

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?

61

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?

62

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.verksamst.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.

65

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 födseln, har uppstått därefter eller kan förväntas uppstå,
5. sexuell läggning: homosexuell, bisexuell eller heterosexuell läggning, och
6. ålder: uppnädd 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 arbetsituation 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.

Personlighet

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

WHO 1993

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"



Varför prata om "personlighet"?

- Många personlighetsdrag har en tendens att samvariera med varandra, "cluster".
- Organiserar förekomsten av besläktade personlighetsdrag.
- Strukturerna 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.



72

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".

73

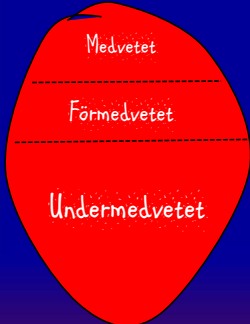

Är du medveten om...

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

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

74


Freuds modeller

75

Att tänka dimensionellt - kontinuumprincipen

Låg självkänsla	Grandios
Svagt självförtroende	Överdrivet självförtroende
Självtvånande	Självtvånande, dramatisk, narcissistisk
Ängslig	Bristande förutseende och planering
Osjälvständig	Självtillräcklig, självvåldlig




Lättstressad	Bristande stressvar
Rigid, tvångsmässig	Ostrukturerad, impulsiv
Misstänksam, tillitsbrist	Godtrogen, lättlurad
Introvert	Extrovert
Antisocial	Prosocial
Empatisk	Empatibrist
Jordnära, konkret	Svag realitetsförankring

76

Vem vill ni helst ha?

Låg självkänsla	Grandios
Svagt självförtroende	Överdrivet självförtroende
Självtvånande	Självtvånande, dramatisk, narcissistisk
Ängslig	Bristande förutseende och planering
Osjälvständig	Självtillräcklig, självvåldlig



Lättstressad	Bristande stressvar
Rigid, tvångsmässig	Ostrukturerad, impulsiv
Misstänksam, tillitsbrist	Godtrogen, lättlurad
Introvert	Extrovert
Antisocial	Prosocial
Empatisk	Empatibrist
Jordnära, konkret	Svag realitetsförankring

77

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, impulskontroll och relationer.

78

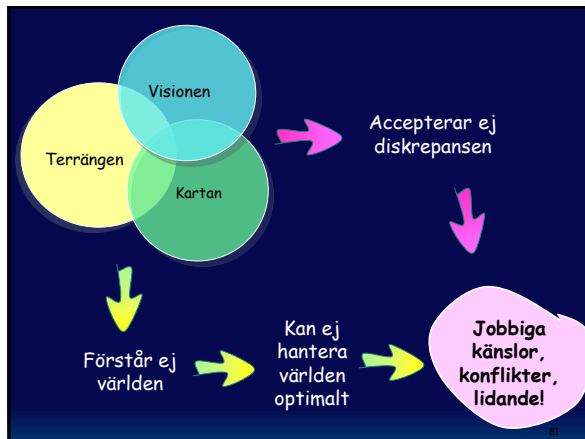
Vid problematiskt beteende

- 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?

79

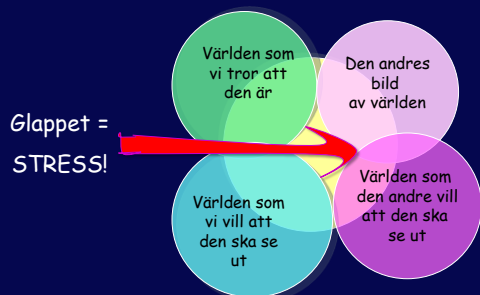
Personlighet och personlighetsstörning

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 impulskontroll.
3. Och som leder till *lidande eller nedsatt funktion*.



