

## Personliga förmågor

### PERSONLIG MOGNAD

Är trygg, stabil och har självinsikt. Ser relationer i sitt rätta perspektiv, skiljer på det personliga och professionella. Förhåller sig på ett sätt som är anpassat till situationen.

Utvärderas bäst genom vad den sökande förmedlar i intervjusituationen och genom att intervjuaren tar ställning till sökandens känslomässiga stabilitet, förmåga att se sin roll i olika situationer och förmåga att förhålla sig till och reflektera över saker på ett adekvat sätt.

### INTEGRITET

Har väl grundade och tydliga värderingar och förmåga att tänka begreppsmässigt på frågor ur ett etiskt perspektiv. Styrts av etik och värderingar i avgörande situationer i arbetet.

- Vad betyder etik för dig? Finns det någon etisk fråga som är särskilt viktig i ditt yrkesutövande? Hur ställer du dig till den? Hur påverkar den ditt sätt att agera? Kan du ge ett exempel?

- Finns det andra värderingar som är viktiga? Hur resonerar du där?

- Kan du berätta om en situation när dina värderingar påverkade ditt sätt att agera? Vad gällde det? Vad gjorde du? Vad ledde det till för resultat?

- Kan du berätta om en annan sådan situation när dina värderingar påverkade ditt sätt att agera, och du fick gå emot andras förväntningar på dig? Vad gällde det? Vilka förväntningar fanns på dig? Vad gjorde du? Vad var det som fick dig att agera på det sättet? Varför var det viktigt i den här situationen? Vad ledde det till?

- Har du någon gång fått offra eller riskera något för att kunna upprätthålla etiken eller dina värderingar? Vad gällde det? Vad ledde det till? Hur ser du på det nu efteråt?

- Har du någon gång varit tvungen att ge avkall på etiken eller dina värderingar? Vad gällde det? Hur valde du att agera i det läget? Vad ledde det till? Hur ser du på det efteråt?

Notera tydligheten i den sökandes tankar och om sökanden har förmåga att gå från konkret till abstrakt och från abstrakt till konkret. Utvärdera om den sökande anpassat sitt agerande efter etik och värderingar och om det finns konkreta indikationer på att sökanden är beredd att offra något för att upprätthålla dessa.

## INITIATIVTAGANDE

Tar initiativ, sätter igång aktiviteter och uppnår resultat.

- Brukar du driva på för att få saker att hända eller brukar du ta det lite lugnare? Berätta om ett tillfälle när du drivit på. Vad gällde det? Vad gjorde du? Hur gick det?

- Berätta om ett svårt problem du varit tvungen att lösa. Vilka var förutsättningarna? Vad gjorde du? Vad var bra med ditt sätt att hantera situationen? Vad kunde ha varit bättre?

- Har du någon gång tagit initiativ utöver det vanliga? Berätta om en sådan gång! Hur gick det? Vad har du fått för feedback från andra?

Liksom vid "personlig mognad" kan denna kompetens ofta utvärderas i samverkan med andra kompetenser, men ovanstående frågor kompletterar när man inte fått tillräckligt mycket information på annat sätt. Lägg märke till i vilken utsträckning den sökande beskriver egna initiativ, framför allt initiativ som ligger lite utöver det som bara ingår för att utföra sitt elementära arbete eller uppfylla normala förväntningar. Var noga med att notera vad den sökande själv gör, inte vad teamet gör. Utvärdera om initiativen är lämpliga inom ramen för det man försöker uppnå och om de leder till önskade resultat.

## SJÄLVSTÄNDIGHET

Har mod att agera efter sin egen övertygelse.

- Har du någon gång varit övertygad om något trots att andra såg det på ett annat sätt? Vad gällde det? Vad gjorde du? Hur gick det?

- Har du någon gång drivit en fråga trots att din chef tyckte annorlunda? Vad gällde det? Vad gjorde du? Vad var det som fick dig att agera på det sättet? Vad ledde det till?

- Har du någon gång undvikit att agera, trots att du trott att andra hade fel? Berätta om den situationen. Vad var det som höll dig tillbaka? Hur gick det? Hur tänker du på det efteråt?

Notera om den sökande har agerat i enlighet med sin övertygelse på ett sätt som går utanför att uppfylla ordinarie arbetsuppgifter, och om personen visat mod att agera även när det står något på spel för henne eller honom personligen.

## SJÄLVGÅENDE

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

- Vad har du för ansvar eller åtaganden i ditt arbete? Hur förhåller du dig till detta? Hur mycket anser du att du bör stämma av, fråga eller rapportera för att kunna driva dina frågor vidare? Kan du beskriva ett konkret exempel?

