



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

Diskutera!

- Vad vill jag veta och hur ska jag fråga?
- Hur värderar jag de uppgifter jag får?
- Hur upptäcker jag bristande självinsikt och medvetna lögn?
- Vilka signaler på oönskade personlighetsdrag bör jag vara observant på?
- Referenstagning - vem frågar jag, vad vill jag veta, hur värderar jag informationen och referenten? (Senare)

265

## Har kandidaten tränat på intervjuer?

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

267

## 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 f-n standardvarsmail!
- 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".

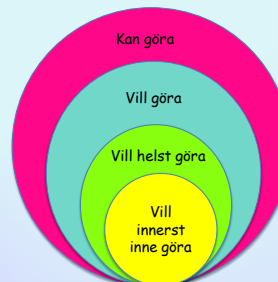
## Medarbetaren måste "passa in"

- 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*?



270

## 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.

### "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.

272

### 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?"

273

"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

274

### 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."

### Övning ger färdighet

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

276


Har du gått på en stöt?

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

277

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?



278

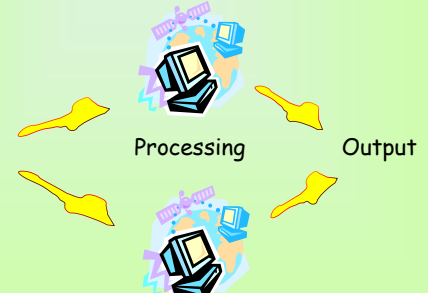
"Positivt tänkande", "du kan om du vill", målonani och andra obsessioner är inte riskfritt




279

Hjärnan är ingen dator...

Input Processing Output



280

...hjärnan är målare och artist!

Input



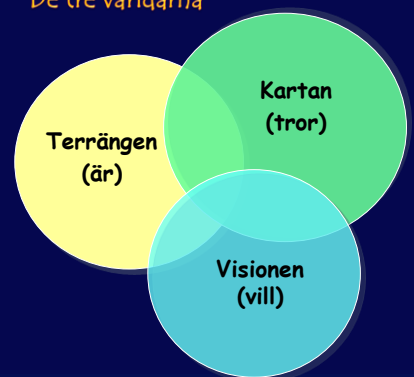
281

De tre världarna

Terrängen (är)

Kartan (tror)

Visionen (vill)

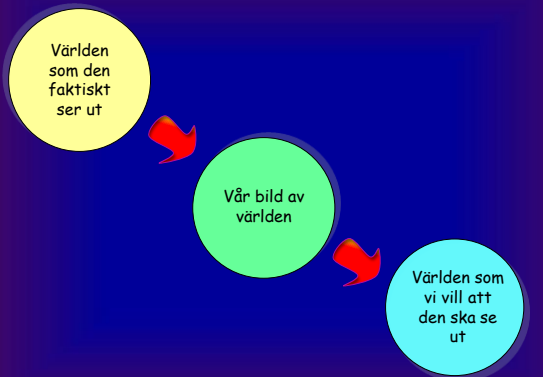


282

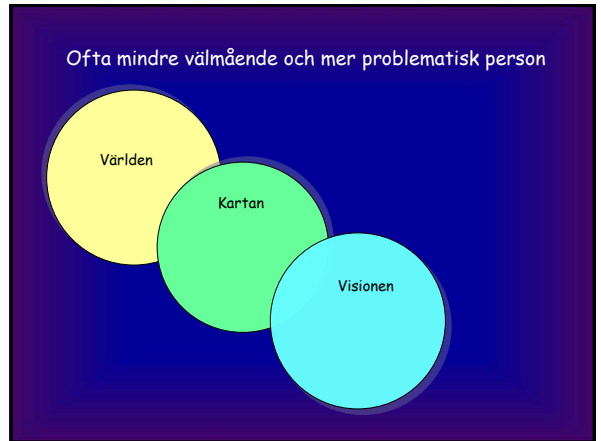
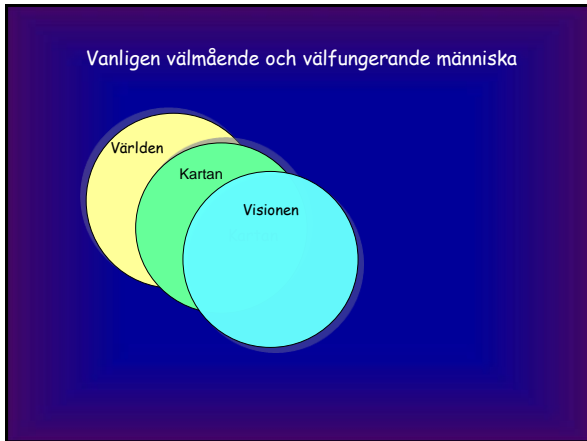
Världen som den faktiskt ser ut

