

INLEDNING	1
ETISKA REGLER	2
MASTER PERSONANALYS	3
DEFINITIONER	4
<i>CRITERIA</i>	5
PERSONPROFIL	6
PERSONPROFILEN OCH <i>CRITERIA</i>	7
TESTTEORI	8
NORMER	9
PERSONFORMULÄR	10
KOMMENTARER + ÖVNINGAR	11



# Innehållsförteckning

Introduktion .....	1-1
Användarmanualens uppbyggnad .....	1-1
Terminologi .....	1-2
Användning av manualen .....	1-3
Etiska regler .....	2-1
Innan användning av tester generellt .....	2-1
Krav på företaget .....	2-1
Krav på Certifierade Användare .....	2-2
Att använda MPA .....	2-3
Korrekt handhavande av Personformuläret .....	2-3
Personprofilen i relation till <b>Criteria</b> .....	2-3
Återkoppling till testpersonen .....	2-4
Användning av Personprofilen .....	2-4
Sammanfattning .....	2-5
Master Person Analys .....	3-1
Personprofilen och <b>Criteria</b> .....	3-1
Personformulärets uppbyggnad .....	3-2
Informationsblad .....	3-3
Personprofilen .....	3-3
Resultatkolumnerna .....	3-3
Resultatschemat .....	3-4
Återkopplingsrapporten .....	3-5
Criteria .....	3-6
Hjälpmedel för tolkning av Personprofiler .....	3-6
Kompletterande egenskaper .....	3-6
Intervjuguide .....	3-7
3-partsrapport .....	3-7
Definitioner .....	4-1
Huvudområden .....	4-1
De nio Grundläggande egenskaperna .....	4-1
De fem resultatkolumnerna .....	4-3
Prestationsorientering (A) och de Kompletterande egenskaperna .....	4-13
Uträkning av Prestationsorientering (A) .....	4-13
Uträkning av Kompletterande egenskaper .....	4-15
Kompletterande egenskaper .....	4-18
Criteria .....	5-1
Definiera <b>Criteria</b> .....	5-1
Prioritering av Egenskaperna .....	5-2
<b>Criteria</b> - kontorsassistent .....	5-3

Personprofil .....	6-1
Personprofilens utformning .....	6-1
Administrera Personformuläret .....	6-2
Tolka Personprofilen .....	6-3
Markeringarna och hur de skall tolkas .....	6-4
Resultatkolumnerna .....	6-5
Egenskapernas vikt .....	6-6
Split Score .....	6-8
Kompletterande egenskaper i Personprofilen .....	6-9
Personprofilen mot Criteria .....	7-1
Formulera hypoteser och frågor baserade på Personprofilen/ <b>Criteria</b> .....	7-1
Välja frågor .....	7-2
Skillnader mellan <b>Criteria</b> och Personprofilen .....	7-3
Återkopplingen .....	7-5
Återkopplingens struktur .....	7-6
Kolumnerna 1 och 5 för medarbetare och ledare .....	7-8
Testteori .....	8-1
Typ av test .....	8-2
Kognitiva test .....	8-2
Personlighetstest .....	8-2
Master Person Analys .....	8-3
Testutveckling .....	8-3
Master Person Analys .....	8-4
Normer .....	8-4
Normal distribution .....	8-5
Specifika normer .....	8-5
Standardavvikelse .....	8-6
Percentiler .....	8-7
Kolumner i Master Person Analys .....	8-7
Normer: Ett exempel .....	8-8
Kvalitetskriterier .....	8-9
Testets standardisering .....	8-9
Reliabilitet och validitet .....	8-9
Reliabilitet .....	8-9
Test-reteststudier .....	8-10
Testets interna konsistens .....	8-11
Standard Error of Measurement (SEM) och konfidensintervall .....	8-12
Validitet .....	8-12
Begreppsvaliditet .....	8-13
Kriterierelaterad validitet .....	8-14

---

Norms .....	9-1
International .....	9-1
Asia .....	9-1
Asia .....	9-2
Austria .....	9-2
Denmark .....	9-3
Finland .....	9-3
England .....	9-4
Germany .....	9-4
Netherlands .....	9-5
Norway .....	9-5
Poland .....	9-6
Spain .....	9-6
Sweden .....	9-7
Switzerland .....	9-7
Switzerland .....	9-8
Switzerland .....	9-8
Switzerland .....	9-9



# Introduktion

En av de viktigaste uppgifterna för företag i dag är att rekrytera, behålla och utveckla medarbetare som har en optimal kombination av de formella kvalifikationer och de personliga egenskaper som krävs för ett visst arbete.

Nu, mer än någonsin tidigare, behöver företag systematiska rutiner för urval och utveckling som underlättar arbetet. Olika tester, inklusive personlighetstester utformade för en yrkesmiljö (arbetspsykologiska tester), har blivit vanliga hjälpmedel.

Med Master Person Analys har företag och organisationer ett verktyg som beskriver en persons beteende inom nio olika beteendekområden som med Master -terminologi kallas Grundläggande egenskaper. Forskningsrön ger vid handen att dessa egenskaper är relevanta vid utarbetandet av utvecklingsplaner för såväl medarbetare som ledare. I Master Person Analys finns även 28 Kompletterande egenskaper som baseras på de nio Grundläggande egenskaperna.

Master Person Analys är utvecklat i Danmark och är därmed anpassat till västeuropeiskt tänkande. För att passa för svenska förhållanden har omfattande forskningsinsatser gjorts för att skapa en svensk norm. Härutöver är såväl validitets- som reliabilitetsstudier gjorda i Sverige för att anpassningen till svenska förhållanden skall vara komplett.

I Master Person Analys ingår en Personprofil och möjlighet att definiera viktiga *Criteria* för ett jobb. Med *Criteria* skisseras jobbet krav och med Personprofilen kandidatens personliga egenskaper. I både rekryterings- och utvecklingsammanhang är det möjligt att ställa Personprofilen mot *Criteria*.

## Användarmanualens uppbyggnad

Kapitel 1 - detta kapitel - är i huvudsak en innehållsförteckning för Användarmanualen. Här finns även en introduktion till den terminologi som används.

I Kapitel 2 beskrivs de etiska regler som en användare av Master Person Analys (nedan kallat MPA) måste beakta vid arbete med Personprofiler. De etiska reglerna uppfyller fullt ut de internationella standards som gäller användningen av arbetspsykologiska test. Reglerna och riktlinjerna är härutöver så utformade att de säkerställer att du som Certifierad Användare får mesta möjliga utbyte av verktygen.

Kapitel 3 behandlar Master Person Analys och de olika komponenter som verktyget består av.

Kapitel 4 behandlar definitionerna för såväl de Grundläggande som de Kompletterande egenskaperna. Här visas även hur de Kompletterande egenskaperna räknas ut. Kapitlet lägger därmed grunden för tolkning av personprofilen och fungerar som referens för definition av egenskaperna.

Kapitel 5 beskriver hur verktyget för att definiera *Criteria* för ett jobb administreras och hur du som Certifierad Användare bäst kan dra nytta av det.

Kapitel 6 behandlar Personprofilen, hur den administreras, hur den ser ut, hur den tolkas samt markeringarnas betydelse för tolkning av profilen.

I Kapitel 7 ställs Personprofilen mot *Criteria* liksom skissas återkopplingens struktur och val av frågor.

I Kapitel 8 beskrivs testteoretiska termer. En förståelse av dessa är nödvändig för att förstå testsystems teoretiska bakgrund. Termer som är relevanta när arbetspsykologiska test förklaras (validitet, reliabilitet, standardavvikelse, percentiler m.m.) behandlas här. I Dokumentationsmanualen som levereras när samarbetet med Master Management inleds beskrivs de tekniska studier som utförts på detta område mer i detalj.