- Beskriv en större uppgift du fått ansvar för. Vad gällde det? Vilka var förutsättningarna? Hur gick du tillväga? Vad var det största problemet? Hur löste du det? Hur gick det? Är detta typiskt för dig? Kan du ge ett annat exempel?

- Har du någon gång satt igång något som inte blev avslutat? Vad var det? Vad hände? Vad var det som gjorde att det gick som det gick?

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

## FLEXIBEL

Har lätt för att anpassa sig till ändrade omständigheter. Kan snabbt ändra sitt synsätt och förhållningssätt. Ser möjligheter i förändringar.

- Har du behövt gå igenom några stora förändringar i samband med ditt arbete? Hur upplevde du det? Hur hanterade du det? Vad ledde ditt sätt att agera till?

- Beskriv en förändring som du upplevt som negativ. Vad var det som gjorde att du inte tyckte den var bra? Hur hanterade du det?

- Berätta om ett tillfälle när du varit tvungen att ändra ditt synsätt eller tillvägagångssätt radikalt. Hur reagerade du? Hur genomförde du förändringen? Är du nöjd med resultatet?

Lägg märke till om den sökande befunnit sig i föränderliga miljöer och utmanats i fråga om kompetensen, eller om förändringarna faller inom ramen för det man måste förvänta sig i alla verksamheter. Positiva skattningar görs om den sökande ger exempel på bra anpassning och proaktivt beteende som lett till goda resultat och sökanden spontant uttrycker en

konstruktiv inställning.

## STABIL

Är lugn och kontrollerad i stressituationer eller pressade situationer. Behåller ett realistiskt perspektiv på situationer och fokuserar på rätt saker.

- På vilket sätt är ditt nuvarande arbete stressigt? När är det som värst? Hur hanterade du det sist det blev så? Hur gick det?

- Har det någon gång hänt att allt har kört ihop sig? Varför blev det så? Hur gjorde du då? Är det typiskt för dig?

- Berätta om när du senast hade väldigt mycket att göra. Hur kände du dig? Hur prioriterade du mellan olika uppgifter? Hur gick det?

- Vilken är den mest pressade situation du befunnit dig i? Hur reagerade du? Vad gjorde du? Vad ledde det till? Hur kände du dig?

Lägg märke till om den sökande befunnit sig i stressade situationer utöver det vanliga och om detta i så fall skett under kortare eller längre perioder, då detta kan påverka energinivån. Positiva skattningar görs om den sökande ger exempel på bra anpassning och proaktivt beteende som lett till goda resultat och sökanden spontant uttrycker en konstruktiv inställning.

## PRESTATIONSORIENTERAD

Sätter upp höga mål för sig själv och arbetar hårt för att uppnå dem. Är jobbfokuserad och söker aktivt utmaningar. Arbetet resulterar i personlig tillfredsställelse.

- Berätta om ett mål du satt upp för dig själv. För din arbetsgrupp/enhet/organisation. Tycker du att målen är försiktiga eller ambitiösa? Är det typiskt för dig?

- Vilken är din största utmaning just nu? På vilket sätt har du tagit dig an den? Vad har du uppnått för resultat?

- På vilket sätt försöker du utvecklas och lära dig nya saker? Vad gör du konkret? Finns det något annat du skulle vilja utveckla men inte gör? Vad är det som hindrar dig?

- Vad vill du uppnå i ditt arbete eller din karriär? Vad har du för tidsperspektiv? Vad gör du för att nå dit? Vad offerar du för att nå dit? Vad är du inte beredd att offra? Hur säkerställer du att det finns en balans här? Har det någon gång varit problem att hålla den balansen? Vad hände? Vad gjorde du då? Vad ledde det till?

Notera hur höga målsättningar personen har, vilket tidsperspektiv personen arbetar med och i vilken mån hon eller han aktivt arbetar för att uppnå dem. Höga målsättningar och långsiktiga perspektiv får högre skattningar, under förutsättning att det finns ett rimligt hänsynstagande till balans mellan kraven från olika livsområden. Målsättningarna behöver inte formuleras i karriärtermer, utan kan lika gärna handla om resultat man vill uppnå och intervjuaren bör vara vaksam på vilka drivkrafter som ligger bakom prestationsorienteringen.

## ENERGISK

Har förmåga att arbeta hårt och lägga ner tid, energi och engagemang på sitt arbete.

- Hur många timmar arbetade du förra veckan? Är det typiskt för dig? Vad tycker du generellt om din arbetsbelastning? Är kraven som ställs på dig rimliga?

- Berätta om en situation när du varit tvungen att ge lite extra. Vad berodde det på? Vad gjorde du? Hur upplevde du det?

