

Ansett rett person til rett funksjon



Kay Ellingsen 91 000 744 kay.elling@gmail.com

Kampen om å skaffe og beholde gode ansatte vil fortsatt være en av de største utfordringene i norsk næringsliv. Å ansette de rette salgfolkene kan avgjøre en bedrifts suksess eller fiasko. Selgere varierer mest i prestasjonsnivået sammenlignet med de fleste andre yrker. De gode selger dobbelt så mye som de dårlige, men bestselgeren selger for fire ganger så mye. Da er det ikke rart, at de fleste firmaer vil rekruttere de dyktigste salg- og servicemedarbeiderne.



Effektive selgere og gode servicemedarbeidere er avgjørende for enhver forretnings økonomiske bunnlinje. Hvem er denne selgeren som redder bedriftens økonomi? Han/hun har en sammensatt personlighet. Vedkommende skal tåle avvising og riste av seg skuffelser som en følelsesløs bulldoser, samtidig skal han/hun være som en troskyldig munk: Sensitiv og empatisk overfor potensielle menneskers behov og uttrykksmåte.

De personlige egenskapene kan kartlegges med mange ulike verktøy. Du får kartlagt hvem du jobber best sammen med, hvem du lett går i konflikt med og hvilke egenskaper du med fordel kan utvikle litt mer. Forutsetningen for at du lykkes med ansettelsen, er at du har kartlagt hvilke egenskaper og kompetanser som reelt kreves til stillingen.

Det er noe helt annet enn et garderings skjema hvor alle ønskelige egenskaper er krysset av som nødvendige. En kravspesifikasjon er en analyse av hvilke kompetansekrav og personlige egenskaper som stillingen krever. Den inneholder en stillingsbeskrivelse, stillingsinstruks og et organisasjonskart.



Hvilke verdier skal skapes / resultatkrav				
Interne relasjoner (viktigste interne kunder og medarbeidere)				
Eksterne relasjoner (ekstern kunder og andre forretningsforbindelser)				
Viktigste arbeidsområder (legg gjerne ved stillingsinstruks eller lignende)				
Arbeidsoppgaver (anslå tidsforbruk på arbeidsoppgaven)	Tid %	Krav	Kan lære	
Hva er det som er mest interessant for kandidaten i denne stillingen? (Salgsargumenter)				
Forestående prosjekter / omstillinger som vil få konsekvenser for stillingen				
Betingelser Fast lønn	Provisjon/ bonus	Bil	Forsikringer	Andre goder
Karrieremuligheter				
Trenings- og utviklingstilbud				

Skjema: Kravspesifikasjon

Ansettelsesintervjuets faser

Jobbsøknad

Jobbet som salgssjåfør for Drammens Is og ville gå fremover på stigen og søkte jobb som selger i Lilleborg. Jeg ble innkalt til intervjurunde med 3–4 intervjuere. En av dem var sannsynligvis bedriftspsykolog som skulle gjøre analyser. Dette var mitt første intervju. Jeg var kom styrtende fra isbilen og inn til intervjuet. De andre satt dressa. Følte at jeg hadde et lite drawback i det jeg kom uniformert som salgssjåfør og passelig svett i det dette var en varm sommerdag og jeg hadde skikkelig mye og gjøre. Etter å ha gjennomgått tre intervjuer med tre forskjellige representanter for bedriften i løpet av en time, så kom jeg til sist til bedriftspsykologen og han spurte:

– Har du noen humoristisk sans?

– Ja, jeg vil jo påstå at jeg har det.

– Fortell en vits!

– Ei seilskute var ute på Nordsjøen hvor det blåste opp til storm. Det bølger mer og mer og båten kantrer. Det er bare en overlevende og han svømmer rundt og rundt. Han regna med at om han svømte rett fram, så ville han ikke komme til land. Så ser han plutselig en haifinne bak seg. Han svømte fortere og fortere, og haien kom nærmere og nærmere. Til sist finner han ingen annen løsning enn å svømme opp i nærmeste tre.

– Den skjønte jeg ikke noe av, sier bedriftspsykologen

– Det rare er at jeg ikke har skjönt noe av det som har foregått her i dag jeg heller, svarte jeg.

Pussig nok fikk jeg ikke jobben

*Odd Runar Knudsen,
tidligere konsernsjef og medeier i Validus AS*



Mitt fokus har alltid vært å ansette medarbeidere som er bedre enn meg selv og at hver enkelt leder nedover i organisasjonen tør å gjøre det samme.

Odd Runar Knudsen, tidligere konsernsjef og medeier i Validus AS

Den største utfordringen i et intervju er å velge ut de informasjonene som betyr noe. Samtidig er det avgjørende at du bruker en metode som bidrar til å få frem nøyaktig, viktig og relevant informasjon uten å bli forutinntatt eller sjarmert i senk. En metode er å la en gjennomfører selve intervjuet som dere tar opp på video. Deretter lar du 3–4 andre som ikke var til stede om å vurdere kandidatene. Det er da lettere å oppdage det som intervjueren i intervjusituasjonen overser, jfr. bok 2 "Vår indre kommunikasjonsmodell, Let etter utelatt informasjon" hvor vi omtalte hvordan vi overser den brystslående gorillaen under basketball spill fordi vi fokuserer på antall pasninger og ikke på noe som ikke skal være der. En gorilla er ikke alltid en gorilla. Det kan være noe som intervjuobjektet vil holde skjult, men som likevel kan sees om man fokuserer på det. Videooptak av intervjuet gjør det lettere å oppdage gorillaer.

Se opp for kontraproduktiv atferd

Hodejegere jakter også på informasjon for å sile ut uønskede kandidater. Assessio har utviklet en egen personlighetstest; MINT

(Measuring Integrity) for å sile ut verstingene i arbeidslivet fordi det har stor betydning for effektivitet og produktivitet. Den er basert på The Big Five og er satt sammen av tre faktorer som skal ha størst innvirkning på en persons jobbatferd. Tar man utgangspunkt i Martins oppsett for "The Big Five" fra 1998, blir de egenskapene du skal vurdere disse:

1) Følelsesmessig stabilitet

✓ Høy score: Mester stress, stabilt humør og tåler endring.

Lav score: Temperamentsfull, irriteres lett av andre og tar kritikk personlig.

2) Omgjengelighet

✓ Høy score: Varm og vennlig, bygger relasjoner og får andres tillit.

Lav score: Saksorientert, konfronterende og sier rett ut hva de mener

3) Samvittighetsfull

✓ Høy score: Pålitelig og stabil, respekt for regler og er organisert og punktlig.

Lav score: Dårlig planlegger, utålmodig med detaljer og impulsiv.

Personer som scorer lavt viser kontra- produktiv atferd. De kjennetegnes ved at de på eget initiativ bryter grunnleggende atferdsnormer i virksomheten. De sluntrer unna arbeidet og trekker seg tilbake fra å utføre sine arbeidsoppgaver. De er aggressive, spenningsøkende, fiendtlige, krevende og distanserte. Menn har større risiko for å vise slik atferd enn kvinner.

Når du finner en person med høy score på disse tre personlighetstrekkene, har du en person med høy integritet. Disse kan du stole på. De er stabile, omgjengelige og samvittighetsfulle mennesker som evner å planlegge tilstrekkelig og er uten nervøse plager.

Personlighetstester er ingen krystallkule

Personlighetstester er ingen fasit og må bare brukes som utgangspunkt for en samtale med kandidaten. Fortsatt betyr intervju og referanser mest. I referanseintervjuet spør du etter eksempler på kontraproduktiv handlinger hvor du søker å kartlegge kandidatens holdninger til risikofylt atferd, ugyldig fravær, å komme for sent på



arbeidet eller å gå for tidlig, sviktende kvalitet på arbeidsutførelse, rus- og medikamentmisbruk samt uegnet verbale ytringer og fysiske handlinger rettet mot andre organisasjonsmedlemmer.

