaren intresse, energi, arbetslust och fokus.
- Begär inte saker av din medarbetare som strider mot hans moraliska övertygelser.

1341

Värden - vad driver denna medarbetare?

- Du behöver känna till samtliga dina medarbetares värden och värderingar för att i möjligaste mån kunna anpassa arbetet till var och ens preferenser.
- Du behöver också känna dina egna värden och värderingar för att kunna se och förstå vad som händer när dessa kommer i konflikt med medarbetarens, och för att undvika att projicera dina v&v på dina medarbetare (och tro att de delar dina).
- Variationen i dina medarbetares värden och värderingar, kan vara en styrka, rätt använda. Matcha dem mot uppgifterna utifrån sina respektive styrkor och svagheter.

1342

Tack för oss!

Michael Rangne (skrev och berättade) och Veronica Rangne (ritade)

21 mars 2013