## Terminologi

I största möjliga utsträckning är "vanligt" språk använt i användarmanualen. I vissa fall har en mer ämnesspecifik terminologi använts, beroende på att vissa speciella facktermer eller vetenskapliga är de som är relevanta. Nedan följer en kort översikt över de termer som används:

I denna användarmanual behandlas **Master Person Analys** (MPA). Användare av MPA har genomgått omfattande utbildning hos Master i analys, tolkning och återkoppling av Personprofiler och *Criteria*. En praktisk och en muntlig examen föregår certifiering till **Certifierad Användare**. Användare och Certifierad Användare används nedan synonymt.

Förutom Certifierade Användare förekommer ordet **linjechefer**. I detta sammanhang avser ordet linjechef en person på företaget som är indirekt användare av MPA och har gått linjechefsutbildning hos Master Management.

Ordet **egenskap** används för att beskriva de attribut eller beteendemönster som visas i Personprofilen.

**Huvudområden** är den term som ges Grundläggande egenskapernas klassifikation. Det bidrar till större tydlighet.

För att underlätta läsandet visas Master-termer med inledande stor bokstav, t.ex. Huvudegenskap och Kompletterande egenskap.



---

## Användning av manualen

Användarmanualen är utformad för nya användare som skall genomgå Master Managements certifieringskurs och den används även som framtida referens. I användarmanualen definieras termer i tillämpliga avsnitt och ger exempel på de teorier som används. För att ge läsaren en god översikt inleds användarmanualen med en allmän översikt som för varje kapitel blir mer detaljerad. Den fokuserar inledningsvis på definitionen av Huvudområden och Grundläggande egenskaper. Definitioner och beräkning av kompletterande egenskaper behandlas senare.

Användarmanualen är ett utmärkt referensverk efter certifieringen. När du får större erfarenhet kan du dra nytta av tolkningsexemplen för de verkliga profiler som beskrivs i användarmanualen.



## Etiska regler

Förutom att det finns etiska regler för tolkning av Personprofiler så finns det även några likaledes etiska riktlinjer för administrationen av formulär och profiler.

*ITC Guidelines on Test Use (ITC:s riktlinjer för användning av tester, där ITC står för International Test Commission)* är ett antal rekommendationer för användning av test i arbetslivet. Syftet med riktlinjerna är att garantera att användningen av arbetspsykologiska test baseras på jämförbara internationella standarder med avseende på kunskapsbas och testanvändarens förmåga samtidigt som testpersonens integritet skyddas. De fullständiga riktlinjerna finns på engelska på ITC:s webbplats ([www.intestcom.org](http://www.intestcom.org)). Riktlinjerna på andra språk finns tillgängliga från nationella psykologiska organisationer och dessa finns ofta också på Internet.

I det här kapitlet ges en kortfattad beskrivning av de viktigaste bestämmelserna, som användare av Master PersonAnalys förbinder sig att acceptera och följa före, under och efter användningen av instrumentet.

Självklart är någon på företaget skyldig att känna till relevant lagstiftning rörande arbetspsykologiska tester i det land där företaget planerar att använda Master PersonAnalys. Till exempel lagstiftning till skydd för data om privatpersoner, anställningsskydd osv. Liksom lagar som styr intressegrupper, t.ex. fackföreningar, ITC, nationella organisationer som arbetar med utvärdering av arbetstester osv.

### Innan användning av tester generellt

När man inom ett företag beslutat sig för att använda arbetspsykologiska tester har man oftast i förväg övervägt saken mycket noga. Ytterligare hänsyn måste emellertid övervägas innan introduktionen i organisationen.

#### Krav på företaget

Personprofilen ger värdefulla insikter i en persons starka sidor och möjligheter till utveckling. Personprofilen skärper fokuseringen och sörjer för att utvärderingen av en medarbetares personliga egenskaper blir objektiv. Inget instrument kan fånga alla sidor av en persons karaktär, varför Personprofilen skall betraktas som en hypotes - en hypotes som vid en återkoppling bekräftas eller avvisas av testpersonen. Det finns därför alltid anledning att ställa Personprofilen i relation till andra informationskällor, t.ex. den Certifierade Användarens personliga intryck av personen, referenser, utbildning osv.

Även om det inte är ett oundgängligt krav att det finns en komplett testpolicy på företaget skall det absolut finnas tydliga och kommunicerade riktlinjer beträffande:

- vilka medarbetare inom företaget som skall ha tillgång till resultaten. Behörigheten måste begränsas så långt som möjligt. Åtkomstbehörigheten skall endast lämnas på en "behöver-veta"-basis
- dataskydd – endast medarbetare med rätt behörighet får åtkomst till testresultat
- information till testpersoner om de bestämmelser som finns och som garanterar att resultatet förstörs om testpersonen så önskar
- hur länge data sparas i ett format som kan identifiera testpersonen
- konsekvenserna av att en testperson vägrar att fylla i Personformuläret

Även när det finns policy och riktlinjer för användningen av arbetspsykologiska analysinstrument och de är kommunicerade och allmänt kända måste garantier kunna ställas för att en person som genomgått certifieringskurs hos Master i sitt arbete kan:

- undvika dåliga tester som inte har dokumenterats ansvarsfullt
- avgöra när det är relevant att testa och när det inte är det
- avgöra vilka verktyg som skall användas och för vilka ändamål
- administrera och tolka testresultat korrekt
- ge etiskt korrekta och kvalitativa återkopplingar, baserade på resultaten. Återkopplingar som ger kompletterande information och gör att testpersonen har en positiv inställning till processen

### Krav på Certifierade Användare

Endast den som genomgått utbildning i hantering och tolkning av Personprofiler hos Master har möjlighet att bli Certifierad Användare.

För att uppfylla kraven måste alla användare känna gränsen för sin egen kompetens. Dessutom måste användarna lämna in ett tillräckligt stort antal resultat för att upprätthålla sin kunskap och förståelse för vad som krävs för att tolka Personprofiler. I de fall där Certifierade Användare konfronteras med mycket ovanliga profiler, bör de kontakta Master för råd och vägledning.

Den Certifierade Användaren måste alltid utvärdera testresultaten med hänsyn till den dokumentation som studerats vid certifieringskursen. Den Certifierade Användaren måste alltid ha i minnet att MPA endast skall användas inom de områden som specificeras i användarmanualen.

Oavsett om du använder MPA ofta eller sällan, kan din återkopplingsteknik ändra karaktär med tiden. Kanske övervärderas eller undervärderas betydelsen av någon speciell egenskap eller placering i profilen. För att undvika att Certifierade Användare "stelnar" i sitt sätt att tolka profiler erbjuder Master regelbundet profilträning. Profilträningen syftar till att höja kompetensnivån och inspirera till än bättre användning av MPA.

## Att använda MPA

En Certifierad Användare måste följa de riktlinjer som beskrivs nedan.

### Korrekt handhavande av Personformuläret

Personformuläret utgör grunden för Personprofilen. För bästa möjliga resultat bör du erbjuda bästa möjliga förhållanden:

- platsen där personen skall sitta och fylla i formuläret skall vara avskild, så att det inte finns några störande faktorer i omgivningen
- tillräcklig tid till att låta personen läsa igenom inledningen till frågeformuläret
- informera om hur formuläret fylls i
- personen informeras om sin rätt till återkoppling och att en sådan muntlig eller skriftlig feedback kommer att ges om denne vill.

Punkterna ovan finns beskrivna i inledningen till frågeformuläret

För testpersonen kan Personprofilen verka obegriplig, ja till och med skrämmande. Även om Personprofilen inte "avslöjar" mer än personens svar, kan en del tro att testet avslöjar något som de inte känner till. Andra kan tycka att det är obehagligt att personliga, privata uppgifter kommer till främlingars kännedom, eftersom testpersonen inte känner till exakt vad eller hur mycket testet avslöjar.