Spør om hvordan kandidaten ser på det å stille opp i møter, ta lange pauser (kaffe/ røyk), baksnakking og bruke virksomhetens ressurser og arbeidstiden til private gjøremål. Kartlegg også jobbfraværet og nærværet: Når kommer og går kandidaten?

Årsaker til KPA (kontraproduktiv atferd)

Situasjonsfaktorer som gir maktesløshet og fremmedgjøring på arbeidsplassen kan være årsak til kontraproduktiv atferd (KPA). Slike faktorer kan være en konkurranseorientert kultur, belønningssystemer,



oppgavekompleksitet, kollegastøtte, ulike kontrollsystemer, rigide rutiner og opplevd urettferdighet fra overordnede i organisasjonen, som for eksempel forskjellsbehandling ved avlønning og nedbemanning. Rollekonflikt, rolleklarhet og interpersonlige konflikter kan bidra til kontraproduktiv atferd. Dårlig ledelse kan disponere for KPA, for eksempel om jobbinnholdet er dårlig tilrettelagt, nærmeste leder er uetterrettelig, eller det mangler klare retningslinjer og normer. Om en arbeidstaker opplever å bli urettferdig behandlet, vil han/hun forsøke å etablere en form for balanse mellom egne ytelser og den ivaretagelse som vedkommende opplever fra organisasjonens side. Det gjøres ved å redusere jobbytelsen eller ved å holde seg borte fra jobben.

Også private forhold i hjemmet er en faktor som påvirker KPA. Det er viktig å avklare

i hvilken grad slike faktorer spiller inn da manglende autonomi vil disponere for KPA og mangel selgere har et stort behov for frihet.

Emosjoner har betydning for tilbaketrekning fra jobben. Scorer kandidaten høyt på tre av fem «Big Five»-dimensjoner, nemlig samvittighetsfullhet, omgjengelighet og emosjonell stabilitet, tyder det på høy indre kontroll som motvirker KPA.

Ansettelsesintervjuets faser

1. Åpning
2. Informasjon om bedriften
3. Intervju etter CV
4. Informasjon om stilling
5. Mer inngående spørsmål
6. Avslutning

1. Åpning

Generelle prinsipper

- Åpenhet er til begges fordel
- Sørg for å kunne gjennomføre intervjuet uforstyrret
- forstyrrelser kan lett gjøre både kandidaten og deg ukonsentrert
- Sørg for at kandidaten sitter bekvemt og avslappet
- Sørg for ikke-konkurrerende bordplassering
- Etabler god kontakt og tillit
- Snakk med kandidaten om hverdagslige ting som været
- Start med småprat
- Spør for eksempel om det gikk greit å finne frem
- Ro kandidaten ved nervøsitet
 - Om utpreget nervøsitet, gå mer detaljert til verks
- Gi klar beskjed om hvordan prosessen er lagt opp

2. Informer om bedriften

Gi kandidaten et positivt og korrekt bilde av bedriften.

- 1) Fortell om hva dere gjør
 - Antall ansatte
 - Markedsposisjon

- Økonomiske nøkkeltall
- Produktutvikling
- Eventuelle utfordringer i bedriften
- Om fremtiden

2) Spør kandidaten hva han/hun vet om bedriften

3. Informasjon om stillingen

Fortell om

- Arbeidsoppgaver
- Nærmeste overordnet
- Forventninger
- Krav som stilles
- Annet viktig

4. Intervju etter CV

Personligheten består av intelligens, følelser og adferd. To av de største utfordringene dine er å få tak i personligheten bak CV'n og om kandidaten har den motivasjonen som skal til for å lykkes i jobben. La kandidaten fortelle uforstyrret om seg selv. Vær aktiv lytter for å få tak i kjerneinformasjonen om **motivasjon** for stillingen. Noter uten å avbryte selv om historien er sprigende. Still forberedt.

1) Lese CV'en på forhånd!

- CV'n forteller om kandidatens formelle kompetanse
- Forbered spørsmål for å kartlegge kvalitet og kapasitet
 - Hvor godt kan kandidaten sitt arbeid?
 - Hvilke kvalitetskriterier har kandidaten?
 - Hvor mye orker kandidaten å jobbe i kortere perioder?
 - Hvor mye orker kandidaten å jobbe over tid?

2) Spørre hvis det er **hull i CV'en** for eksempel manglende årstall

- Hvorfor sluttet vedkommende i tidligere stillinger?
- Hvorfor bytter kandidaten jobb?
 - Se etter en rød tråd
- Utdyp hvilke ansvarsområder og arbeidsoppgaver med oppfølgings spørsmål

Let etter informasjon i følgende kilder

- Søknadsteksten
- CV'en
- Eksamenspapirer
- Attester
- Opplevelsen du har av å møte kandidaten
 - Hva kandidaten sier
 - Hva kandidaten gjør
 - Kroppsspråkets betydning
 - Klesstil
 - Vurder de fem personlighetsdimensjoner
- Personlighetstester
- Referanser: Hva andre som har møtt kandidaten forteller

5. Inngående spørsmål

Her utdypes informasjonen og misforståelser oppklares. Eventuelle feil korrigeres, overdrivelse og eventuelle løgner/ tegn på kontraproduktiv atferd avsløres ved å gå inn på detaljer og utdype tanker og refleksjoner som kan kontrolleres. Vær klar over at et stadig økende antall gir gale opplysninger i sin CV og sine vitnemål.

Kartlegg:

- Personlige egenskaper
 - Spør etter den aller første ukvalifiserte jobben kandidaten hadde
- Situasjoner som håndteres
 - Har han/hun erfaring fra liknende arbeid?
 - Hva tenker kandidaten om en slik situasjon?
- Andre relevante spørsmål
- Se «Intervjuguide»
- Fyll ut skjemaene "De fem personlighetsdimensjoner i et intervju"
- Utelatt informasjon

6. Avslutning

Her oppsummeres intervjuet. Beslutningsgrunnlaget for evaluering av kandidaten skal være så likt som mulig slik at du kan sammenligne kandidatene på likt grunnlag. Eventuelle informasjonshull kartlegges.

- Gi kandidaten mulighet til å stille spørsmål
- Avklar hvilke referanser som skal sjekkes
- Forklar videre prosedyre, evt. tester og når et svar kan ventes

Du skal avslutte på en positiv måte.



Vurder de fem personlighetsdimensjoner i et intervju. Ta kopi og fyll ut skjemaene under intervjuet

UTADVENDT – INNADVENDT	
<p><i>Definisjon: Handler om å hente energi</i> <i>Særlig viktig i selvstendige stillinger (positivt med utadvendthet og lav åpenhet)</i></p>	
<p>Et utadvendt menneske</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Orientert mot andre <input type="checkbox"/> Trives i selskap med mange <input type="checkbox"/> Sosial og varm <input type="checkbox"/> Uttrykksfull og snakkesalig <input type="checkbox"/> Sosialt modig <input type="checkbox"/> Ambisiøs, initiativrik og energisk 	<p>Et innadvendt menneske</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Henter energien fra seg selv <input type="checkbox"/> Foretrekker nære og dype relasjoner <input type="checkbox"/> Reservert <input type="checkbox"/> Stille <input type="checkbox"/> Kan være sjenert <input type="checkbox"/> Tilbakeholden
<p><i>Jobbutførelse</i></p>	
<p>Bedre i jobber med krav til</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Oppmerksomhet <input type="checkbox"/> Korttidshukommelse <input type="checkbox"/> Rask respons 	<p>Bedre til oppgaver som krever</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Planlegging <input type="checkbox"/> Kontroll <input type="checkbox"/> Refleksjon <input type="checkbox"/> Fordypning
<p><i>Intervjuteknikk. Let etter tegn på hva kandidaten liker best</i></p>	
<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Samhandling <input type="checkbox"/> Mange baller i luften <input type="checkbox"/> Møte nye mennesker 	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Å jobbe alene <input type="checkbox"/> Fordypning <input type="checkbox"/> Gamle kjente
<p>Notatfelt</p>	