Lägg märke till om den sökande befunnit sig i särskilt pressade situationer och om detta skett under längre perioder, då den typen av erfarenheter kan reducera sökandens energi. Positiva skattningar görs om den sökande ger exempel på engagemang utöver det vanliga under perioder och om personen har en positiv inställning till detta. Notera även hur sökanden beskriver arbetssituationer i andra sammanhang, framför allt om personen förmedlar ett genuint intresse för och engagemang i sitt arbete.

## UTHÅLLIG

Förblir motiverad och effektiv trots bakslag och besvikelser. Arbetar på tills projekt är avslutade eller resultat uppnådda.

- Berätta om något som gjort dig väldigt besviken. Vad tänkte du när det hände? Hur agerade du? Hur gick det sedan?

- Har du någon gång blivit kritiserad eller ifrågasatt på jobbet? Vad gällde det? Vem framförde det till dig? Vilket var din respons? Vad ledde det till?

- Har du någon gång tappat sugen? Vad var det som hände? Hur hanterade du det? Har du någon gång vänt ett nederlag till en framgång? Vad hade hänt? Vad gjorde du? Vad var det som fick dig att agera på det sättet? Hur gick det?

Positiva skattningar görs när den sökande kan ge konkreta exempel på konstruktivt beteende som leder till positiva resultat i samband med besvikelser och ifrågasättanden. Skattningen ska sättas i proportion till hur stora bakslagen är, hur proaktivt sökanden agerat och vilka resultat som uppnåtts.

## MÅL OCH RESULTATORIENTERAD

Arbetar mot mål och fokuserar på resultat. Styrts av mål- och resultat tänkande i prioriteringar, planering och agerande. Förändrar sin inriktning när målen ändrar sig.

- Vilka mål arbetar du mot för tillfället i din verksamhet? Hur har de målen satts? Hur säkerställer du att de nås?

- Vilket är det mest utmanande målet? Hur arbetar du för att nå detta? Vilket har varit den största utmaningen? Hur har du jobbat runt den? Hur går det?

- Har du någon gång misslyckats med att uppnå något du åtagit dig? Vad var det? Varför blev det så?

- Har du varit med om att få mål du tyckt var orimliga eller missriktade på något sätt? Var gällde det? Hur resonerade du? Hur agerade du i det läget? Vad blev resultatet?

Notera digniteten på exemplen här, men också i vilken utsträckning detta tänkande genomsyrar intervjun i sin helhet

## Sociala färdigheter

### SAMARBETSFÖRMÅGA

Arbetar bra med andra människor. Relaterar till dem på ett lyhört och smidigt sätt. Lyssnar, kommunicerar och löser konflikter på ett konstruktivt sätt.

- På vilket sätt är ni beroende av varandra i din arbetsgrupp i dag? Hur samarbetar ni? Hur upplever du det? Vad har du för roll i gruppen? Varför tror du att du fått den rollen? Vad tycker du om det? Vad har du fått för feedback på ditt sätt att arbeta med andra?

- Gör du något för att främja gruppen eller förbättra relationerna? Vad gör du? Vad har du fått för respons? Finns det något du borde göra som du inte gör? Varför gör du det inte?

- Berätta om en situation när relationerna skurit sig. Vad hände? Vad gjorde du? Hur löste det sig?

- Har du någon gång behövt samverka med någon du uppfattat som svår att samarbeta med (kollega, kund eller liknande)? Berätta om den situationen. Vad gjorde att det var svårt? Hur hanterade du det? Kan du ge ett exempel? Hur gick det?

Positiva skattningar baseras dels på uppträdandet under intervjun, om personen har ett positivt och lyhört bemötande, lyssnar och är mottaglig och uppfattas som öppen och tillmötesgående. De baseras också på en medvetenhet om relationerna på arbetsplatsen och konkreta, positiva steg personen tar för att stärka dessa samt på en konstruktiv konflikthantering.

## RELATIONSSKAPANDE

Är utåtriktad och socialt aktiv i yrkesmässiga sammanhang. Skapar kontakter och underhåller relationer.

- Vilken typ av relationer och kontakter har du med andra utanför arbetsgruppen? Hur underhåller/vårdar du dem? Hur fungerar det? Vad ger dig mest? Vad ger dig minst?

- Hur använder du ditt kontaktnät för att nå dina mål? Berätta om en sådan situation. Vilka var förutsättningarna? Hur gjorde du? Hur gick det?

- Berätta om en situation när du behövt skapa nya kontakter. Hur gick du tillväga? Hur gick det?