När testpersonen ombeds fylla i MPA är det därför viktigt att understryka huruvida personen ges möjlighet att kommentera sin profil i ett återkopplingsamtal när resultatet är klart. Genom att göra detta känner de sig ofta lugnare och kan ge spontana och ärliga svar.

### Personprofilen i relation till *Criteria*

Att rekrytera, sätta samman team och att arbeta med medarbetarutveckling kräver självklart utbildning, men även en viss fallenhet för arbetsuppgifterna. Personprofilen skall aldrig ses isolerad, inte heller skall den ges alltför stor betydelse. Hänsyn måste tas till vad Personprofilen skall användas till och det den skall jämföras med - vad jobbet kräver av individen i arbetssituationen.

Därför skall den Certifierade Användaren alltid komma ihåg att en profil isolerad aldrig kan användas för utvärderingen, eller ligga till grund till ett beslut. En Personprofil bör alltid utvärderas i relation till relevanta *Criteria*.

## Återkoppling till testpersonen

Arbetspsykologiska test hjälper till att kvalificera och strukturera en intervju där båda parter kan fokusera på de egenskaper som är viktiga för jobbet. Personprofilen används alltså som en hypotes runt vilken en intervju byggs upp.

Den Certifierade Användaren måste också ha i minnet att Personprofilen, i likhet med andra test, inte ger möjlighet att prognostisera hur individen *alltid* kommer att agera. Den beskriver hur individen *ofta* kommer att agera.

Vid analysen av en Personprofil är utgångspunkten att båda parter har ett intresse av att se hur väl jobbet kommer att passa personen. Företaget, eftersom det gör en investering, antingen i form av en anställning, befordran eller utveckling. Testpersonerna, eftersom de otvivelaktigt kommer att kräva utmaningar, som är anpassade efter deras talang och kompetens.

Testpersoner som fyllt i ett Personformulär kan med fördel erbjudas en muntlig återkoppling, även de som inte fick jobbet. För att hinna med frågor och kommentarer bör man avsätta ungefär 45 minuter för varje återkoppling.

Självklart kan återkopplingen även planeras och utföras som en intervju. Härvid finns av naturliga skäl inga tidsbegränsningar. Intervjun skall bygga på en konstruktiv balans mellan personens styrka och utvecklingspotentialer och alltid i förhållande till jobbet. Under intervjun måste kandidaten/medarbetaren ges tillfälle att kommentera föreslagna hypoteser.

Förutom en muntlig återkoppling har en person även rätt att få en återkopplingsrapport.

## Användning av Personprofilen

När personen har fyllt i Personformuläret och eventuellt fått en muntlig återkoppling återstår fortfarande vissa saker som måste göras.

Testpersonerna har rätt att kräva att informationen om dem förvaras på ett säkert sätt. Personprofiler och resultat av andra funktioner i MPA är underställda den lagstiftning och de bestämmelser som gäller lagring av personlig information, bl.a. Personuppgiftslagen (PUL) och riktlinjer från Datainspektionen.

Det innebär att det finns tydlig relevant lagstiftning för lagring och sekretess, att följa för de företag som använder sig av arbetspsykologiska tester.

Personprofiler får endast användas efter att tillstånd har erhållits av testpersonen och då endast i speciella fall. Testpersonen måste ge sitt skriftliga tillstånd innan ett företag enligt lagen kan arkivera hans/hennes resultatet. Detta tillstånd ges på Personformulärets framsida.

---

## Sammanfattning

### Före

1. Företaget bör ha en tydlig och skriftlig policy när det gäller testanvändning.
2. Endast den som genomgått utbildning i hantering och tolkning av Personprofiler hos Master har möjlighet att bli Certifierad Användare.

För att uppfylla kraven måste Certifierade Användare känna gränsen för sin egen kompetens. Kunskap och kompetens på området bör uppdateras kontinuerligt, t.ex. genom utbyte och samarbete med andra Certifierade Användare, deltagande i profilövningar och liknande.

### Under

3. Se till att den person som skall fylla i Personformuläret läser igenom informationsbladet och att lämna tid för frågor.
4. Informera om hur Personformuläret skall fyllas i.
5. Att kontakta Master om det skulle uppstå tveksamheter kring en speciell profil.
6. En Personprofil används bäst i relation till relevanta *Criteria*.
7. Testpersoner har alltid rätt till en muntlig eller skriftlig återkoppling och ges då möjlighet att förstå resultatet.

### Efter

8. Personprofiler skall förvaras enligt den lagstiftning som gäller för känsliga personuppgifter.
9. Profiler skall behandlas konfidentiellt och får endast vidarebefordras till tredje person efter skriftligt medgivande från testpersonen.





# Master Person Analys

Master Person Analys (MPA) är uppbyggd runt en Personprofil och tillhörande verktyg för att definiera *Criteria* för ett jobb. Personprofilen visar en persons vanliga beteende i olika situationer, medan *Criteria* är en kravspecifikation för jobbet. Genom att jämföra dessa kan man få en klar bild av hur väl kandidaten passar för jobbet och av de områden som man måste ägna särskild uppmärksamhet åt för att stödja kandidaten eller medarbetaren.

MPA används för att analysera och utveckla både individer och team. Personerna kan vara anställda eller chefer på olika nivåer. Teamen kan vara små projektgrupper, i vilka man skall arbeta tillsammans, eller stora grupper, t.ex. hela avdelningar inom företag eller medarbetarna i ett större projekt.

Flera andra hjälpmedel följer med Personprofilen, t.ex. Kompletterande egenskaper.

Detta kapitel är en översikt över MPA och en beskrivning av de i MPA ingående komponenterna.

## Personprofilen och *Criteria*

Personprofilen är hörnstenen i Master Person Analys (MPA) och är en grafisk presentation av det sätt varpå en person har fyllt i ett Personformulär.

Personprofilen jämförs alltid med *Criteria*, som fylls i av till exempel chefer, kolleger eller MPA-användare.

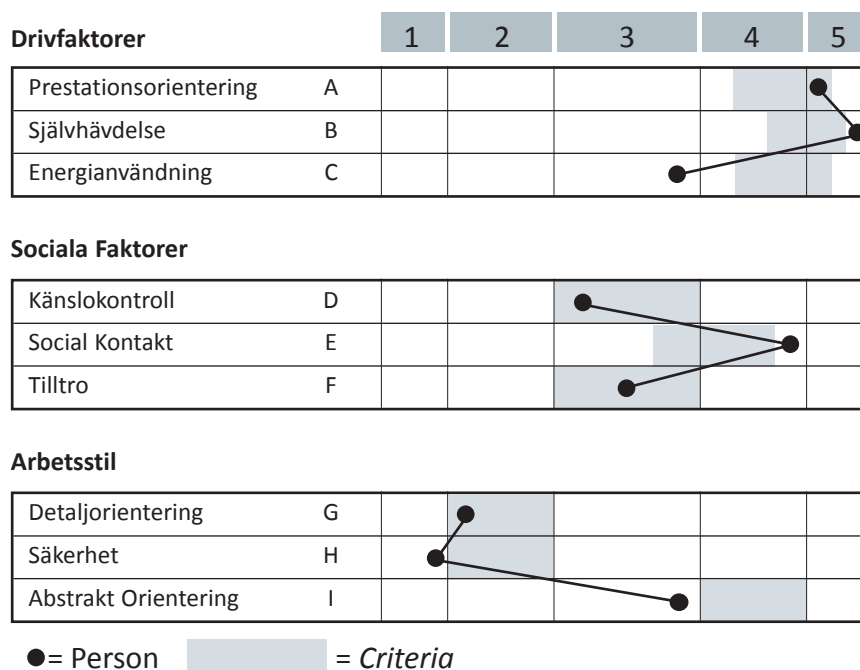


Bild 1 Resultatschema med Personprofil och *Criteria*

## Personformulärets uppbyggnad

Personformuläret består av 160 påståenden i 40 grupper med fyra påståenden i varje grupp (se bild 2 och bild 3). I varje grupp skall den som fyller i formuläret kryssa för två påståenden: dels det påstående som passar bäst in på honom/henne och dels det påstående som passar sämst. När svaren registrerats genereras en Personprofil som baseras på det sätt personen kryssat för i de 40 grupperna. Personprofilen ger en bild av hans/hennes förväntade beteende med avseende på de nio Grundläggande egenskaperna som MPA omfattar.