SAMVITTIGHETSFULL – UBEKYMRET	
<i>Definisjon</i> Å være samvittighetsfull har størst betydning for jobbprestasjon av alle fem faktorene!	
Et samvittighetsfullt menneske er <input type="checkbox"/> Organisert <input type="checkbox"/> Systematisk <input type="checkbox"/> Nøyaktig <input type="checkbox"/> De sier «bedre føre var enn etter snar.» <input type="checkbox"/> Pliktopplyllende <input type="checkbox"/> Pålitelig og punktlig <input type="checkbox"/> Stabil <input type="checkbox"/> Respekt for regler og er organisert <input type="checkbox"/> Systematisk, nøyaktig <input type="checkbox"/> Metodisk, organisert <input type="checkbox"/> Proaktiv <input type="checkbox"/> Målrettet, effektiv og prestasjonsorientert <input type="checkbox"/> Selvdisiplinert og utholdende	Et ubekymret menneske <input type="checkbox"/> Jobber for å leve i stedet for å leve for å jobbe <input type="checkbox"/> Kan være rotete og upraktisk <input type="checkbox"/> Impulsiv <input type="checkbox"/> Dårlig planlegger <input type="checkbox"/> Utålmodig med detaljer <input type="checkbox"/> Fleksibel i arbeidsmåte <input type="checkbox"/> Upålitelig <input type="checkbox"/> Uforsiktig, slapp <input type="checkbox"/> Uorganisert <input type="checkbox"/> Reaktiv <input type="checkbox"/> Ineffektiv
<i>Jobbutførelse</i>	
Bedre i jobber med krav til <input type="checkbox"/> Setter høye mål <input type="checkbox"/> Har større produktivitet	<input type="checkbox"/> Har større sjanse til å vise avvikende eller antisosial atferd på jobben <input type="checkbox"/> Kan mangle integritet
<i>Intervjuteknikk. Se etter tegn på</i>	
<input type="checkbox"/> Strukturert jobbing <input type="checkbox"/> Planlegging/proaktivitet <input type="checkbox"/> Pålitelighet <input type="checkbox"/> Dårlig samvittighet <input type="checkbox"/> Se på faktisk oppførsel <input type="checkbox"/> Bruk referanser	<input type="checkbox"/> Ofte jobbskifte <input type="checkbox"/> Tar ting på sparket <input type="checkbox"/> Ingen anger <input type="checkbox"/> Manglende oppfølging <input type="checkbox"/> Let etter inkongruens <input type="checkbox"/> Bruk referanser
Notatfelt	

NERVØS – STABIL

Definisjon: Tåler følelsesmessig belastning

Nervøse personer

- Håndterer stress dårligere
- Gjør det dårligere på kognitivt krevende oppgaver
- Engstelig
- Deprimert
- Oppfarende/hissig
- Bekymret
- Sårbar, irritabel
- Usikker

Emosjonelt stabile

- Er roligere og mer avslappet
- Har lengre lunte
- Er lite krevende
- Tåler negativ tilbakemelding
- Rolige
- Godt humør
- Behagelig
- Ubekymret
- Stødig, ikke humørsyk
- Selvsikker

Jobbutførelse

Bedre i jobber med krav til

- Håndterer stress dårlig
- Temperamentsfull
- Irriteres lett av andre
- Tar kritikk personlig
- Bruker energi på å bekymre seg
- Gjør det dårligere på krevende oppgaver

- Mestrer stress
- Rolige under press
- Stabilt humør
- Tåler endring
- Flinke til å løse konflikter
- Tar negative tilbakemeldinger på en konstruktiv måte

Intervjuteknikk

Let etter

- | | | |
|--|-------|----|
| | 1 | 10 |
| <input type="checkbox"/> Stresshåndteringsferdigheter | ----- | |
| <input type="checkbox"/> Terskel for sinne | ----- | |
| <input type="checkbox"/> Sårbarhet og uunnværlighet | ----- | |
| <input type="checkbox"/> Håndtering av negative tilbakemeldinger | ----- | |
| <input type="checkbox"/> Ferdigheter til å løse konflikter | ----- | |

Notatfelt

OMGJENGELIGHET: MEDGJØRLIG – UAVHENGIG*Definisjon: Handler om personens innstilling til andre*

Medgjørlige oppfattes som

- Samarbeidsvillige
- Varme og vennlige
- Tillitsfulle
- Relasjonsbyggere
- Hjelpsomme
- Sympatiske
- Fleksible
- Samarbeidsvillig
- Tolerante
- Tilgivende
- Ettergivende
- Imøtekommende

Uavhengige oppfattes oftere som

- Harde
- Tøffere
- Mer egenrådige
- At de kan være mer vaksomme
- Kalde
- Objektive
- Saksorienterte
- Konfronterende
- At de står på sitt
- At de sier rett ut hva de mener
- Uavhengige
- Normative
- Dominante

Jobbutførelse

Medgjørlige

- Er bedre i teamarbeid
- Oppfattes oftere som pålitelige og mer kreative

Uavhengige

- Gjør det bedre i selvstendige jobber
- Er flinkere til å påvirke andre

Intervjuteknikk

Se etter

- | | 1 | 10 |
|---|-------|----|
| <input type="checkbox"/> Diskusjonsevner (Grad av behag) | ----- | |
| <input type="checkbox"/> Behov for støtte | ----- | |
| <input type="checkbox"/> Minst populære medarbeider | ----- | |
| <input type="checkbox"/> Håndtering av brutte forventninger | ----- | |
| <input type="checkbox"/> Vilje til å påvirke og bestemme | ----- | |

Notatfelt

ÅPEN – REALISTISK

Definisjon: Beskriver håndtering av informasjon

Åpen

- Ser oftere skogen enn trærne
- Er mer sammensatt
- Er kreativ og intellektuell
- Er mer orientert mot intuisjon og subjektive opplevelser
- Er mer forandringsorientert
- Intellektuell
- Forestillingsevne
- Kultivert
- Nysgjerrig
- Original
- Kunstnerisk sensitiv
- Fordomsfri

Realistisk

- Ser verden som den er
- Er mer konkret og standhaftig
- Er mer opptatt av tall og objektive mål
- Praktisk
- Realistisk
- Jordnær
- Enklere
- Objektiv
- Fastere løsninger

Jobbutførelse

Åpne er mer opplæringsdyktige enn de realistiske. Forskjellen er ikke så stor når det gjelder jobbprestasjon.

Realistiske gjør det bedre i yrker som krever jordnærhet som f.eks. flygere og sjåfører

Intervjuteknikk

Se etter og vurder

- Håndtering av praktiske krav
- Kreative utfordringer
- Hastighet på tilegnelse av ferdigheter
- Mangfold i aktiviteter (også utenom jobben)
- Forholder seg til virkeligheten eller til egne assosiasjoner til virkeligheten

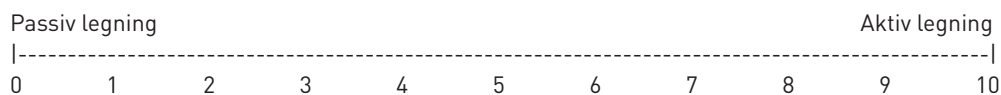
Vurder ferdighetene hos kandidaten (0-10)

1		10

Notatfelt

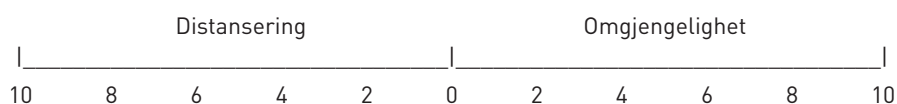
Skala A: Passiv legning – Aktiv legning

På en skala fra 0 til 10, hvor 0 er total passiv legning og 10 er maksimal aktiv legning, kryss av for kandidatens atferd. Før du intervjuer, sett ring rund den atferd du er på jakt etter.