- Har du någon gång behövt skapa nya kontakter, men funnit att det var svårt? Berätta. Vad gjorde att det var svårt? Vad gjorde du? Hur blev det sedan?

Positiva skattningar baseras på erfarenhet av situationer där detta varit framträdande och ställt krav på ett proaktivt beteende som personen upprätthållit och som lett till önskade resultat.

## EMPATISK FÖRMÅGA

Har förmåga att sätta sig in i någon annans perspektiv eller situation utan att ta över personens känslor.

- Berätta om en situation när du varit tvungen att hantera en person som gått igenom något svårt. Vad var det som hände? Vilken var din roll? Vad gjorde du? Hur kändes det för dig? Vad ledde det till?

- Har du någon gång mött någon i en akut situation eller någon som just då varit väldigt uppriven? Vad hade hänt? Vad gjorde personen? Vad gjorde du? Hur påverkade det dig? Hur gick det sedan?

- Har det hänt att någon berättat något för dig som var viktigt för den personen – något som det var svårt för dig att höra? Vad gällde det? Hur hanterade du det? Hur gick det?

Positiva skattningar baseras delvis på uppträdandet under intervjun, om personen uppfattas som lyhörd och har förmåga att lyssna. De baseras också på konkreta indikationer på förmåga att vara tillgänglig och närvarande för någon annans behov och att kunna sätta åt sidan det egna perspektivet, utan att förlora det ur sikte.

## MUNTLLIG KOMMUNIKATION

Talar klart, välformulerat och engagerat i enskilda möten och i små och stora grupper. Lyssnar och är mottaglig för motparten och anpassar sig till situationen.

- I vilka situationer på jobbet måste du göra presentationer? Hur många åhörare brukar du ha? Är de interna eller externa? Hur upplever du de här situationerna? Berätta om en presentation du nyligen höll. Ta med mig dit. Vad försökte du uppnå? Vad kunde ha varit bättre? Vad fick du för respons?

- I vilka situationer på jobbet behöver du övertyga eller påverka andra? Beskriv när du senast lyckades övertyga någon om något som var viktigt för dig. Hur gick du tillväga? Är det så du brukar göra när du försöker påverka andra?

- När försökte du senast påverka en grupp i en viss fråga? Ta med mig dit (vad gällde det?, vad gjorde du?). Hur gick det?

Positiva skattningar baseras på hur den sökande kommunicerar i intervjusituationen, framför



allt om hon eller han är välformulerad och engagerande att lyssna till, om personen lyssnar och bemöter intervjuaren på ett adekvat sätt, anpassar sin kommunikation till olika sammanhang och om hon eller han har uppnått goda resultat i samband med större presentationer.

## LOJAL

Uttrycker en positiv attityd till sitt arbete, verksamheten och/eller organisationen. Handlar i enlighet med fattade beslut, verksamhetsplanen, mål, policyer och riktlinjer. Tar upp kritik endast i de korrekta sammanhangen eller direkt med berörda parter eller överordnad.

- Har du någon gång tyckt att det varit svårt att följa ett beslut som fattats i ledningsgruppen eller högre upp i organisationen? Berätta om den situationen. Vad gjorde du? Hur gick det?

- Har du någon gång känt att du behövde driva en fråga trots att din chef hade en annan synpunkt? Vad gällde det? Hur gjorde du? Vad ledde det till?

- Har du någon gång känt att du behövt ta strid för något i ditt arbetsliv? Vad var det? Hur agerade du? Vad hände?

Under hela intervjun kan indikationer på illojalitet framkomma. Intervjuaren bör lyssna och skatta spontana negativa kommentarer, särskilt om dessa är osakliga eller inte tar hänsyn till båda parternas ståndpunkter. Det innebär inte negativa skattningar när någon har reagerat på vad de uppfattar som felaktigheter, utan bara om de inte är övervägda eller bara tar hänsyn till egenintresse eller en begränsad ståndpunkt. Skattningarna bör sedan baseras på hur frågan drivs. Positiva skattningar baseras på kritik som framförts med förståelse för de olika perspektiven, sakligt och i rätt forum.

## SERVICEINRIKTAD

Är lugn, uppmärksam och tillmötesgående i sitt bemötande. Har intresse, vilja och förmåga att hjälpa andra och anstränger sig för att leverera lösningar.

- I vilka sammanhang behöver du hjälpa eller stötta andra? Hur stor del av ditt arbete är det? Hur upplever du de situationerna?

- Berätta om när någon sist kom och behövde hjälp. Vilka var förutsättningarna? Vad gällde det? Vad gjorde du? Vad ledde det till?

- Har du varit med om att någon ställt orimliga krav på dig i det här sammanhanget? Vad

handlade det om? Vad gjorde du? Vad ledde det till?