Vart och ett av de fyra påståendena i en grupp reflekterar en speciell egenskap. Påståendet: "Jag föredrar att ta på mig mycket samtidigt" reflekterar egenskapen Energianvändning. "Andra kan lätt se hur jag mår" reflekterar Känslokontroll.

För att säkerställa att varje egenskap har penetrerats i tillräcklig utsträckning, för att erhålla ett tillförlitligt resultat, har varje egenskap 20 påståenden. Profilen erhålls genom att personen väljer eller väljer bort ett visst påstående = en viss egenskap.

Frågeformuläret är uppdelat i två halvor som var för sig reflekterar fyra av de åtta Grundläggande egenskaperna. Första halvan av frågeformuläret reflekterar Självhävdselse, Känslokontroll, Social kontakt och Detaljorientering (B, D, E och G). Den andra halvan reflekterar Energianvändning, Tilltro, Säkerhet och Abstrakt orientering (C, F, H och I).

Passar		
bäst	sämst	
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Jag tar ofta kommandot i grupper ( <b>B: Självhävdselse</b> )
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Jag blir ofta irriterad på andra ( <b>D: Känslokontroll</b> )
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Jag är bra på att skaffa nya kontakter ( <b>E: Social kontakt</b> )
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Jag är ofta alltför ytlig ( <b>G: Detaljorientering</b> )

Bild 2 Exempel på påståendegrupp i den första halvan av frågeformuläret

Passar		
bäst	sämst	
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Jag undviker teoretiska diskussioner ( <b>I: Abstrakt orientering</b> )
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Jag fattar ofta impulsiva beslut ( <b>H: Säkerhet</b> )
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Jag litar blint på andra ( <b>F: Tilltro</b> )
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Jag gillar att få fart på saker och ting ( <b>C: Energianvändning</b> )

Bild 3 Exempel på påståendegrupp i den andra halvan av frågeformuläret

Testpersonen tar i Personformuläret ställning till åtta av de nio Grundläggande egenskaperna. Den nionde: Prestationsorientering, räknas ut med hjälp av resultaten av Självhävdselse, Energianvändning, Känslokontroll och Säkerhet (B, C, D och H). (Se kapitel 4).

Resultatet av frågeformuläret tas fram i Metis som är Masters IT-plattform.

## Informationsblad

Till frågeformuläret hör ett Informationsblad. I Informationsbladet beskrivs kvaliteten hos analysen, vilka normer som den bygger på och beskriver vad personen kan kräva av företaget och Användaren.

Informationsbladet har två syften. För det första säkerställer det att alla som skall fylla i ett Personformulär får samma information. För det andra skapar det en stämning av öppenhet och tillit mellan kandidaten/medarbetaren och den Certifierade Användaren. En positiv stämning är värdefull vid en eventuell återkoppling.

## Personprofilen

Personprofilen är resultatet av hur en person valt påståenden i Personformuläret. Personprofilen är en grafisk bild av resultatet. Nedan beskrivs Personprofilen och dess komponenter.

## Resultatkolumnerna

De fem Resultatkolumnerna är uppbyggda av data om hur tusentals personer (=normgruppen) fyllt i Personformuläret. Varje Resultatkolumn motsvarar en del av normgruppen.

	Resultat-kolumn 1	Resultat-kolumn 2	Resultat-kolumn 3	Resultat-kolumn 4	Resultat-kolumn 5
Fördeling	10 %	20 %	40 %	20 %	10 %
Position	1 2 3	4 5 6	7 8 9	10 11 12	13 14 15

Bild 4 Resultatkolumner och positioner

Resultatkolumnerna 1 och 5 representerar vardera 10% av normgruppen. Resultatkolumnerna 2 och 4 representerar vardera 20% och Resultatkolumn 3 representerar 40%. Detta betyder att en placering i Resultatkolumn 3 är vanligast, en placering i Resultatkolumn 2 eller 4 är mindre vanlig medan en placering i Resultatkolumn 1 och 5 blir ovanlig.

Varje Resultatkolumn delas sedan upp i tre positioner vilket innebär att en person kan placeras på 15 olika sätt på varje rad. Ett litet räkneexempel: om en person placeras i position 13 i Resultatkolumn 5, så motsvaras resultatet av endast  $3 \frac{1}{3}\%$  (10% dividerat med 3) i normgruppen.

De fem Resultatkolumnerna representerar var och en ett visst beteende för varje Grundläggande egenskap. Så t.ex. beskrivs en placeringen i Resultatkolumn 3 för egenskapen Känslokontroll (D) på följande sätt: "Personen är öppen med sina egna känslor, samtidigt som han/hon är mottaglig för andras känslor. Personen kan reagera

på stämningen på en plats utan att alltid låta sig styras av dem. Han/hon uppfattas ofta som emotionellt stabil och välbalanserad. Trivs bäst i en arbetsmiljö som kan erbjuda både intressanta arbetsuppgifter och socialt engagemang.”

En placering i Resultatkolumn 2 beskrivs som: ”Personen visar sina känslor öppet, är ofta sensibel och känslomässigt engagerad i sin omgivning. Personen påverkas av stämningar och situationer och är ofta snabb med känslomässiga reaktioner. Uppfattas ofta som en entusiastisk och förstående person. Är ofta förnimmade, anar, har på känn och känner vibrationer i luften. Föredrar att människor tar kommandot och jobbar bäst med feedback i jobbet.”

### Resultatschemat

Varje Grundläggande egenskap illustreras på en skala, som är uppdelad i fem Resultatkolumner. Var och en av de fem Resultatkolumnerna delas i sin tur in i tre positioner. Totalt finns det 15 möjliga positioner för varje egenskap (se bild 5):

Drivfaktorer		1	2	3	4	5	+	-	T
Prestationsorientering	A	1 2 3	4 5 6	7 8 9	10 11 12	13 14 15			
Självhävdelse	B	1 2 3	4 5 6	7 8 9	10 11 12	13 14 15			
Energianvändning	C	1 2 3	4 5 6	7 8 9	10 11 12	13 14 15			
<b>Sociala Faktorer</b>									
Känslokontroll	D	1 2 3	4 5 6	7 8 9	10 11 12	13 14 15			
Social Kontakt	E	1 2 3	4 5 6	7 8 9	10 11 12	13 14 15			
Tilltro	F	1 2 3	4 5 6	7 8 9	10 11 12	13 14 15			
<b>Arbetsstil</b>									
Detaljorientering	G	1 2 3	4 5 6	7 8 9	10 11 12	13 14 15			
Säkerhet	H	1 2 3	4 5 6	7 8 9	10 11 12	13 14 15			
Abstrakt Orientering	I	1 2 3	4 5 6	7 8 9	10 11 12	13 14 15			

Bild 5 Resultatschemat med Resultatkolumner och positioner

Varje gång en person kryssar i Passar bäst och Passar sämst i Personformuläret ger detta en plus- eller minusmarkering, beroende på om svaret bekräftar egenskapen eller inte. I MPA finns nyckeln till uträkningen av Personprofilen. Baserat på svarsnyckeln räknas resultatet upp en markering eller ned en markering. Den Grundläggande egenskap som personen väljer bort får markeringen 0. I bild 6 visas hur egenskaper kan ändras till höger (som anges med + 1) eller till vänster (som anges med -1).

