

**Rekrytera rätt medarbetare**

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

Bästa boten mot besvärliga medarbetare:

**Anställ dem inte!**

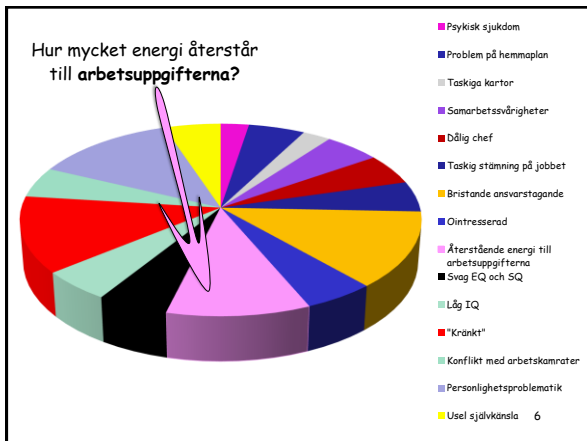
3

**Besvärliga medarbetare**

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,*



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

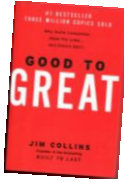
7

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



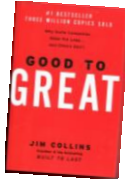
8

"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."

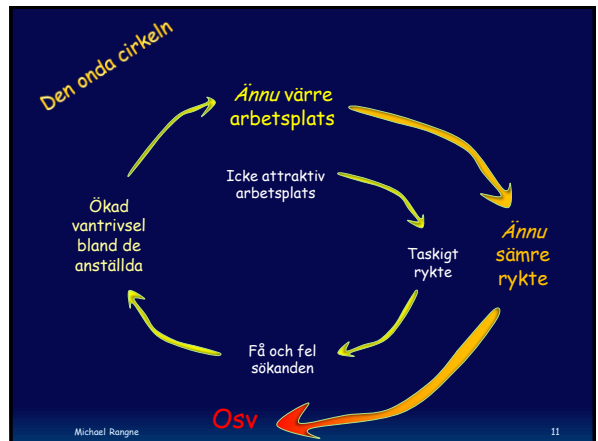


9

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



10



Obligatorisk läsning för alla personalare!



12

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.



13

### 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 er enda chans att få allt som han är kapabel att leverera.

14

### 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 tillåtelse 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.

15

### 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.



16

### 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

SvD Näringsliv söndag 24 juli 2011

### Snälla kollegor förlänger livet

Vänliga kollegor som hjälper dig i arbetet förlänger livet. Det visar forskning från universitetet i Tel Aviv i Israel, som presenteras i tidningen Health Psychology. I studien har 820 personer från olika branscher följts under 20 år. Personerna fick i början av studien svara på frågor om sin arbetsmiljö, bland annat graden av socialt stöd. Resultatet visar att de som hade ett gott stöd levde längre.

ANNA DE LIMA FAGERLIND

SvD 21 aug 2011

### 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

20

## 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.

## 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!

22

## 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.

23

## Några ambitioner

- Rekrytering med hjälp av **behovsanalys, förmåga att bedöma människor och sunt förnuft.**
- Vikten av att redan under rekryteringen **matcha organisationens och den blivande medarbetarens förväntningar.** Den presumtiva medarbetaren måste ha en tydlig bild av skutan och **vilja stiga ombord** på just denna.
- Hur du definierar behovet. **Vilka medarbetare vill vi ha i vår organisation?** Vilka personlighetsdrag, attityder och förmågor är viktigast?
- **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, samarbetsvärigheter, överdriven stresskänslighet, labilitet, rigiditet och bristande förmåga att ta andras perspektiv.

24

## Hjärnan

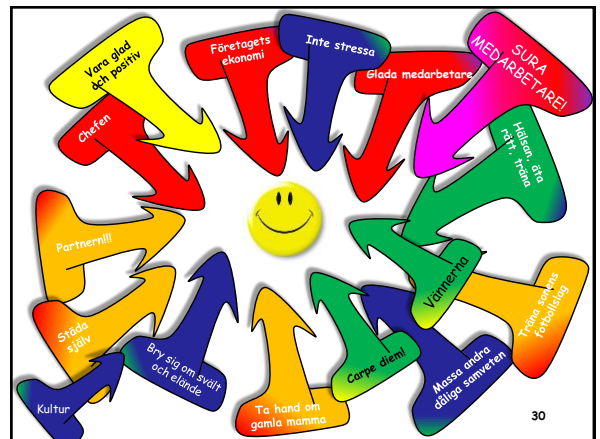
- Empati
- Sympati
- Känsla för rättvisa och orättvisa

+

## Upprätt gång

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

Överlägsen social- och samarbetsförmåga



30

Vilka är ni, och vad gör ni här?

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

31

Var står ni idag?

1. Kort presentation av deltagarna?
2. Hur gör ni idag (jfr McDonalds)?
3. Vilka är era största svårigheter med rekryterandet?
4. Vilka frågor och önskemål har ni med er till kursen?
5. Vad skulle ni helst vilja ta med er hem efter kursen?

Planen...

Dag ett: Vem vill vi ha?

Dag två: Hur går jag till väga?

33

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 ett form under resans gång och vilka lär aldrig gå att påverka?