Vår bild av världen

Världen som vi vill att den ska se ut



283



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

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

A Venn diagram with three overlapping circles. The top circle is yellow and labeled 'Är'. The bottom-left circle is green and labeled 'Tror'. The bottom-right circle is blue and labeled 'Vill'. Red arrows point from the 'Tror' and 'Vill' circles towards the 'Är' circle.

Hur kommer detta att gå?

A flow diagram with three circles connected by red arrows. The first circle is yellow and labeled 'Sökande som är psykopat'. The second circle is green and labeled 'Han är ju så trevlig - de måste ha missförstått honom på förra jobbet'. The third circle is blue and labeled 'Det blir säkert jättebra med honom!'.

Vad menar vi med att "förstå"?

A diagram with a pink box on the left containing text and four overlapping circles on the right. The circles are: top-left (green) 'Världen som vi tror att den är', top-right (purple) 'Den andres bild av världen', bottom-left (blue) 'Världen som vi vill att den ska se ut', and bottom-right (purple) 'Världen som den andre vill att den ska se ut'. A yellow arrow points from the pink box to the intersection of the top-left and bottom-left circles.

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

Anställningsprocessen handlar i hög grad om att tydliggöra cirkarna

A diagram with two main sections. Section 1, '1. Kandidaten', has three overlapping circles: yellow 'Kandidatens bild av sig själv', green 'Min bild av kandidaten', and blue 'Vad jag förväntar mig av kandidaten'. Section 2, '2. Jobbet', has three overlapping circles: yellow 'Kandidatens bild av jobbet', purple 'Kandidatens förväntningar på och ambitioner med jobbet', and purple 'Kandidatens bild av sig själv'.

### 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."

290

*Från Kompetensbaserad personalstrategi av Malin Lindelöv*

### Intuitiv bedömning

Bild av okänt ansikte 0,1 sekund

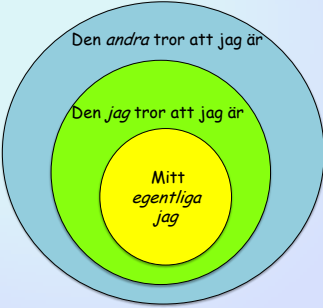


↓

Bestämd åsikt om huruvida personen är:  
 Någon att tycka om  
 Någon att lita på  
 Kompetent

291

### Våra identiteter




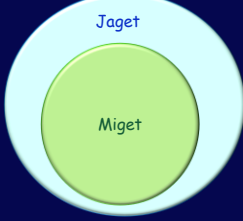
Den andra tror att jag är

Den jag tror att jag är

Mitt egentliga jag

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

### Jungs personlighetsstrukturer



Jaget = den jag vill uppfattas som. Ytan, 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 Rangne

294

### "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

295

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

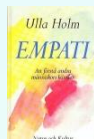
När vi inte förstår tekniken, beskrivningen eller utvecklingen återstår bara att försöka bedöma om MÄNNISKAN ifråga är tillförlitlig.

Michael Rangne

296

## Det goda mötet

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



297

## Spiegelneuronen är boven

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



298

## Spiegelneuron

- [http://www.svd.se/nyheter/idagsidan/psykologi/medkänsla-borjar-med-att-vi-speglar-varandra\\_227945.svd](http://www.svd.se/nyheter/idagsidan/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 betydelse- och känslurområde 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.



## Spiegelneuron

- 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 känslopåslag.
- 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?

## Spiegelneuron

- 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 t ex 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 – t ex 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

### Spegelneuron

- 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*

### Spegelneuron

- 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*

### Spegelneuron

- 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*