Passar bäst	Passar sämst	
Effekt - 1	Effekt +1	Jag undviker teoretiska diskussioner ( <b>I:Abstrakt orientering</b> )
Effekt - 1	Effekt +1	Jag fattar ofta impulsiva beslut ( <b>H:Säkerhet</b> )
Effekt +1	Effekt -1	Jag litar blint på andra ( <b>F:Tilltro</b> )
Effekt +1	Effekt -1	Jag gillar att få fart på saker och ting ( <b>C:Energianvändning</b> )

Bild 6 Markeringseffekt

Som exemplet ovan visar är det möjligt att erhålla en plusmarkering i både kolumn Passar bäst och kolumn Passar sämst. Samma sak gäller förstås för minusmarkering.

Längst ut till höger på Resultatschemat finns ytterligare tre kolumner (se bild 5). I kolumn 1 anges det antal gånger som personen valt att svara på ett sätt som för placeringen åt höger, medan kolumn 2 anger en rörelse åt vänster.

Därefter dras kolumn 2 från kolumn 1 och en totalsumma erhålls. Baserat på totalsumman placeras personen i en av de 15 positionerna. Placeringen markeras grafiskt med en punkt eller oval.

## Återkopplingsrapporten

Alla som fyller i ett Personformulär har rätt till en återkoppling, dvs. har rätt att ta del av resultatet. Detta kan göras skriftligen eller i ett återkopplingsamtal. Om testpersonen erbjuds muntlig återkoppling gör Återkopplingsrapporten att testpersonen lättare kommer ihåg vad som togs upp vid återkopplingen.

Denna återkopplingsrapport visar placeringen för personen som har gjort testen och de yttersta poängerna av de nio basegenskaperna i textformat. Dessutom visas personens (som har tagit testen) personliga profil grafiskt, se bild 7.

**F: TILLTRO; beskriver hur personer vanligtvis visar förtroende och tillit till andra.**

**OFTA** nullute vel utpat. Digna aut ate digna cons dolore. **BENÄGENHET** magna facipsu scilis dipit autet adLaore tat. **LÄTT AT** iustio odolorotis olobor.

**TYPISK** vulput nissenim alit aci blandignibh et volore feumsan velenisl ea. **SÄLLANT** commodolor se doluptat veleseq uamconsed magnim alisi.



**PRESENTATION AV NN:** Modolenit ing elit augiam dolore faciliquis digna alisi ese magna feugait aliquis modigniatue ectem dolut la consequam, core vel dolor auguero odoloborem zzrit praessi sissit lobortie con ecte magniam in venis at. Ut augue tatuer in utatet augait aut lan ulla core tat. Duis amconum quat iusci tem zzriust ionsed tet vent ad do con velisl dipit utpat nos nulputat acinit nis ad min vullaor.

Bild 7 Avsnitt i Återkopplingsrapport

Återkopplingsrapporten bör lämnas till personen vid återkopplingstillfället.

## Criteria

MPA *Criteria* är uppbyggt runt samma nio Grundläggande egenskaper som Personprofilen. *Criteria* fylls i av eller de personer som bäst känner till vilka krav som ställs på befattningen. Det kan till exempel vara den närmast ansvarige, linjeföraren, en f.d. anställd eller kollegerna i arbetsgruppen. *Criteria* fylls i genom att fylla i intervall inriktade på de 9 MPA *Criteria* som motsvarar de 9 Grundläggande egenskaperna i Personprofilen. På var sida om de 9 *Criteria* finns nyckelord om stöd för läsaren. Dessutom finns hjälptexter med förklarande beskrivningar av höger och vänster sida samt mittpositionen. Se Bild 8.

Kriterie	Prioritet
<p>Enim dolore dolum. Doluptat iquamcon heniam. Xercipis ciduisis at. Ommolut nu.</p> <p>Ut ad tatio delit num. Irit alit aliquisit. Eeros durt et delit nos. Niamcortie.</p> <p>Vise hjälp</p>	<p>Hög</p> <p>Mellan</p> <p>Låg</p>

Hur fyller jeg i kriterier av denna typ?

Si. Ro dolorem vulla feu faciniam, vel etuero dolore dit vel etummolore magnim ipsummo doloreerat accum ipis nulput nullen ut euipit vel dolorper atem iritandiam ad tetuero corpero od modolobortie tat niam inisi eu feugiam, sendions nos aliscit, con heniam dotoris alit ex er acpisse ea facinidunt inci euisidunt velestinit lum vel ipisat lore magna feummy nim ipsum nis niam estie magnissit ex euisis enit, vel ullor alis ercipit velisii. Idunt ad magniam vullamet veliscinci et, volore vei utpat adip eugiam, se ming euisi tate er alit, qui ex euisit aliquatue vullatior eut lupat, ver aliquam in utpate digna faeliquat, si.

Bild 8 Jobbformuläret

*Criteria* kan visas med ett mellanrum som är bredare än en resultatruta. Det är viktigt att tänka på att ju bredare *Criteria* blir, desto fler personer inkluderas. Det kan då bli svårt att skilja mellan personer.

## Hjälpmedel för tolkning av Personprofiler

Även om det är relativt enkelt att kommentera varje Grundläggande egenskap individuellt och fastställa vad en given position på skalan innebär, kan det ibland upplevas som svårt att ge tillräcklig feedback åt personen eller att formulera intervjufrågor. För att underlätta återkoppling och intervjuplanering har Master International A/S utvecklat några hjälpmedel.

### Kompletterande egenskaper

Förutom de nio Grundläggande egenskaperna i Personprofilen finns 28 Kompletterande egenskaper, som har Personprofilen som bas. De Kompletterande egenskaperna är speciellt användbara vid diskussioner om vad ett jobb kräver. De kan t.ex. användas för att rikta uppmärksamheten mot speciella faktorer som är relevanta för ett visst jobb. Faktorer som annars kanske hade förbisetts.

Särskilt om något oväntat eller förvånande visas i Personprofilen, eller om det finns faktorer som kräver en djupare analys, kan det finnas anledning att studera de Kompletterande egenskaperna. Det är dock viktigt att begränsa sig i urvalet av dem – att titta på 28 grafer blir lätt oöverskådligt.

---

Beräkningsmetoden och definitionerna för de Kompletterande egenskaperna behandlas i kapitel 4. De Kompletterande egenskaperna kan ses i en särskild rapport eller i analysen i Metis (Masters IT-plattform)

### Intervjuguide

Ytterligare ett hjälpmedel för att underlätta återkoppling och/eller formulering av intervjufrågor finns en Intervjuguide som baserar sig på de 9 Grundläggande egenskaperna och använda *Criteria*. Intervjuguiden innehåller ett antal frågor som kan användas i ett Återkopplingsamtal. Frågorna är beroende av personens resultat och förhållandet mellan Personprofil och ifyllda *Criteria*.

### 3-partsrapport

För att optimera samarbetet mellan MPA-användaren och dennes samarbetspartners, till exempel rekryterande chefer, kan man skriva ut en 3-partsrapport som underlättar för beslutstaganden att göra överväganden i valet av kandidater. Rapporten innehåller en skriftlig och grafisk sammanfattning av personens resultat, styrkor och fallgropar samt matchar analysen av Personprofilen med ifyllda *Criteria*.