- Har du någon gång tappat humöret eller blivit irriterad? Berätta om det tillfället. Vad gällde det? Hur hanterade du det? Hur gick det?

Positiva skattningar stöds av att personen ser det som del av sin roll att ge service till andra och har en positiv attityd till detta. Detta ska beläggas med övertygande konkreta exempel på faktiskt stöd eller hjälp man erbjuder, och förmåga att leverera god service och hantera svåra personer utan att de egna känslorna tar sig uttryck på ett sätt som påverkar de långsiktiga målen negativt.

## ÖVERTYGANDE

Är duktig på att påverka och övertyga. Får andra att ändra åsikt eller beteende.

- I vilka situationer på jobbet behöver du övertyga eller påverka andra?

- Beskriv när du senast lyckades övertyga någon om en sak som var viktig för dig. Hur gick du tillväga? Är det så du brukar göra?

- När försökte du senast påverka en grupp i en viss fråga? Vad gällde det? Hur gjorde du? Hur gick det?

- I vilka situationer är du ansvarig för att förhandla? Berätta om en konkret situation – hur gick du tillväga? Hur gick det?

- Finns det något du vill bli bättre på här? Vad gör du för att åstadkomma det? Kan du ge ett exempel?

- Berätta om ett tillfälle när du inte alls fått som du velat. Vad gällde det? Hur försökte du påverka saken? Vad var det som gjorde att det gick som det gick?

Positiva skattningar baseras på konkreta exempel på situationer där den sökande påverkat eller övertygat andra och uppnått konkreta resultat. Dessa stärks om situationerna varit krävande eller om frågorna när sökanden lyckats påverka eller övertyga andra varit avgörande. Hänsyn bör också tas till om sökandens tillvägagångssätt kan anses vara väl anpassat till situationen.

## KULTURELL MEDVETENHET

Värdesätter olikheter och förstår hur bakgrund, kultur och grupptillhörighet påverkar en själv och andra. Har förmåga att ta med detta i beräkningen när beslut fattas och handlingssätt väljs.

- Har du kontakt med människor från andra kulturer i ditt arbetsliv? I ditt liv i övrigt? Har du haft det tidigare? Har du kontakt med andra grupper eller subkulturer (t ex gaykultur eller ungdomskultur)? Har du haft det tidigare? I vilken omfattning och på vilket sätt? Vad har du lärt dig av det?

- Berätta om en situation när kulturella skillnader varit framträdande i en arbetssituation. Vad gällde det? Vad gjorde du? Hur gick det?

- Har din erfarenhet av det här någon gång påverkat ditt agerande? Vad hände? Vad gjorde du? Vad ledde det till?

- Har det någon gång påverkat ett beslut? Vad gällde det? Hur tänkte du? Hur tänker du på det efteråt? Har du kunnat applicera de här lärdomarna i något sammanhang?

- Har det hänt att du själv tillhört minoriteten eller varit främmande i något sammanhang? Hur uppfattade du det? Hur agerade du i den situationen? Vad ledde det till?

Positiva skattningar baseras på kunskap och medvetenhet om olikheter, en positiv attityd till dessa och förståelse för att olikheter kan berika, samt konkreta indikationer på att personen kan anpassa sitt eget agerande för att samarbeta smidigt med olika sorters människor.

## PEDAGOGISK INSIKT

Har god förståelse för hur människan tar till sig kunskap och människors olika förutsättningar. Anpassar sättet att förmedla sitt budskap till mottagaren.

- Vad tycker du är särskilt viktigt att tänka på när man vill förmedla ett budskap eller lära ut något? Vilka olika teorier utgår du från här? Vilka erfarenheter använder du? I vilken utsträckning behöver man tänka på mottagaren? Kan du utveckla detta? Kan du ge ett konkret exempel?

- Hur gör man detta bäst när man jobbar i en grupp, där olika individer har olika behov? Kan du ge ett exempel?

- Har du någon mött en särskild utmaning i fråga om att förmedla något: någon som inte ville eller som hade väldigt svårt för sig? Varför tror du det var det på det sättet? Vad gjorde du? Hur gick det?

- Har du någon gång misslyckats med att nå fram till någon? Vilka var omständigheterna? Vad prövade du för sätt? I din egen analys: varför blev det på det sättet?

Notera både förståelse/insikt/medvetenhet och förmåga att omsätta detta i praktiken på ett konstruktivt sätt. Notera även hur avancerade exemplen är.

## Ledarskapsförmågor

### LEDARSKAP

Leder, motiverar och förser andra med befogenheter som krävs för att effektivt nå gemensamma mål. Samordnar grupper och blir en referenspunkt för andra. Skapar engagemang och delaktighet.