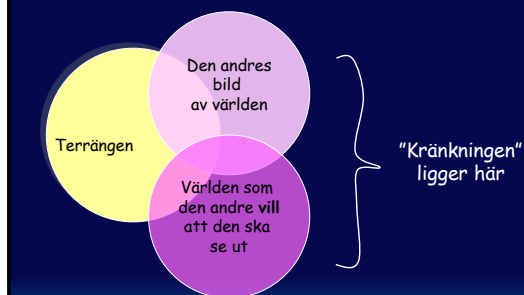
81

Diskrepansen kan upplevas mycket stressande, provocerande eller kränkande



82

"Kränkta" medarbetare



83



Ett test på en människas personlighet

Hur reagerar hon när hon *inte får som hon vill?*

85

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

Ken Keyes

86

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

Kompetens	Person/ personlighet	Motivation	Kollega	Läkare	Negativt/ tveksamt	Vill veta mer om
					Språkkunskaper? Kan han lära sig? Var, när, hur snabbt? Kulturella aspekter? Kvinnoyn? Auktoriteter? Läkarens roll och status i hemlandet?	CV och formalia. Formell behörighet (SoS)? Utsänd av sitt land! Referenternas agenda? Psykiatriska kunskaper? Löneanspråk? Försäkringssituation om oavlönad? Boende?

Vad vill vi ha?

Diskutera!

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

95

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

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

Diskutera!

96

Kan vi acceptera något av detta hos oss?

- Samarbetsvårigheter
- Oförmåga se helheten
- Självupptagenhet
- Empatibrist
- Sympatibrist
- Bristande ansvarstagande
- Opålitlighet
- Överdriven stresskänslighet
- Labilitet
- Rigiditet

97

Om du är gift...

...hur gjorde du?

98

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?

99



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

Tack till Kay Pollak!

Det rationella och det intuitiva

Ofstads pro- et conlista



103

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?

104

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 entusiastisk, låter sig motiveras
- Är värderingsstyrd, brinner för något

105

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

106

Diskutera och poängsätt!

1=ointressant, 3=gärna, 5=ombärligt

- 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!

107

Önskvärt hos oss? 1 = ointressant 3 = gärna 5 = ombärligt	Förändringsbart under resans gång? 1 = aldrig/sällan 3 = ibland, somliga 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

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.

109

Rekryteringsprocessen

1. Behovsanlys - 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

110

Från SLSO'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

111

Från SLSO'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

112

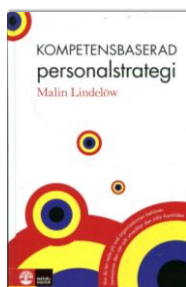
Från SLSO's rekryteringsguide

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.

113

En "riktig" bok om rekrytering!



114

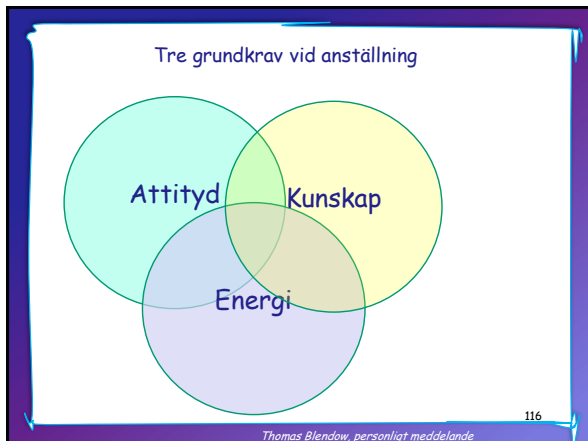
Tre huvuddimensioner

1. Intelligens
2. Personlighet
3. Motivation



115

Från Kompetensbaserad personalstrategi av Malin Lindelöw



Formel för optimal gruppprestation

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

- 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!

117

Michael Raigne

"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.