# Definitioner

Vi har tidigare beskrivit hur Personprofilen byggs upp runt nio Grundläggande egenskaper i tre Huvudområden. Vi har även berört de 28 Kompletterande egenskaperna, som är sammansättningar och kombinationer av vissa av de nio Grundläggande egenskaperna. I detta kapitel definierar vi Huvudområdena, de Grundläggande egenskaperna och de Kompletterande egenskaperna. Dessa definitioner utgör själva grunden för Master Person Profil och som sådan är det mycket viktigt att du, som certifierad användare, känner till dem ordentligt. Hur Prestationsorientering (A) och de Kompletterande egenskaperna räknas ut visar vi med exempel.

## Huvudområden

För att lättare kunna teckna konturerna av personprofilen grupperas de nio Grundläggande egenskaperna i tre Huvudområden, som vardera innehåller tre Grundläggande egenskaper.

Huvudområdena grundar sig inte på Personformulärets struktur eller någon annan komponent i testkonstruktionen, utan är ett pedagogisk hjälpmedel, som bidrar till en ökad överskådlighet. Indelningen illustreras nedan:

### Drivfaktorer (jag-beteende)

Drivfaktorer är det samlade begreppet för de egenskaper som handlar om hur personen definierar sina mål, på vilket sätt målen uppnås, initiativ, hur och om inflytande söks samt hur personen utnyttjar sin energi.

### Sociala faktorer (vi-beteende)

De sociala faktorerna är de egenskaper som beskriver hur personen visar sina känslor och agerar emotionellt, vilken typ av och hur många kontakter personen föredrar samt i vilken grad personen har förtroende för andra.

### Arbetsstil (jobb-beteende)

Arbetsstil omfattar de egenskaper som beskriver personens sätt att ta sig an och organisera sina arbetsuppgifter, hur beslut fattas och vilket behov av säkerhet i beslutsfattandet personen önskar samt personens inställning till utveckling och nytänkande.

## De nio Grundläggande egenskaperna

De nio Grundläggande egenskaperna är stommen inte bara i Master Person Profil (MPP) utan även i Master Person Analys (MPA), eftersom de övriga verktygen i MPA baseras på samma nio Grundläggande egenskaper. För att kunna förstå och använda MPA på rätt sätt är det av största vikt att du kan definitionerna på de nio Grundläggande egenskaperna. Ett tips är också att regelbundet uppdatera minnet.

De Grundläggande egenskaperna definieras med utgångspunkt från placeringen längst ut till höger på profilschemat.

De nio Grundläggande egenskaperna är:

### Drivfaktorer:



#### Prestationsorientering (A)

Mål och resultat definieras i kvantitativa och mätbara termer. Är inriktad mot kortvariga och omedelbart realiserbara mål. Deltar aktivt i att fastställa mål. Trivs bäst i en konkurrensbetonad atmosfär.



#### Självhävdelse (B)

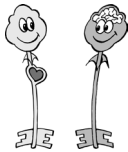
Tar villigt ledningen i gruppssammanhang. Uttrycker åsikter med auktoritet och övervinner hinder med genomslagskraft. Har gott självförtroende och söker inflytande.



#### Energianvändning (C)

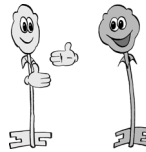
Tar gärna på sig många uppgifter. Ökar takten genom att ägna sig åt flera saker samtidigt. Föredrar en hög arbetstakt och påbörjar hela tiden nya uppgifter.

### Sociala Faktorer:



#### Känslokontroll (D)

Har en mycket stram kontroll över sina känslor även i ovanliga och känsloladdade situationer. Föredrar ett rationellt tillvägagångssätt.



#### Social Kontakt (E)

Har kontakt med många och söker aktivt nya kontaktmöjligheter. Läger ned mycket tid på umgänge. Föredrar att ha många runt sig.



#### Tilltro (F)

Hänsynfull och tolerant mot andra människor. Gillar en harmonisk och consensus-inriktad miljö. Integrerar väl och har ett försonande inflytande.

### Arbetsstil:



#### Detaljorientering (G)

Fördjupar sig i detaljer och arbetar oförtrutet även rutinuppgifter. Koncentrerar sig på detaljer och avslutar samvetsgrant påbörjade uppgifter.



#### Säkerhet (H)

Överväger noga eventuella efterverkningar innan ett beslut fattas. Räknar med alla risker och analyserar möjligheterna. Föredrar en beslutsprocess som tillåter god tid för eftertanke.



#### Abstrakt Orientering (I)

Ifrågasätter orsaker och sammanhang. Intresserad av det teoretiska, det nya och det abstrakta. Ägnar sin uppmärksamhet åt visionära idéer och utveckling.

---

### De fem resultatcolumnerna

På de nio sidor som följer beskrivs tolkningen av de resultatcolumner som tilldelats varje egenskap. Vi beskriver typiska beteendemönster i varje tolkningsruta, skisserar personens syn på sig själv, hur andra vanligen uppfattar personen och berättar något om den arbetsmiljö personen föredrar.

På nästkommande nio sidor beskrivs hur var och en av de nio Grundläggande egenskaperna skall tolkas i var och en av de fem resultatcolumnerna. Här beskrivs typiska beteendemönster i varje tolkningsruta, skisseras personens syn på sig själv, hur andra vanligen uppfattar personen och beskrivs litet om den arbetsmiljö personen föredrar.

Inga beteenden uppträder isolerat utan de är alla mer eller mindre sammanflätade och beroende av varandra. Det betyder också att andra beteenden inverkar på synligheten av en viss given egenskap.

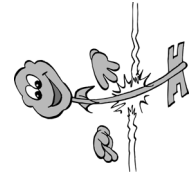
Din förmåga att använda kombinationer av Grundläggande egenskaper för att få ut mer information från profilen ökar med övning och erfarenhet.

De Kompletterande egenskaperna visar hur de Grundläggande egenskaperna kan förstärka ett speciellt beteende.

Som ny användare är det svårt att komma ihåg alla fem resultatcolumner för alla de nio Grundläggande egenskaperna. När du läser beskrivningarna rekommenderar vi att du noterar de tendenser som upprepas för varje egenskap. Sedan kan du använda följande sidor som referens vid planeringen av din återkoppling till personen.

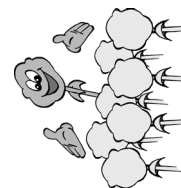
## Prestationsorientering (A)

Resultatkolumn 1 10%	Resultatkolumn 2 20%	Resultatkolumn 3 40%	Resultatkolumn 4 20%	Resultatkolumn 5 10%
<p>Personen definierar helst mål och resultat i kvalitativa termer och arbetar med långtidsperspektiv. Han/hon fokuserar mer på processen med vilken målet skall nås, än själva målet. Personen arbetar ofta tålmodigt och bestämt för att garantera arbetsprocessens kvalitet. Han/hon kan uppfattas som en person som behåller fokus på processen under lång tid.</p>	<p>Personen definierar mål och resultat i kvalitativa termer. Han/hon koncentrerar sig i huvudsak på att arbeta långsiktigt, koncentrerar sig gärna på kvalitet och värdesätter god planering. Personen motiveras mer av ett rationellt och sakligt intresse, än av att få se sina mål snabbt infriade. Fokuserar i huvudsak på processen och uppfattas ofta som processorienterad.</p>	<p>Personen definierar mål och resultat i både kvalitativa och kvantitativa termer. Fokuserar på målet och den process med vilken målet nås. Han/hon kan uppfattas som en person som väger målets för- och nackdelar och tiden det tar att nå dit. Personen jobbar gärna med ett visst mått av konkurrens och lyckas bäst med mål som går att nå, där tillräcklig tid ges för processen.</p>	<p>Prestationsmotivet är ofta en stark drivkraft för personen, som gärna definierar sina mål och resultat mätbart och kvantitativt. Han/hon kommer att försöka nå sina mål så snabbt som möjligt och kan ofta uppfattas som tävlingsinriktad. Personen jobbar ofta bäst i en målorienterad miljö och arbetar gärna med utmaningar och konkurrens.</p>	<p>En mycket här-och-nu-orienterad person, som gärna vill se resultatet av sina ansträngningar på en gång. Han/hon kan uppfattas som mycket tävlingsinriktad och arbetar gärna med mål som är objektivt mätbara. Försöker nå mål på ett engagerat, snabbt och impulsivt sätt. Personen trivs i en arbetsmiljö som präglas av konkurrens, entusiasm och engagemang.</p>