- Vad har du för erfarenheter av arbetsledning? Projektledning? Personalansvar?

- Beskriv ett tillfälle när du samordnade en grupps arbete. Vilka var förutsättningarna? Hur gjorde du? Vilken var den största utmaningen? Hur tog du dig an den? Vad fick du för feedback?

- Hur motiverar du andra? Berätta om en sådan situation. Vad gjorde du? Hur gick det?

- Har du någon gång haft en medarbetare som inte fungerat? Berätta om den situationen. Hur agerade du då? Vad ledde det till?

- Har du någon gång haft en arbetsgrupp som inte fungerat så bra? Vad hände där? Vad gjorde du? Vad ledde det till?

- Hur arbetar du med att utveckla andra? Hur följer du upp? Brukar det fungera? Berätta om en situation när det fungerat sämre?

Denna kompetens kan vara svår att skatta för dem som saknar formell ledarerfarenhet.

Intervjuaren bör då ställa sig avvaktande och titta på förutsättningarna, snarare än själva prestationen. För dem med viss eller omfattande erfarenhet baseras positiva skattningar på konkreta indikationer på medvetenhet och lyhört och proaktivt agerande som givit goda resultat.

#### TYDLIG

Kommunicerar på ett tydligt sätt. Säkerställer att budskap når fram och att förväntningarna är klara för alla berörda parter. Påminner och följer upp.

- Finns det situationer där du behöver förklara komplexa saker för andra? Berätta om en sådan situation. Vilka var förutsättningarna? Hur gick du tillväga? Hur gick det? Hur vet du att du uppnådde det resultatet?

- Hur gör du för att säkerställa att ditt budskap gått fram? Kan du beskriva en konkret situation? Fungerade det?

- Hur gör du för att budskapet inte ska glömmas bort? Kan du ge ett exempel? Hur fungerade det?

Notera hur den sökande kommunicerar i intervjusituationen och om hon eller han är tydlig i sin tanke och sitt framförande. Positiva skattningar baseras på om man som lyssnare upplever en stadga och konsekvens i kommunikationen, om sökanden framhäver ett tydligt budskap och om slutsatserna av olika resonemang framgår. De direkta observationerna är ett absolut krav, men de stärks om den sökande kan ge konkreta exempel på situationer där hon eller han lyckats förmedla komplexa budskap, säkerställt att budskap går fram och påmint eller följt upp på ett effektivt sätt.

#### AFFÄRSMÄSSIG

Förstår och tillämpar affärsmässiga principer. Fokuserar på kostnader, intäkter och effektivitet ur ett ekonomiskt perspektiv.

- Vad har du för erfarenheter av affärsmässigt tänkande? Hur har du applicerat det i praktiken? Kan du ge ett konkret exempel? Vad blev resultatet av det?

- Har du hittat något sätt att öka intäkterna? Fungerade det i praktiken?

- Har du hittat nya affärsmöjligheter? Hur kom du på den idén? Har du haft möjlighet att omsätta den i praktiken? Finns det andra idéer?

- Har du själv genererat några förslag för att minska kostnaderna? Berätta om detta. Genomförde ni det?

Positiva skattningar baseras på förståelse för affärsmässiga principer som den sökande uttrycker och konkreta exempel på hur detta kan komma till praktisk användning. Detta stärks av spontana kommentarer sökanden gör om affärsmässigt tänkande i andra delar av intervjun.

## STRATEGISK

Tänker strategiskt och har ett brett perspektiv på frågor. Ser på sakers långsiktiga betydelse och vidare konsekvenser och anpassar sina handlingar till detta.

- På vilket sätt tänker du strategiskt eller taktiskt? Tänker du på ditt eget arbete eller på organisationen i sin helhet? Kan du ge ett konkret exempel?

- Har det här genererat något konkret förslag från din sida? Hur fick du den idén? Har du framfört den till organisationen? Har ni omsatt den i praktiken? Vad blev resultatet?

- Vilket tidsperspektiv har du när du tänker på ditt arbete? Hur skulle du lägga upp er strategi inför framtiden om det var du som bestämde?

- Vilka är de huvudsakliga utmaningarna i er bransch i ett kortare perspektiv? I ett längre perspektiv? Hur tycker du att ni ska bemöta dem?