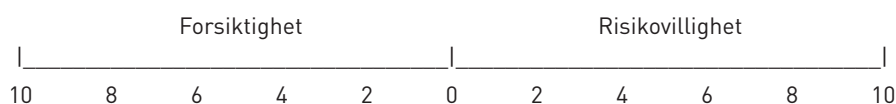
- | | |
|--|--|
| <p>0 Totalt passiv. Mangler alt som heter initiativ. Utenfor det normale. Arbeidsudyktig.</p> <p>1 Svært passiv. Mangler engasjement. Tar nesten aldri noe initiativ. Er på grensen til å være arbeidsudyktig.</p> <p>2 Du er temmelig passiv og forsiktig. Enten er du en typisk ansvarsvegrer – eller du er så perfeksjonistisk at det går på bekostning av en naturlig fremdrift.</p> <p>3 Du jobber ganske sikkert traust og grundig – men tar sjelden særlige initiativ utover det helt dagligdagse. Du holder deg i store trekk til kjente rutiner og gjør det du blir bedt om.</p> <p>4 Du er ganske forsiktig og ikke spesielt selvstendig, men tar i hvert fall initiativ innenfor de grenser du føler deg trygg på. Det later til at du er ganske grundig og fordypende.</p> <p>5 Du viser rimelige takter i retning av å ta de initiativ jobben krever. Selvstendigheten er brukbar, men det bør fortsatt være rom for litt mer pågangsmot og entusiasme. I spesielle situasjoner kan du stå på og gjøre en ekstra innsats. Det føles viktig for deg å ha en velordnet arbeidssituasjon uten altfor mange stressелеmenter.</p> <p>6 I store trekk tar du de initiativ som forventes av deg – og du kan være ganske aktiv i spesielle situasjoner. Selv om du kanskje ikke direkte går nye veier, vil de fleste føle seg trygge på at du får jobben unna. Møter du uventede problemer, tar du gjerne tiden til hjelp. Arbeidskapasiteten ligger et hakk over gjennomsnittet.</p> | <p>7 Du viser både initiativ og energi som tyder på at du har en mening med det du gjør. Det vil si at du satser for å vise at det bor mer i deg enn bare å følge med strømmen. Du har godt blikk for nødvendigheten av å få ting unna uten forsinkelser. Klart forandringsvillig og resultatrettet.</p> <p>8 Din evne til å ta initiativ, arbeide selvstendig og vise entusiasme for det du driver med, gjør at din innsats er vel verd å legge merke til. Du har meget godt blikk for nødvendigheten av effektivisering – og er klart resultatrettet. Du har ingen vansker med å ta ledelsen der dette faller naturlig og gir raskt tilbakemelding til slike som du føler ikke viser tilstrekkelig innsatsvilje. Du gir sjelden eller aldri opp.</p> <p>9 Du er i store trekk så aktiv, initiativrik og pågående at de fleste vil føle at du tar luven fra dem. Du kan til tider virke anmassende i din iver etter å demonstrere din evne til å få tingene unna. Temmelig ofte viser du for lite selvkritikk når det gjelder systematikk og fordypelse, og du bryr deg ikke særlig mye om at andre ganske hyppig vil føle seg overkjørt av din pågående stil.</p> <p>10 Som igangsetter er du suveren, men samtidig er du en typisk «bulldoser» som kjører over de aller fleste. Du går på instinkt – og instinktet sier at du er den beste, den tøffeste og den mest resultatrettede. Du mangler hemninger når det gjelder å «herse» med andre.</p> |
|--|--|

Skala B: Distansering – Omgjengelighet



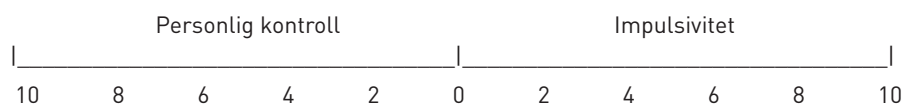
- 10 Du er ekstremt lukket og distansert. Utenfor det normale. Du skyr andre. Antakelig arbeidsudyktig.
- 8 Du er svært distansert og vanskelig å kommunisere med. Holder deg for deg selv. Typisk «einstøing».
- 6 Du er temmelig lukket av natur og svært innadventt. Meget vanskelig å få i stand skikkelig samarbeid med. Skjuler egne følelser helt instinktivt.
- 4 Du er nokså distansert, lukket og innadventt. Holder bevisst distanse til personer du ikke stoler på, men viser mer ansikt i nærmiljøet. Holder deg helst vekk fra forsamlinger. Er stillferdig og beskjeden av natur.
- 2 Du er noe reservert og forsiktig av natur, men med tilløp til utadvendthet og naturlig kommunikasjon overfor personer du kjenner og stoler på. Du har lett for å trekke deg inn i deg selv når du føler at «kjemien» ikke stemmer.
- 0 Du er kanskje ikke spesielt utadvendt, men kan være rimelig «sosial» og omgjengelig når du føler deg i trygt selskap. Du kommuniserer OK med de aller fleste, men kan virke ganske tilbakeholdende når det blir snakk om dine egne følelser. Du takler ikke så godt pågående personer.
- 2 Du er i store trekk rimelig utadvendt – om enn ikke direkte åpen av natur. Snakker ikke så mye om følelser – annet enn overfor dine nærmeste. Du er ganske omgjengelig og grei i en vanlig arbeidssituasjon. I mindre grupper fungerer du godt – mens du ikke er av dem som liker å gjøre deg gjeldende i større forsamlinger.
- 4 Du er både utadvendt og sosial, selv om du ikke er blant de mest åpne i alle sammenhenger. I store trekk er du spontan og omgjengelig – men du viser ikke dine innerste følelser overfor hvem som helst. Du liker å debattere og har ikke problemer med å opptre i forsamlinger. Du tar ordet når du har klare meninger. Du liker å se mennesker rundt deg, men kan være ganske «selektiv» med hensyn til å velge venner.
- 6 Du er klart utadvendt og omgjengelig og har lett for å akseptere andre uten å være altfor kritisk. Du kan gjerne snakke om dine følelser til personer du stoler på, men velger ikke sjelden å sette grenser i andre sammenhenger. Du er glad i å debattere og kan i gitte situasjoner virke ikke så lite dominerende. I sosial sammenheng vil de fleste karakterisere deg som «opp-søkende» og entusiastisk.
- 8 Du er svært utadvendt, åpen og omgjengelig. Du liker de aller fleste og setter pris på å ha mennesker rundt deg til stadighet. Du får ganske lett nye venner og deltar svært gjerne i «uteliv». Iblant kan du være så sosial at du blir betraktet som påtrengende. Ikke alltid viser du den helt store fintfølelse.
- 10 Du er ekstremt utadvendt, åpen og omgjengelig. Har knapt hemninger. Du mangler absolutt fintfølelse og kan virke svært selvopptatt. Er overfladisk. Overkjører andre i diskusjoner.