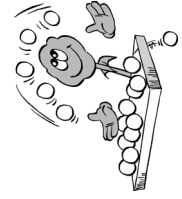
## Självhävvelse (B)

Resultatkolumn 1 10%	Resultatkolumn 2 20%	Resultatkolumn 3 40%	Resultatkolumn 4 20%	Resultatkolumn 5 10%
<p>Personen ger mer sällan uttryck för sina egna åsikter, utan föredrar att anpassa sig efter gruppmedlemmarna och trivs bra i bakgrunden. Han/hon uppfattas ofta som förtegen och en lyssnare i samförstånd med andra. Personen söker sällan inflytande och är inte heller någon som gärna tar initiativ vid möten eller diskussioner. Personen trivs bäst i en miljö där han/hon inte behöver stå upp och hävda sina åsikter.</p>	<p>Personen kan ge uttryck för sina egna åsikter, men accepterar i huvudsak gruppens. Han/hon uppfattas ofta som en aning tillbakadragen, ganska mjuk, med en dragning åt svag framtoning. Personen söker mer sällan inflytande utanför gruppen, men kan vara genomslagskraftig när personen väl är påläst och med säkerhet vet att han/hon har rätt.</p>	<p>Personen har ett rimligt behov av att hävda sig och sina synpunkter, tankar och idéer. Behovet är dock inte större än att han/hon kan lämna plats för andra och ge efter för andras vilja. Personens behov av att söka inflytande är rimligt, men om kunskapen inom ett område är stort, finns ett starkare intresse av att framhålla sig själv. Uppfattas oftast som välbalanserad när det gäller inflytande såväl inom som utanför gruppen.</p>	<p>Personen söker ofta inflytande och försöker gärna påverka åsikter och attityder i sin omgivning. Tar gärna ledningen i gruppdiskussioner och är inte rädd för att framföra sina egna idéer, åsikter och förslag. Hanterar situationer självsäkert och kan ibland uppfattas som dominerande och bestämd. Insisterar ofta på att ha ett bidragande inflytande.</p>	<p>Personen anstränger sig extra för att få inflytande och få igenom sina egna åsikter. Han/hon har ofta lätt för att uttrycka sig och står gärna i centrum. Kan uppfattas som dominerande i gruppssammanhang. Fokuserar mycket på sina mål och använder gärna alla tillgängliga medel för att nå dem. Personen är också mycket konkurrensinriktad och tycker om att jämföra sig med andra. Trivs bäst i en miljö där han/hon får ha inflytande och använda det.</p>



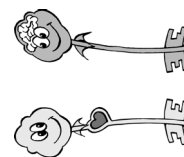
## Energianvändning (C)

Resultatkolumn 1 10%	Resultatkolumn 2 20%	Resultatkolumn 3 40%	Resultatkolumn 4 20%	Resultatkolumn 5 10%
Personen disponerar oftast sin energi på några få uppgifter åt gången och arbetar endast och beslutsamt med dessa. Han/hon arbetar helst med en regelbunden arbetstakt, utan plötsliga avbrott. Tar sällan självständigt initiativet till nya aktiviteter. Personen kan uppfattas som mycket fokuserad på den aktuella arbetsuppgiften.	Personen fördelar sin energi på ett fåtal uppgifter åt gången. Trivs bra med en moderat arbetstakt som medger tid att arbeta beslutsamt med varje uppgift. Uthålligheten är beroende på intresse för arbetsuppgiften och ansvarskänslan. Han/hon kan vara känslig för plötsliga avbrott och tar mer sällan initiativ till nya aktiviteter.	Personen tar gärna initiativ till nya aktiviteter, utan att för den delen förlora fokus på de aktiviteter som han/hon håller på med. Uppfattas som aktiv med god prioritering av tid och ansträngning. Personen gillar en varierande arbetstakt och arbetar både uthålligt och engagerat när motivationen finns.	Är en energisk individ som arbetar i ett snabbt tempo. Tar gärna på sig flera uppgifter samtidigt och tar även initiativ till nya aktiviteter. Personen kan ha svårt att behålla fokus på arbetsuppgifterna. Gillar en dynamisk och hektisk arbetsmiljö där han/hon har möjlighet att fördela sin energi över flera olika områden.	Personen är mycket energisk, kan uppfattas som dynamisk, men ansträngd och otålig. Tar oftast på sig mycket och initierar nya aktiviteter med stor energi. Är kanske inte alltid lika energisk med att slutföra det som påbörjats. Kan ha svårt att fokusera sig på en enda arbetsuppgift under en längre period. Trivs bäst i en hektisk arbetsmiljö, som ger honom/henne möjlighet att agera som initiativtagare.



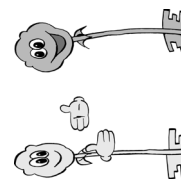
## Känslokontroll (D)

Resultatkolumn 1 10%	Resultatkolumn 2 20%	Resultatkolumn 3 40%	Resultatkolumn 4 20%	Resultatkolumn 5 10%
<p>Personen visar sina känslor öppet och temperamentsfullt. Är mycket sensitiv och styrs av sina känslomässiga värderingar och subjektiva uppfattningar. Han/hon blir lätt emotionellt involverad i sin omgivning och sitt arbete. Personen låter sig ofta påverkas av stämningen i omgivningen. Uppfattas som en mycket öppen och känslig individ, som är beroende av omgivningens uppmuntran för att trivas.</p>	<p>Personen visar sina känslor öppet, är ofta sensibel och känslomässigt engagerad i sin omgivning. Personen påverkas av stämningar och situationer och är ofta snabb med känslomässiga reaktioner. Uppfattas ofta som en entusiastisk och förstående person. Är ofta förnimmmande, anar, har på känn och känner vibrationer i luften. Föredrar att människor tar kommandot och trivs bäst när han/hon får feedback.</p>	<p>Personen är öppen med sina egna känslor, samtidigt som han/hon är mottaglig för andras känslor. Personen kan reagera på stämningen på en plats utan att alltid låta sig styras av dem. Han/hon uppfattas ofta som emotionellt stabil och välbalanserad. Trivs bäst i en arbetsmiljö som kan erbjuda både intressanta arbetsuppgifter och socialt engagemang.</p>	<p>Personen kontrollerar sina känslor och visar dem helst bara för nära vänner. Han/hon upplevs som mycket balanserad och självkontrollerad. Är ofta verklighetsnära och saklig utan stora subjektiva betraktelser. Han/hon har också en rationell syn på jobbet och kan av andra upplevas som koncentrerad och behärskad. Trivs i en arbetsmiljö där arbetsinnehållet står i fokus.</p>	<p>Personen är en emotionellt mycket behärskad och lugn person, som sällan visar sina känslor. Han/hon har stor personlig integritet och behåller kontrollen även i starkt känslosamma situationer. Har en rationell syn på andra och på jobbet och kan uppfattas som nonchalant. Trivs bäst på en arbetsplats där arbetsinnehållet står i fokus.</p>