Positiva skattningar baseras framför allt på om sökanden har förmåga att resonera kring frågor med ett långsiktigt perspektiv och ta hänsyn till många olika faktorer. Detta är delvis kopplat till analytisk förmåga, förmåga att röra sig mellan det begreppsmässiga och det konkreta och tydligheten i tankeprocesserna, men det är avgörande var den sökande applicerar sin förmåga och uppmärksamhet. Den positiva skattningen stärks om sökanden spontant berör den här typen av resonemang. Hänsyn måste tas till det utrymme för långsiktigt tänkande som finns givet den sökandes bransch och roll, men också till att det alltid finns utrymme att tänka långsiktigt på t ex den egna professionella utvecklingen.

## OMDÖME

Gör korrekta avvägningar och prioriteringar. Väger samman komplex information och olika typer av hänsynstaganden och visar omdöme vid uttalanden, agerande och beslut.

- Berätta om en situation när du ställts inför en svår avvägning. Vad gällde det? Hur resonerade du? Samlade du in någon ytterligare information? Konsulterade du andra? Hur resonerade du? Vad ledde detta till?

- Berätta om en annan svår situation när ett komplext beslut skulle fattas. Hur gick du tillväga? Hur resonerade du? Hur gick det?

- Har du någon gång fattat ett felaktigt beslut i en viktig fråga? Vad gällde det? Hur tänkte du? Vad gjorde att det blev fel? Hur ser du på det nu i efterhand?

Väg in resultaten på de analytiska testerna här, men säkerställ att den sökande har en reflekterande och analytisk läggning och att hon eller han faktiskt använder sig av sina förmågor. Notera om det finns goda exempel på korrekta analyser och om andra exempel indikerar bristfälliga analyser. Dessa exempel kan både komma från frågorna ovan och från sökandens biografiska intervju, och det sistnämnda får inte underskattas eller bortses från.

## BESLUTSAM

Fattar snabba beslut och agerar utifrån dessa, trots begränsad information eller svåra omständigheter. Visar omdöme under tidspress.

- Vilken typ av beslut fattar du i ditt arbete? Är de snabba eller har du tid att fundera över dem?

- Kan du berätta om ett tillfälle när du var tvungen att fatta ett snabbt beslut? Vad gällde det? Hur gick du tillväga? Blev det bra?

- Kan du berätta om ett tillfälle när du hade ett mer avgörande beslut att fatta? Vad gällde det? Hur gjorde du? Hur gick det?

- Har du någon gång fattat ett beslut som inte blev så bra? Hur tänkte du? Vad resulterade det i? Hur tänker du på det nu efteråt?

Här måste intervjuaren ta ställning till svårighetsgraden och tidspressen i beslutsfattandet, och det är även möjligt att väga in beslutsfattande som framkommit i samband med bakgrundsintervjun. Positiva skattningar görs när det finns konkreta indikationer på att personen har förmåga att komma till beslut även när det gäller större frågor och informationen är begränsad, och att detta görs i god avvägning mot risker och med

övervägande goda resultat.

## HELHETSSYN

Ser helheter och tar hänsyn till det större perspektivet. Förstår sin roll, men ser till hela verksamhetens bästa i agerande och beslut.

- Hur skulle du beskriva din roll? Vilka är de viktigaste delarna i ditt uppdrag? Vilka är dina viktigaste ansvarsområden? Vem är det du ytterst finns till för?

- I vilken typ av sammanhang kan hänsynstaganden som berör din roll eller din grupp ställas mot verksamhetens behov på ett mer övergripande plan? Kan du berätta om en konkret situation. Vilka vad förutsättningarna? Hur resonerade du? Hur agerade du? Hur gick det?

- Har du varit med om att krav på eller behov från din roll varit i konflikt med krav på eller behov från verksamheten i sin helhet? Vad gällde det? Hur tänkte du? Hur agerade du? Hur utvecklade det hela sig? Hur tänker du på det såhär efteråt?

- Har du någon gång känt att du inte riktigt lyckades tillvarata organisationens intressen på rätt sätt? Berätta om den situationen. Varför blev det på det sättet.

Lyssna även efter detta indirekt genom kandidatens allmänna orientering, var han/hon spontant lägger fokus i intervjun och medvetenheten om dessa frågor som uttrycks i samband med andra frågeställningar.

## Intellektuella färdigheter

### STRUKTURERAD

Planerar, organiserar och prioriterar arbetet på ett effektivt sätt. Sätter upp och håller tidsramar.

- På vilket sätt behöver du planera och organisera som del av ditt arbete i dag? Hur lägger du upp det? Tycker du att det fungerar bra? Kan du berätta om ett tillfälle när det verkligen fungerade bra?

- Berätta om ett tillfälle när du hade väldigt mycket att göra. Hur gick du tillväga? Hur gick det?



- Vad har du för tidsramar som du arbetar mot? Hur tycker du det fungerar att hålla dem?

- Kan du berätta om ett tillfälle när det inte gick att hålla dem? Vad var det som hände? Hur löste det sig?