Skala C: Forsiktighet – Risikovillighet



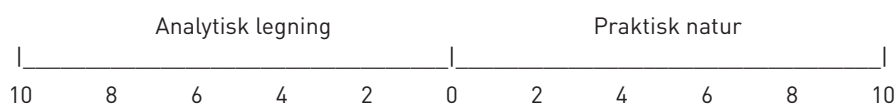
- 10 Ekstremt forsiktig. Full risikovegring. Utenfor det normale. Nærmest arbeidsudyktig.
- 8 Du er uhyre forsiktig – og vegrer deg for selv bagatellmessige risikoer. På grensen til å være arbeidsudyktig.
- 6 Du er svært forsiktig og holder deg vekk fra de fleste former for risiko. Stort sett holder du deg til gjøremål du føler deg helt trygg på – i den grad det er mulig. I uvante omgivelser føler du deg temmelig utrygg, slik at du trekker deg tilbake helt instinktmessig.
- 4 Du er nokså forsiktig i det store og hele og tar helst ikke noen form for risiko uten å føle deg presset eller tvunget av situasjonen. I store trekk satser du bare på ting du er ganske trygg på. Du holder deg vekk fra utfordringer utenfor det tilvante.
- 2 Du tenker ikke hele tiden på å holde deg vekk fra enhver risiko ut over det strengt tilvante. Der du føler at sjansen for å nå frem er rimelig god, kan du velge å satse. Iblant kan du til og med handle ganske ureflektert når det dukker opp noe du virkelig ønsker å delta i.
- 0 Du synes å ha en «normal» holdning til risiko – selv om du holder deg vekk fra aktiviteter som synes å kreve ekstra mot og en stor grad av konkurransementalitet. Du ønsker deg en viss spenning – og vet at du må ta tilsvarende risiko for å få spenningen utløst. I uvante situasjoner vil du få vansker med å velge om du skal si ja eller nei.
- 2 Du er nok ikke blant de mest konkurransevillige, men kan iblant handle uten å ha sikkerhetsnett. Din holdning til det å ta risiko er blandet: Blir du ivrig, har du tendens til å glemme risikoen, men i andre sammenhenger kommer grundigheten og forsiktigheten og gir deg en advarsel. Det hender at du kan ta problemer på sparket, men som oftest trenger du rimelig med tid til å vurdere for og imot.
- 4 Du ønsker ansvar klart ut over det elementære – og vet at du må ta den risiko som følger med. Selv om de store avgjørelsene kan gjøre deg både tenksom og grundig, er du i store trekk ganske villig til å ta naturlige sjanser for å lykkes. Noen risikovegrer er du ikke. Du ønsker deg egentlig ganske mye spenning i livet – og er villig til å satse når anledningen byr seg.
- 6 Du ønsker til dels ganske mye spenning og store utfordringer – og er helt på det rene med hvilken risiko som følger med dette. Du har tendens til å oppsøke situasjoner der du vet du tar sjanser – og som regel føler du deg ganske vel med dette. Du viker slett ikke tilbake for muligheten til å tape – fordi dette er en del av «gamet».
- 8 Du er av dem som drives fremover av behovet for nye opplevelser, spenning og utløsning av et sterkt konkurranseelement. Iblant tar du helt bevisst svært stor risiko – og uten å nøle ved tanken på å tape. Det bor nok litt av en «gambler» i deg, hvis du skal være ærlig.
- 10 Mangelen på hemninger får deg til å ta de største risikoer, og du balanserer på grensen til «katastrofe» stadig vekk. Gamblerinstinktet og spenningsbehovet driver deg fremover som en turbomotor. Det er instinktene som styrer deg, og du kan ha tendens til å sette både liv og verdier i fare ganske ofte.

Skala D: Personlig kontroll – Impulsivitet



- 10 Behovet for personlig kontroll – å beherske av situasjonen – er så sterkt at du føler deg fullstendig låst. Utenfor det normale. Arbeidsudyktig.
- 8 Du har et uhyre sterkt behov for struktur, kontroll, system og rutine. Du tør nesten aldri slippe deg løs av frykt for at kontrollen skal glipe. Denne impulsen er så sterk at du er på grensen til å være arbeidsudyktig.
- 6 Du har et meget sterkt behov for å holde deg innenfor strenge rammer – og for å tenke igjennom problemene før du tar beslutninger. Du tar praktisk talt aldri et problem på sparket. Det skal svært lite til før du føler at kontrollen glir ut av hendene på deg – slik at du blir frustrert.
- 4 Ditt behov for å se tiden an før du tar en beslutning, er temmelig sterkt. Det å vite hva du går til ved enhver anledning, er mye viktigere for deg enn det å oppleve noe ut over det helt dagligdagse. Du føler deg trygg bare når du har det aller meste under kontroll.
- 2 Selv om du ønsker en klar ramme for det du driver med, er du faktisk i stand til å ta visse ting på sparket. Det er ingen tvangsforestilling hos deg at du hele tiden må ha full kontroll. Likevel tar du sjelden viktige beslutninger uten grundige vurderinger. Det plager deg ikke at du iblant blir tvunget til å være litt spontan – og å bevege deg en smule utenfor dine tilvante sirkler. Helt løs slipper du deg imidlertid sjelden.
- 0 Selv om du er vant til grundighet, betyr det ikke at du er noen typisk risikovegrer. Du kan iblant vise tilløp til impulsivitet og en gang iblant kan du faktisk overraske dine nærmeste med å ta en rask beslutning uten å ha sikkerhetsnett. Du ønsker nok rimelig kontroll med det som skjer, men uten at dette er noen tvangsforestilling. Du kan være ganske taktisk iblant.
- 2 Du har innsett at «full kontroll» er en umulighet, og dette får deg til å se litt avslappet på de daglige utfordringene. Dukker det opp helt spesielle problemer, tar du tiden til hjelp for å beholde kontrollen. Ellers behandler du de fleste saker på en ganske naturlig måte, uten altfor mye stress og mas. Du kan være ganske taktisk i problemsituasjoner.
- 4 Du tenker ikke så mye på å holde kontroll. I det store og hele er du relativt impulsiv, selv om du stadig holder god oversikt over tingenes tilstand. Ingen skal kunne ta deg i å ikke vite hva som skjer. Du er effektiv – ikke minst på grunn av balansen mellom overblikk, logikk og beslutningsdyktighet. Du har lett for å håndtere flere saker på én gang og har ingen problemer med å ta ting på sparket når det er nødvendig.
- 6 Du er en temmelig impulsiv og spontan person som har lett for å ta beslutninger uten dypere analyse. Du legger liten vekt på å ha kontroll med alt som skjer, og kan nok bomme på dine ganske raske beslutninger.
- 8 Du er så impulsiv at du nesten aldri legger bånd på deg selv. De aller fleste beslutninger tas på sparket, og ganske ofte skjærer det seg. Du legger for liten vekt på å ha kontroll med det som skjer.
- 10 Du er et typisk «instinktperson» – dvs. at du er en person som hele tiden gjør nøyaktig det som faller deg inn. Du mangler hemninger – og bryr deg ikke særlig om de tabbene du gjør. «Det er slikt som skjer», er din forklaring. Du føler at du behersker verden. Derfor er du egentlig «farlig» som foregangsperson og beslutter.

Skala E: Analytisk legning – Praktisk natur



- 10 Du er en typisk grubler. Utenfor det normale. Lever i din egen verden. Nærmest arbeidsudyktig.
- 8 Du er så tenksom og grublende at du beveger deg helt på grensen av det normale. Arbeidsdyktigheten er tvilsom – fordi du knapt evner å ta en vanlig beslutning uten lang tids grubling og vurdering.
- 6 Du er så tenksom og analytisk av natur at du har store vansker med å få tatt beslutninger. Du ønsker i det store og hele å granske det meste helt til bunns. Dette gjør deg til en typisk teoretiker som gjerne ønsker å isolere deg fra de fleste hverdagslige problemer.
- 4 Du er temmelig tenksom og analytisk av natur, og du pleier ofte å være ikke så lite distré og «fjern» når du beveger deg på det praktiske plan. Du går alltid svært grundig til verks når problemer dukker opp, og du gir deg sjelden før du føler deg ganske sikker på at du har alle svarene.
- 2 Du er ganske tenksom, fordypende og analytisk av natur. Du pleier å gripe de fleste problemstillinger an på en teoretisk/analytisk måte. Dette gjør at du har lett for å bruke svært mye tid på saker som kanskje heller kunne løses på en mer praktisk og enkel måte.
- 0 Selv om du er både tenksom og analytisk av legning, er du på langt nær den typiske teoretiker. Du balanserer ganske godt imellom den analytiske og den praktiske angrepsmåten når det gjelder de fleste problemer. Dine beslutninger er i store trekk godt underbygd. Som oftest tar du tiden til hjelp.
- 2 Selv om du er vel så praktisk som analytisk av natur, har du klart blikk for nødvendigheten av å være ganske grundig – i det minste mht viktige problemstillinger. Du går stort sett rimelig dypt i materien når analyse er på sin plass – og skifter raskt over til en mer praktisk angrepsmåte når dette gir størst effekt. Du er grundig – men neppe noe petimeter.
- 4 Du kan nok gå løs på et problem fra et teoretisk synspunkt, men gjør det bare når behovet ligger klart i dagen. Du er i bunn og grunn klart mer praktisk av natur enn teoretisk/analytisk. Derfor ønsker du ikke å kaste vekk tid på unødig fordypelse. Som beslutter er du ganske effektiv. Likevel har du et rimelig klart blikk for de risikoer du velger å ta.
- 6 Du er en typisk praktiker. Iblant vil du reagere når andre går løs på et «enkelt» problem via teorier og analyser. Ofte synes du dette er bortkastet tid. Du ser ikke helt nytten ved vidløftig fordykning når beslutningen lett kan tas på sparket – med litt sunn sans og logikk. Du er en meget effektiv beslutter – og liker gjerne å hanske med mange og varierte problemer.
- 8 Du er så praktisk rettet at du har store vansker med å akseptere behovet for saksvurderinger etter et analytisk/teoretisk mønster. Du kan være svært effektiv i beslutningsøyemed – men risikerer til gjengjeld å bomme grovt fordi du sjelden går grundig nok til verks.
- 10 Du går så absolutt på instinkt når problemer skal løses. Du tar deg sjelden tid til å gå i dybden – selv når det dreier seg om svært viktige saker. Du holder godt overblikk og tar uhyre raske beslutninger, men er egentlig «farlig» fordi du går altfor raskt frem. Forsøker noen å bremse deg, vil de stort sett bli feid av marken uten å bli hørt.