118

Från Kompetensbaserad personalstrategi av Malin Lindelöw

Tolv steg till en lyckad kompetensförsörjning

Förberedelse för rekrytering

1. Identifiering av rekryteringsbehov och bakgrundsanalys
2. Behovsanlys genom formulering av en mål- och ansvarsbeskrivning och kravspecifikation
3. Formulering av ansökningsformulär eller strukturerad CV
4. Medieval och annonsering

Urval

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

Fartlöpande utveckling

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

119

Från Kompetensbaserad personalstrategi av Malin Lindelöw

Att attrahera rätt medarbetare

- **Rekryteringen 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.

120

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 ansöknigen.**

121

Från Kompetensbaserad personalstrategi av Malin Lindelöw

Mall för arbete med behovsanalyser

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?

122

Från Kompetensbaserad personalstrategi av Malin Lindelöw

Behovsanalysens två steg

1. Mål- och ansvarsbeskrivning

2. Kravspecifikation

123

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.

124

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."

125

Från Kompetensbaserad personalstrategi av Malin Lindelöw

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

120

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

121

Från Kompetensbaserad personalstrategi av Malin Lindelöw

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

↓

~~Kunskap och kompetens
(direkta krav)~~

128

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 behovsanalys, 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.

129

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

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

130

Från Kompetensbaserad personalstrategi av Malin Lindelöw

Intervju

- 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."

131

Från Kompetensbaserad personalstrategi av Malin Lindelöw

Min 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?

132

Kan man lita på sin intervju?

- Subjektiv intervjubedömning 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?

Har kandidaten tränat på intervjuer?

[Simon Sinek: Hur stora ledare inspirerar till handling](#)
[Lycka på tolv minuter](#)
[Bengt Alvång](#)
[Shapiro på ABC News](#)
[Galen intervju](#)
["Tell me about yourself"](#)
[Tell me about yourself 2](#)
[Varför vill du arbeta hos oss?](#)
[Vanliga intervjufrågor](#)

134

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?

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?

136

Från Kompetensbaserad personalstrategi av Malin Lindelöw

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 bäste manipulatören/psykopaten vinner.
 - Skeptisk inställning till intuition och känslor under intervjun. Verkar bortse från komplexiteten i processer som överföring, motöverföring och projektion.

Arbetspsykologisk testning

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

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

- Granskar test och certifierar testanvändare.

138

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

139

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?

140

Från Kompetensbaserad personalstrategi av Malin Lindelöv

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 arbetskrav.
 - 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)

142

Från Kompetensbaserad personalstrategi av Malin Lindelöv

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

143

Från Kompetensbaserad personalstrategi av Malin Lindelöv

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*.

144

Från Kompetensbaserad personalstrategi av Malin Lindelöv

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 Lindelövs 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.

145

Från Kompetensbaserad personalstrategi av Malin Lindelöv

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

146

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

147

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

148

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

149

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

150

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.verksamst.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

152

Från Kompetensbaserad personalstrategi av Malin Lindelöv

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**

153

Från Kompetensbaserad personalstrategi av Malin Lindelöv

Motivation

- **Behovsteori:** otillfredsställda behov motiverar oss till handling
 - Maslow
 - Murray m fl: mänskligt behov att lyckas (övertvinna 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

154

Från Kompetensbaserad personalstrategi av Malin Lindelöv

Personbedömningar

- Kunskapstest
- Färdighets- och begåvningsstest
- Personlighetsformulär
- Formulär som utvärderar gruppprover och samarbetsstil
- Projektiva övningar
- Simuleringsövningar och arbetsprover
- Intresseinventories
- Ledarskapsinstrument

155

Från Kompetensbaserad personalstrategi av Malin Lindelöv

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.

156

Från Kompetensbaserad personalstrategi av Malin Lindelöv

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 dags att skriva avtal.

Källa: www.verksam.se

Att fatta beslutet

- Helhetsbedömning
 1. Hur mycket av **kravspecifikationen** uppfyller personen?
 2. **Utvecklingsbarhet** - självinsikt, probleminsikt, **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

158

Från Kompetensbaserad personalstrategi av Malin Lindelöv