- Har det någon gång hänt att din planering helt gick i stöpet? Varför blev det så? Hur redde det upp sig?

Skattningar kan ofta baseras både på direkta och indirekta observationer, där positiva indikationer handlar om väl avvägd planering, ordning och metodik som fungerar även när det blir pressat och personen visar en god förmåga att prioritera rätt saker.

#### KVALITETSMEDVETEN

Är noggrann och väl medveten om mål och kvalitetsstandard. Läger stor vikt vid att man lever upp till dessa.

- Vad betyder kvalitetstänkande för dig? Vad betyder det i praktiken? Vad måste du göra för att leva upp till detta?

- Har du någon gång haft svårt att leva upp till detta? Varför blev det så? Hur löste det sig?

- Har du någon gång varit tvungen att kompromissa med kvaliteten för att hålla tiden? Varför blev det så? Hur hanterade du det? Hur gick det? Vad lärde du dig av det?

Gör en avvägning om personen har en förståelse för kvalitetstänkande och prioriterar detta samt om det finns konkreta indikationer på att det påverkar hennes eller hans arbetssätt med en för uppgiften korrekt balans mellan tid och kvalitet.

#### KREATIV

Kommer ofta med idéer och nya angreppssätt i arbetsrelaterade frågor. Har ett nytänkande som kan omsättas i praktiken och leder till resultat.

- I vilka sammanhang kan du komma med nya lösningar eller idéer? Berätta om en sådan situation. Vad fick du din idé ifrån? Hur gick det?

- Berätta om en situation när du kommit på något du tycker är väldigt bra. På vilket sätt var

ditt förslag nytt? Har du haft möjlighet att förverkliga det?

- Berätta om en situation när du ifrågasatte något som var allmänt accepterat? Vad gällde det? Hur tänkte du? Var fick du dina tankar ifrån? Vad ledde det till?

Positiva skattningar baseras enbart på konkreta exempel på idéer personen själv haft eller bidragit till som lett till faktiska resultat.

## SPECIALISTKUNSKAP

Förstår de fackmässiga aspekterna av arbetet särskilt bra. Underhåller kontinuerligt sin specialistkunskap. Är en kunskapsresurs för andra.

- Beskriv din yrkesmässiga specialistkunskap med dina egna ord. Ingår det här i ditt generella yrkesutövande eller är det lite utöver det vanliga? Vilken typ av problem hjälper din specialistkunskap dig att lösa?

- Hur håller du dig à jour med det som händer inom ditt fackområde? Tycker du det räcker för att hänga med? Finns det andra sätt för dig att underhålla din specialistkunskap?

- Brukar dina kolleger be dig om råd eller information? Vad brukar det gälla? Kan du ge ett exempel? Kunde du svara på den frågan? Vad gör du när du inte vet svaren?

Positiva skattningar görs när personen fäster vikt vid sin kunskapsutveckling i större utsträckning än de flesta andra och att detta lett till att personen har mer att erbjuda sina kunder/kontakter, eller att det finns indikationer på att andra använder henne eller honom för att hämta kunskap eller inspiration.

## PROBLEMLÖSANDE ANALYSFÖRMÅGA

Arbetar bra med komplexa frågor. Analyserar och bryter ner problem i sina beståndsdelar och löser komplicerade problem.

- Vilken typ av information behöver du analysera i ditt nuvarande arbete? Vilken sorts beslut kan dina analyser leda till?

- När var du senast tvungen att analysera en större mängd information? Vad gällde det? Hur gick du tillväga?

- Vilket är det mest komplexa problem du brottas med just nu? Hur gör du för att komma till ett beslut i den frågan? Var samlar du information? Vilken analys gör du?

- Vad ser du som din styrka i de här sammanhangen? Kan du ge ett exempel? Vilken är din svaghet? Kan du ge ett exempel?

Positiva skattningar baseras på att den sökande hanterar komplexa frågor och problem. Hänsyn måste även tas till resultaten på analytiska tester som i stor utsträckning skapar förutsättningarna för denna kompetens.

#### NUMERISK ANALYTISK FÖRMÅGA

Förstår numeriska underlag. Löser numeriska uppgifter snabbt och korrekt.

Utvärderas bäst genom arbetspsykologiska test som fokuserar på numerisk analytisk förmåga.

#### SPRÅKLIG ANALYTISK FÖRMÅGA

Förstår komplicerade språkliga underlag, både talade och skrivna. Producerar egna dokument av hög kvalitet.

Utvärderas bäst genom arbetspsykologiska test eller simuleringsövningar som fokuserar på språklig analytisk förmåga.