Intervjuguide

HVA – Intervjuguiden bruker fem kriterier:

1. Sosialt selvsikker (Trygg i møtet med nye mennesker)
2. Selvbevisst (Hvordan ordlegger vedkommende seg i forhold til personlige egenskaper og egen kompetanse?)
3. Aktiv/Livlig (Kan håndtere flere aktiviteter på en gang)
4. Stabil (Tåler stress)
5. Utholdende (Gir ikke opp ved motgang)

HVEM – Sørg for å sjekke kriteriene selv for de du skal ansette.

HVORDAN – Slik sjekker du kriteriene:

- 1) Sosialt selvsikker
 - a) **Vurder:** Virker kandidaten trygg i møtet med deg eller andre? Hvordan håndterte kandidaten sitt første møte med deg?
 - b) **Spør:** I hvilken grad har du måttet møte nye mennesker i din tidligere jobb? Hvordan har du likt det? Hva likte du mest og minst ved den jobben? Hvordan møter du nye mennesker?
 - c) **Spør referansene:** Hvordan håndterte kandidaten det å møte nye mennesker? (evt. sammenliknet med andre kolleger.)
- 2) Selvbevisst
 - a) **Vurder:** I hvilken grad kandidaten har evne til selvrefleksjon, dvs. hvor godt kjenner kandidaten sine egne følelser, verdier, intuisjon og motivasjon.
 - b) **Spør:** I hvilken grad liker du å analysere teorier og ideer? I hvilken grad liker du å skille deg ut fra mengden? Hva tenker du om dine personlige egenskaper og kompetanse i forhold til den jobben du har søkt?
 - c) **Spør referansene:** I hvilken grad ble kandidaten sett på som selvkritisk og kravstor? I hvilken grad kunne kandidaten løse komplekse ideer og problemstillinger?

3) Aktiv/Livlig

- a) **Vurder:** Hvor mange aktiviteter har kandidaten måttet holde på med samtidig i tidligere jobber? Hva var arbeidsoppgavene dine der?
- b) **Spør:** Hvordan har du prioritert mellom oppgavene du har hatt?
- c) **Spør referansene:** Hvordan var aktivitetsnivået til kandidaten? I hvilken grad tok kandidaten initiativ?

4) Stabil

- a) **Vurder:** Kandidatens evne til å bevare roen og besvare spørsmål uten å gå i forsvar eller bli irritert.
- b) **Spør:** Stress er en del av hverdagen vår her. Hvilken erfaring har du med å jobbe i stressede miljøer? Hvilken situasjon stresset deg mest i din forrige jobb? Og i jobben før der? Hva vil du gjøre hvis en kunde ringer deg og sier at varene som du solgte ikke er kommet frem? Du merker at kunden er sint. Hvordan håndterer du de krav som jobben stiller til deg? Hva går inn på deg? Hva synes du er enklere å håndtere?
- c) **Spør referansene:** Hvordan håndterte kandidaten stress og konflikter?

5) Utholdende

- a) **Vurder:** I hvilken grad klarer kandidaten å gjennomføre sine målsetninger når motstanden kommer.
- b) **Spør:** Be kandidaten om å fortelle om en situasjon hvor han/hun måtte stå på og holde ut. Når skjedde det? Hva gjorde du? Hvordan gikk det? Hva slags motgang har du møtt i dine tidligere jobber? Hvordan har du håndtert det?
- c) **Spør referansene:** Hvordan taklet kandidaten motgang? Hvordan var kandidatens gjennomføringsevne, tålmodighet og utholdenhet?

HVORFOR – Det er like viktig å kartlegge produktiv som kontraproduktiv atferd.



Hvordan intervjuer

Generelt er det mer nyttig å vite **hvordan** kandidaten har gjort det enn hva han/hun har gjort.

Etablering av rapport

En god stemning er viktig for å få god informasjon ut av kandidaten. Husk at du skal be kandidaten fortelle om seg selv og at det er lettere for han/henne dersom dere har et godt forhold. God stemning forsterker inntrykket av et godt arbeidssted.

Noen retningslinjer

- Vær hyggelig mot kandidaten
- By gjerne på noe å drikke
- Forklar kandidaten om fremgangsmåten før intervjuet begynner
- Begynn med generelle spørsmål
- Følg opp på en vennlig måte
- Still åpne spørsmål
- La kandidaten snakke seg ferdig (så lenge tidsrammen holdes)
- Understrek at ærlighet er til det beste for alle

Intervjuets innhold

Målsetning:

- Validitet: Innholdet er jobbrelatert
- Pålitelig: Godt forberedt intervju gir presist og konsistent informasjon
- Rettferdig: Jobbrelatert innhold oppfattes som rettferdig
- Praktisk: Fokuserer intervjuet på jobb-relevante aspekter

Typen spørsmål

1) Kartlegg varighet og type jobberfaring, utdannelse og opplæringserfaring, kurs, sertifikater, skoler, etc. som du vil ha utdypet eller som ikke frem kommer av kandidatens CV.

- Hva slags erfaring har du med
- Hvilke kurs har du tatt innen

2) Spør om holdninger til jobb

- På hvilken måte vil du omgås folk som er veldig forskjellig fra deg?
- Hva er den beste måten å organisere arbeidet på?

3) Kartlegg kunnskaper som kreves for å utføre jobben

- Hvordan vil du gå frem for å bygge opp/lage/øke/lede...?
- Hvilke tiltak vil du fokusere på før du setter i gang?

4) Spør om evnen til å håndtere ulike situasjoner

- Hva ville du gjort hvis...?

5) Spør etter motivasjon

- Hvor viktig er denne jobben for deg?

Du søker en Bestselger

Bygg opp de ansatte sin selvtillit. Oppmuntre medarbeiderne til å videreutvikle seg på de områder de fra før er veldig gode på. Det utløser masse energi i organisasjonen.

Odd Runar Knudsen, tidligere konsernsjef og medeier i Validus AS

Bestselgeren er **utadvendt, stabil, aktiv og effektiv**. Han/hun har god selvtillit, holder utmerket overblikk, er dyktig til å delegerer og får folk med seg. Han/hun er svært målrettet og har en god personlig autoritet.

Bestselgeren er **praktisk, ryddig, stø og kontrollert**. I tillegg er han/hun pålitelig og til å stole på. Bestselgere sørger for system og orden, dyktig både til å planlegge og å gjennomføre, er arbeidsom, lojal og effektiv.