**Dag 2 - praktiska aspekter**

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

34

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 oumbärliga, och vilka kan vi kompromissa om? Vilka former av personlighetsproblematik kan vi hantera och i så in dra nytta av? Vilka drag kan vi justera under resans gång, och vilka är sannolikt omöjliga att få fason på? Vad blir personen stressad av, hur hanterar hon stressen och hur kan hon förväntas klara stressen i 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? Övan nämndes självupptagenhet, samarbetssvårigheter, opålitlighet, bristande ansvarstagande, överdriven stresskänslighet, labilitet och rigiditet, men det finns mer.

14.45 - 16.00 **Har vi något att erbjuda?** 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. De flesta något så när normala människor har en stark grekian 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.

Sjukaste sättet att skaffa sig en misnöjd nyanställd är att lova saker som organisationen inte kan hålla. Drivr du en taskig arbetsplats igen du ett välja på att tala om det - varpå kandidaten överlämnar jobbet - eller att försköna löget med påföljd att den nyanställda drar alternativt hämmas genom att ställa in dojorna men inget mer.

35

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 anställningsförloppet.** 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 laid. En rekrytering handlar om två uppställningar. 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. 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.

13.00 - 14.30 **Summera kartor och förväntningar, och be därefter den tilltänkta om en "offert".** Du behöver komma dit från att den sökande, utifrån en nyanställd bild av en organisation och era förväntningar på henne, ger ett uppriktigt ja till erbjudandet: "Nu vet jag hur skutan är beskaffad, 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 riktigt att jobba med er, så jag släper med glädje ombord och kommer att ge järnet på färdens. Om jag får jobbet kommer jag att bidra med följande...". Återge därefter vad personen just erbjöd, fråga om du förstod hennes rätt och sag 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 fallor finns det? Vilka signaler bör jag reagera på?

36

## 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: Litet allt möjligt

- 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".

38

## Kursschema

• Presentation av kursen (59 bilder)
• Grunderna (99 bilder)
• Introduktion (103 bilder)
• Mer om hur jag får en korrekt bild av kandidaten (50 bilder)
• Arbetspsykologisk testning (61 bilder)
• Intervju (76 bilder)
• Referenstagning (23 bilder)
• Har vi något att erbjuda? (118 bilder)
• Vilka medarbetare vill vi inte ha? (149 bilder)
• Vilka medarbetare vill vi ha? (62 bilder)
• Covey 1 (66 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)

39

## Om denna kurs och några utgångspunkter

- Presumerar hög kompetens i gruppen ->
  - "Överkurs-kurs" - hellre litet "wild and crazy" i st f tradiga banaliteter och självklarheter.
  - Gärna hög interaktivitet, många frågor och mycket diskussion!
  - Gruppdiskussioner.
- När vi samlat ihop alla egenskaper vi vill ha är de så många att listan 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 trevliga 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

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

## Om denna kurs och några utgångspunkter

- 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?"
- 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.
- **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 konkreta kunskaper och formella meriter skulle vara mindre viktiga att värdera, utan bara att just denna kurs handlar om just denna aspekt av rekrytering.

44



45

### 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.**

46

### Bedömning av självmordsrisk - en analogi

1. "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?
2. "Status"
  - Vilka iakttagelser kan du göra?
  - Patientens uppgifter trovärdiga?
3. Ev självskattningsformulär och bedömerskattningsformulär med **strukturerade frågor**.
4. **Väg samman 1 + 2 + 3 och gör en bedömning - hur hög är risken?**

47

### Bedömning av självmordsrisk - en analogi

1. "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?
2. "Status"
  - Vilka iakttagelser kan du göra?
  - Patientens uppgifter trovärdiga?
3. Ev självskattningsformulär och bedömerskattningsformulär med strukturerade frågor.
4. **Väg samman 1 + 2 + 3 och gör en bedömning - hur hög är risken?**

**Viktigast: stämmer uppgifterna och iakttagelserna överens med verkligheten?**

48

## 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*. En manipulativ psykopat lurar skjortan av en erfaren fängelsepsykolog.**

49

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

50

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

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



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

## Bedömning av självmordsrisk - en analogi

1. "Anamnes"
  - Fråga patienten (**anställningsintervjun**)
    - 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 självskattningsformulär 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 skjortan 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.**

53

Bengt Alvång

54





### 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?                                    |
|                          | Livet i familjen                                          |
| • Kay Pollack            | Att växa genom möten                                      |
|                          | 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                                                     |
|                           | Duktighetsfällan                                              |
| • Tomas Danielsson        | Vad före livet utan stress?                                   |
| • Lasse Berg              | Gryning över Kalahari. Hur människan blev människa            |
|                           | Människans väg                                                |
| • Martin Buber            | Flow, ledarskap och arbetsglädje                              |
| • Mihaly Csikszentmihalyi | Om konsten att samtala                                        |
| • Anders Engquist         | Känslans intelligens                                          |
| • Daniel Goleman          | Den smala vägen                                               |
| • Scott M. Peck           | Långsamhetens lov - eller vdan av att åka moped genom Louvren |
| • Owe Wikström            | Konsten att njuta av livet                                    |
| • Lin Yutang              |                                                               |

### Internettips om rekrytering

[www.verksamt.se](http://www.verksamt.se)  
[www.do.se](http://www.do.se)  
[www.psykologisk-metod.se](http://www.psykologisk-metod.se)  
[www.stpsverige.se](http://www.stpsverige.se)  
[http://www.psykologforbundet.se/Psykologtidningen/Aktuella%20artiklar/PT2012\\_09\\_Test\\_med\\_referenslista.pdf?newsitem=1657](http://www.psykologforbundet.se/Psykologtidningen/Aktuella%20artiklar/PT2012_09_Test_med_referenslista.pdf?newsitem=1657)

Youtube!