Omgangstonen er **åpen, direkte, seriøs og ukomplisert**. Bestselgeren opptrer som regel naturlig og avslappet – uten unødig selvhevdelse – og viser medarbeidere og ledere tillit, men kan være bestemt og kritisk når det er nødvendig.

Bestselgeren er god til å lytte, seriøs, klar og grei, real, rett frem, går rett på sak og sjelden rundt grøten. Han/hun viser ansikt – uten å bli for personlig.

Bestselgeren har lett for å se kundens og sine egne sterke og svake sider, går inn for å yte slik at kunden føler seg betydningsfull. Han/hun er dyktig til å oppmuntre og gi ros når det er fortjent.

Han/hun forventer at folk i store trekk respekterer regler og systemer og utfører sine arbeidsoppgaver tilfredsstillende. Han/hun tar avstand fra personer som søker snarveier og gir klare signaler til dem som forsøker å misbruke systemet. Bestselgeren er dyktig til å arbeide i team - dersom teamkulturen er seriøs.

Ansvarsviljen er sterk. Hun/han bruker sin naturlige autoritet til å vise vei og sørger for at mål blir konkretisert og strategier fastlagt - og satser uten betenkning når utredningen først er gjort. Bestselgeren er resultatorientert, ønsker å være den toneangivende og er stadig på jakt etter nye utfordringer.

Bestselgeren ønsker frihet under ansvar og gir svært sjelden opp når en oppgave først er påbegynt.

Spørsmål du kan stille til dine Bestselgerkandidater før du bestemmer deg endelig:

1. Hvordan vil du beskrive dine sterke sider?
2. Hvis du evaluerer en annen person; Hva gjør denne personen som du setter mest pris på? Nevn to eller tre konkrete punkter.
3. Beskriv i detalj hva du kunne gjøre for å bli mer effektiv.
4. Hvis du evaluerer en annen person; Hva slags anbefalinger ville du gitt denne personen for å bli enda mer effektiv? Nevn to eller tre konkrete punkter.
5. Hva kan du om atferdstilpasning? Og hvordan gjør du dette i dag?
6. Hvordan skaper du en utviklingssamtale?
7. Er du god nok på forhandlingsteknikk? I så fall beskriv hva du er god på.
8. Er du flink "nok" til å presentere deg selv i større forsamlinger, eller er det noe du bør trene mer på? I så fall hva da?

9. Er du god på servicekvalitet og påfølgende salg? Hva er det som gjør at kunden kommer tilbake til deg? Sett opp noen punkter på hvorfor du akkurat tror eller vet det.

Skaff folk som synes det er stas å jobbe i bedriften din

*Behandle andre menneskers feiltrinn som om det var du selv som hadde feilet.
Kinesisk ordspråk*

Seks gode spørsmål en god arbeidssøker kan stille deg som sjef

1. Hvem vil lære meg opp og hvordan gjøres det i praksis?
2. Hvem blir sett på som helten her? Og hvorfor?
3. Hvordan løser dere konflikter her?
4. Hvor villige er folk til å hjelpe hverandre?
5. Hvordan feirer dere suksess?
6. Hva driver dere i stressede perioder?

? Er du beredt til å svare?

Hvordan blir du en attraktiv arbeidsgiver?

*Når du legger planer for et år, plant korn.
Når du legger planer for ti år, plant trær.
Når du legger planer for livet, gi folk utdanning.*

Kinesisk ordspråk

Du blir en effektiv leder slik du blir en effektiv selger. Du gir dine "kunder" dvs. dine medarbeidere det de ønsker å få. Og hva er det?

Se figur 98. De fire elementer underordnede ønsker deg fra sin leder.

For å bli oppfattet som effektiv av dine underordnede, skal du som sjef passe på å være autentisk dvs. ekte. Du skal være deg selv med dine feil, særegenheter og mangler. Du skal begeistre med ditt engasjement slik

at dine underordnede jobber hardt og pres-
terer stadig bedre. Du skal få alle ansatte til
å føle at de jobber mot et felles mål og at de
er fullverdige medlemmer av fellesskapet på
jobben.



Prestasjonscoachende spørsmål

- Hva er det som gjør at dine underordnede synes det er attraktivt å jobbe for deg?
- Ser du begeistring i dine ansattes øyne hver eneste dag?
- Får du dine ansatte til å føle seg betydningsfulle og at de jobber mot et viktig mål?
- Hjelper du folk med å knytte bånd til hverandre og bedriftens overordnede mål?
- Vet du selv hvorfor du er lederen?
- Vet alle i din organisasjon til enhver tid hvorfor de er på jobb, hva som er målet med virksomheten, hvordan dere skal nå målet og hvorfor du er lederen?

Om du svarer vet ikke eller nei på noen av spørsmålene, hva kan du gjøre med det? Attraktive arbeidsgivere beholder verdifulle medarbeidere. I følge Nancy S. Ahlrich er det fem faktorer som gjør deg til en attraktiv arbeidsgiver:

1. Etablerer en identitet som arbeidsgiver og skap et godt rykte
2. Fokuser på lederskap og hvordan man møter de ansatte
3. Skap en positiv virksomhetskultur
4. Medarbeidere må gis karriere- og utviklingsmuligheter
5. Tilby etterspurte goder og sats på personalet



Her er seks praktiske tips for å oppfylle de fem faktorene:

1. Evaluer dine sjefer

Å skaffe seg et rykte og en identitet som arbeidsgiver er nært knyttet til hvordan virksomheten oppfattes. Attraktivitet knyttet til produkter vil være avhengig av produktets popularitet. Det er ikke nødvendigvis sammenheng mellom et spennende produkt og en god arbeidsplass. Derfor kan det være mer langsiktig å basere sitt "employer brand" på de faktiske forholdene på arbeidsplassen. Folk skifter ikke jobb, de skifter leder. Manglende emosjonell tilknytning til lederen gjør det lettere å skifte leder.

2. Etabler en anerkjennende kultur

— Det er lett å regjere ett rike, men vanskelig å styre sin familie.

Kinesisk ordspråk

Løve og Øvrebø spurte 400 arbeidstakere i større, norske bedrifter og fant at lønn og frynsegoder ble av arbeidstakerne i undersøkelsen rangert som svært lite viktig for både trivsel og motivasjon. Lav lønn derimot virker demotiverende.

De fant seks motiverende faktorer:

- 1) Anerkjennelse fra nærmeste leder
- 2) Arbeidsklimate (sosial støtte fra kolleger/leder)
- 3) Humor
- 4) Følelse av ansvar
- 5) Utviklingsmuligheter
- 6) Forutsigbarhet (opplevelse av mestring, kontroll)

For lite ros øker sykefraværet iflg. Bjørn Lau som er forskningsleder ved Statens arbeidsmiljøinstitutt. Han fant i en studie publisert i 2008 at 10 % har høy risiko for å bli syke, fordi de ikke får den anerkjennelse de fortjener. Og hvem er i risikozonen?

Det er de mest engasjerte medarbeiderne!

Like viktig som selve jobben er hvem man jobber for, hvilket verdisyn bedriften har, hvilken ledelses- og organisasjonskultur som råder i bedriften og hvor kunnskapsrike og inspirerende kollegene er. Uansett utdanning, alder og kjønn er det gjerne slik at talent tiltrekkes av talent. Klarer du å skape en arena hvor talenter kan utvikle seg sammen med andre talenter, har du lagt et grunnlag for en positiv selvrekuttering.

Jeg er stolt av Augusta Arnesen. Augusta Arnesen er i seg selv en metafor på super kvalitet og servicekultur. Den har jeg vært så heldig å få inn med morsmelka. Gjennom årene etablerte og videreførte vi en bortimot kompromissløs holdning til produktens kvalitet og kunder; hvordan kommunisere og omgås kundene, og hvilken servicegrad man har til sine kunder. Det meste er nå knyttet opp til avtaler hvor servicenivået er kontraktsfestet. Tidligere har den vært basert på type budbil-servicegrad. Kjøkkensjefen behøvde nesten ikke å være strukturert. Han kunne bare løfte røret og få budbil med for eksempel paprika. Servicekulturen blir opprettholdt og dyrket innenfor de rammebetingelser som er. Vi er løsningsorientert familiebedrift med høy servicegrad. Mange er flinke, men min erfaring med Augusta er at det er knyttet en stolthet til det som er dyrket frem gjennom fem generasjoner. Kulturen krever vedlikehold for å opprettholdes.

Hvordan? Augusta har etablert ulike programmer for alle medarbeidere på alle nivåer med målinger og konkurranser. Folk blir bedømt og får tilbakemeldinger. Budskapet bankes inn hos folk. Noen må være bevisst det å være kulturbærer. Mange av de mest suksessrike bedriftene vi kjenner er bevisst på kulturbyggingen. Petter Stordalen er særdeles dyktig. Det har med koden, klær og måten å te seg på. I industriell sammenheng er Røkke god. Det har også Bama lyktes i. Det handler om stammekultur slik Ingebrigt Steen Jensen holder foredrag om. En slik kultur er krevende. Det stilles klare krav. Slik er det her. Vi leverer til Eivind hellstrøm på Bagatell, til Hotell Continental og SAS-hotellene. Vi skal være kledd slik og slik. Vi skal si JA. Bilene skal være rene. Får vi beskjed om å ta med noe der ute og ikke har plass, skal vi likevel gjøre det. Vi skal være stolte. Vi måler leveringer og reklamasjoner. Fredag er det pøsefest for alle ansatte fra den mest unnselige vareplukker fra Vietnam til toppsjefen. De får alle marsipankaker og markering av bursdager. Det kan fort bli mange dager etter hverandre med kake.

Håkon Iversen, direktør i Bama Storkjøkken

3. Skap et sunt arbeidsmiljø



Undersøkelser viser at de vanligste grunnene til at arbeidstakere skifter jobb er

1. Manglende motivasjon/ kjedsomhet i eksisterende jobb (5 %)
2. Muligheter for nye utfordringer (40 %)
3. Bedre lønn (37 %)
4. Muligheter for avansement (20 %)
5. Manglende anerkjennelse og ros for vel utført arbeid (25 %)
6. Misnøye med sjefen (30 %)

Et sunt arbeidsmiljø er preget av åpen kommunikasjon, samhandlende holdning og en atmosfære av tillitt.

4. Stimulerer til kontinuerlig forbedringsarbeid

Vi kjører ikke rundt i møkkede biler i vårt firma. Det er ikke forenlig med den kvalitet vi selger.

Håkon Iversen

Vil du at firmaet skal vokse? Bygg opp et firma-image som er større enn firmaet. Da vet du hvor du skal sette inn innsatsen for kontinuerlig forbedringsarbeid. Folk ønsker endring, men de vil at det skal skje på egne premisser. De vil selv bestemme hva, når, hvordan og hvorfor. Hjelp derfor dine

ansatte til å yte maksimalt til enhver tid.

Bruk firmaets image for alt det er verdt. Image handler om å bygge et inntrykk som varer. Folk er forfengelige. Sørg for at firmaet ditt fremstår som attraktivt. Om nødvendig juster eller endre image.

Bruk firmaets logo alltid og sørg for at dine ansatte gjør det samme. Pass på at alle ansatte kjenner til, identifiserer seg med og lever opp til firmaets verdier og ønskede image. Bruk salgsteknikkene du kan når du skal selge inn firmaets image.

Vær kontinuerlig på jakt etter områder som du kan forsterke, forbedre og nytvikle.

5. Betal alt du kan

Betal og gi frynsegoder så mye du har råd til. La folk vite at du strekker deg så langt du kan. På den måten vil dine ansatte strekke seg for at du kan fortsette med det.

Kjenner du noen som klager over for mye ros og anerkjennelse? Å ta noen på fersken i gjøre noe bra er noe av det beste du kan gjøre som sjef. Jakt på de gode medarbeiderne. La de dårlige slutte i mangel av oppmerksomhet. Rettled og veiled i stedet for å kritisere og klage. Anmod i stedet for å kreve. Samtal i stedet for å argumentere. Bruk positiv humor som bygger og unngå negativ humor som river ned. Let etter muligheter for komplimenter. Vær selv en god rollemodell. Barn gjør som foreldrene gjør, ikke som de sier at de skal gjøre. Det gjelder også ansatte. De gjør som sjefene gjør, ikke som de sier at de skal gjøre. Lag en liste over hva hver enkelt ansatt setter pris på og huk av når du har tilfredsstilt den enkeltes behov. Gi den ansatte hva den ansatte har behov for. Det kan avvike fra hva du ville gi. Ansatte vurderer verdien på frynsegodene forskjellig. Vis interesse for de ansattes karriereplan, personlige mål, drømmer, etterutdanning, interesser, hobbyer og familier. Bruk salgsteknikkene du kan når du skal selge inn firmaets behov for innsats.

6. Sett rett folk på rett jobb

*Er det trangt i hønsegården, får du færre egg.
Kinesisk ordspråk*

Salgs- og service folk har ulik kompetanse. Kundene har ulike behov.

Kompetanse består av fire faktorer

1. Formell kompetanse
2. Realkompetanse
3. Evner
4. Personlighet

Formell kompetanse brukes om utdanning. Uformell kompetanse er erfaring og ferdigheter som en person må ha for å fungere i en jobb eller i spesielle verv eller funksjoner. I enkelte fag og yrker kreves autorisasjon, sertifikat, lisens som er den kompetansen som gir rett til å drive virksomhet i yrket eller å drive en aktivitet.

Realkompetanse refererer til den kunnskap og de ferdigheter, erfaring og fagkompetanse man tilegner seg gjennom yrkespraksis, ulike former for ubetalt arbeid, organisasjonsarbeid, praktisk utdanning eller på annen måte.

Evner er summen av motivasjon, vilje, holdninger og verdier.

Personlighet er summen av alle de psykologiske evner og anlegg et individ har. Empati og egodrive er to viktige egenskaper som en selger trenger for å lykkes. Disse egenskapene kan måles for eksempel med Profil® som er spesialdesignet for å finne rett person til rett jobb innen salg- og service.

Dyktige mennesker er nøkkelen til suksess. Den dyktigste sjefen ansetter de dyktigste menneskene.

Og helt til sist kan du evaluere dine ferdigheter i å lage en handlingsplan for følgende aktiviteter:

- 1) Økt salg gjennom tilpasning
- 2) Hvordan stilen påvirker salg og kjøp
- 3) Identifiser kundens atferdsstil
- 4) Salgsstrategier for å tilpasse deg til kunden
- 5) Øve deg på tilpasning i individuelt salg
- 6) Øv deg på tilpasning brev og gruppesalg



Arbeidsglede består av fire elementer.

Forskningen til Johan Velten viser at de fire elementene i arbeidsglede er:

- Gleden ved å se resultater
- Gleden av oppgavene i seg selv
- Gleden av være til nytte
- Følelsen av å være et fritt menneske

Det viser seg i studier at ca 50 prosent av arbeidstakerne opplever arbeidsglede dvs. at de er i flytsonen, 12 prosent opplever stress dvs. at utfordringene overstiger og 38 prosent kjeder seg på jobben dvs. at utfordringene er for lave i forhold til ferdighetene. Skal du ha en effektiv organisasjon, skal du passe på at hver enkelt av dine med-arbeidere opplever at utfordringene står i forhold til ferdighetene til hver enkelt medarbeider. Har dine medarbeidere arbeidsglede og engasjement, vil du ha en produktiv bedrift. De ansatte har fokus på det de er der for å gjøre. Arbeidsoppgavene, kollegaene og arbeidsgiver trekker i samme retning. Arbeidstakerne inngår i et forpliktende samspill med arbeidsgiver. Dere preger hverandre.