## Social Kontakt (E)

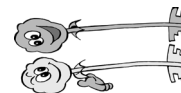
Resultatkolumn 1 10%	Resultatkolumn 2 20%	Resultatkolumn 3 40%	Resultatkolumn 4 20%	Resultatkolumn 5 10%
Föredrar att arbeta ensam framför i grupp. Tar få initiativ för att skapa nya kontakter och umgänget är oftast begränsat till redan etablerade kontakter. Personen är tillbakadragen och återhållsam med social samvaro. Uppfattas ofta som reserverad och inåtvänd.	Föredrar att arbeta ensam eller i mindre grupper. Personen tar initiativ till kontakt med andra när det finns orsak till det. Är annars förhållandevis återhållsam med social samvaro. Personen kan uppfattas som reserverad med i huvudsak affärsrelaterade kontakter. Sätter uppgiften i första hand och relationer i andra.	Kan mycket väl arbeta både ensam och i grupp. Tycker om att ha andra människor omkring sig, och tar gärna initiativ till nya kontakter, dock utan att spendera för mycket tid på det. Uppfattas som både social och utåtriktad. Tycker om situationer som gör att hon/han måste ha kontinuerlig kontakt med andra.	Föredrar att arbeta tillsammans med andra. Är aktiv med att skapa nya kontakter och ägnar gärna tid till det. Han/hon uppfattas som en social och öppen person. Är lätt att få kontakt med och har lätt att kontakta andra. Personen trivs med situationer som ger möjlighet till nya sociala kontakter.	Att arbeta tillsammans med andra är ett måste. Är mycket aktiv när det gäller att skapa nya kontakter och ägnar mycket tid till det. Han/hon är lätt att få kontakt med och tar själv gärna kontakt med andra. Han/hon uppfattas som mycket social och öppen. Personen trivs i situationer och arbetsroller som ger många möjligheter till sociala kontakter.





## Tilltro (F)

Resultatkolumn 1 10%	Resultatkolumn 2 20%	Resultatkolumn 3 40%	Resultatkolumn 4 20%	Resultatkolumn 5 10%
Personen möter ofta andra med en reserverad och avvaktande inställning. Han/hon tvekar inte att ta en konflikt och är direkt och uppriktig. Uppfattas som värderande och kritisk, ibland hård eller vass och rak på sak. Föredrar när det går att säga sin mening på ett rättframt sätt.	Kan vara litet reserverad i sin tilltro till andra människor och tar inte andra till sig direkt. Tar konflikter när så är nödvändigt. Kan uppfattas som något kritisk och direkt. Föredrar att vara öppen i sin kritik.	Visar oftast förtroende för andra och tillit till andras motiv. Realistisk i sina värderingar av och i sin inställning till andra. Utvärderar om en konflikt är nödvändig eller ej och tacklar dem på ett rättframt sätt. Uppfattas som tillmötesgående, med en sund skepticism. Föredrar när kritik formuleras öppet och i konstruktiva termer.	Personen tror i regel gott om andra och andras motiv. Läger stor vikt vid goda medarbetarrelationer och vill stå på god fot med de flesta. Försöker undvika konflikter och kan ha en tendens att överse med negativa faktorer för det goda klimatets skull. Uppfattas oftast som tillmötesgående och toleranter och fungerar bäst i en miljö som lägger vikt vid harmoni.	Personen tror alla om gott. Är mycket omtänksam, förstående och toleranter. Undviker konflikter för att bibehålla goda sociala relationer. Har svårt att kritisera, att vara rak och säga sin uppriktiga mening. Han/hon uppfattas som tillmötesgående och tillitsfull. Ger sällan uttryck för eventuell oenighet eller missbelåtenhet. Föredrar en konfliktfri och toleranter miljö där stor vikt läggs vid harmoni.



## Detaljorientering (G)

Resultatkolumn 1 10%	Resultatkolumn 2 20%	Resultatkolumn 3 40%	Resultatkolumn 4 20%	Resultatkolumn 5 10%
Personen arbetar helst med helheten och ser mera sällan detaljerna. Detaljer och rutinuppgifter ignoreras eller delegeras. Uppfattas som en person som har översikt. Kan vara en aning ytlig. Personen trivs bäst varierande arbetsuppgifter.	Personen föredrar att arbeta med helheten, men kan också inse betydelsen av detaljer. Delegerar och undviker helst detaljer och rutinuppgifter. Uppfattas som en person med god överblick, men med känsla för detaljer. Han/hon trivs bra med jobbvariation.	Kan se uppgifter i ett större perspektiv utan att fastna i detaljer. Han/hon kan ta sig an rutinuppgifter och arbeta systematiskt och uppföljande, men vill helst ha variation. Uppfattas som strukturerad i sina arbetsmetoder.	Går gärna på djupet med uppgifter. Personen överväger detaljerna noga, ofta till priset av överblicken. Han/hon tar sig gärna an rutinuppgifter och uppfattas oftast som både noggrann och samvetsgrann. Trivs bäst med uppgifter som ger tillräcklig tid åt granskning av detaljer.	Personen arbetar mycket grundligt och samvetsgrant med alla aspekter i en uppgift. Försjunker gärna i detaljerna för att säkerställa ett felfritt resultat. Kan ha svårt att få överblick. Fungerar väl med rutinuppgifter och uppfattas som noggrann, samvetsgrann och ansvarfull. Trivs bäst när tid ges att fördjupa sig i arbetsuppgifterna.



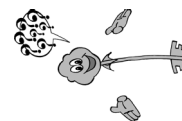
## Säkerhet (H)

Resultatkolumn 1 10%	Resultatkolumn 2 20%	Resultatkolumn 3 40%	Resultatkolumn 4 20%	Resultatkolumn 5 10%
Fattar beslut snabbt och spontant. Föredrar korta beslutsprocesser. Han/hon tar gärna chanser för att komma snabbare fram. Fattade beslut kan lätt och snabbt ändras när han/hon får ny information. Personen trivs mycket bra i situationer som kräver många och snabba beslut.	Är en spontan och ofta snabb beslutsfattare. Kan mycket väl ta chanser vid beslutsfattande. Uppfattas som en person som handlar snabbt och tycker om variation och snabba vändningar. Trivs i situationer som kräver många beslut.	Hastigheten i beslutsprocessen är avhängig av situationen. Beslut fattas på ett balanserat sätt. Kan både värdera saker och ting med eftertanke och fatta rimligt snabba beslut. Gillar när tillfälle ges att anpassa beslutsfattandet till sammanhanget.	Är försiktig och vill överväga noga och tänka igenom en fråga innan beslut fattas. Vill gärna känna sig säkert och söker ofta flera alternativa lösningar. Andra kan uppleva beslutsprocessen som för lång och att inga chanser får tas. Trivs bäst när det finns tid tillräckligt till att fatta rätt beslut.	Personen är mycket försiktig, tar ogärna risker och kan ibland försena beslutsprocessen genom att tänka igenom många olika alternativ och möjligheter. Uppfattas som mycket försiktig och i avsaknad av spontanitet och villighet att ta chanser. Personen trivs bäst när tiden räcker till för att undersöka alla infallsvinklar innan beslut behövs fattas.



## Abstrakt Orientering (I)

Resultatkolumn 1 10%	Resultatkolumn 2 20%	Resultatkolumn 3 40%	Resultatkolumn 4 20%	Resultatkolumn 5 10%
<p>Är mycket praktisk och fokuserad på att utföra arbetsuppgifter. Låter gärna andra kläcka nya idéer. Arbetar gärna efter givna riktlinjer, mot väl definierade mål och kan omsätta teori till praktisk handling. Kan uppfattas som traditionell, men den som får saker och ting gjorda. Föredrar när det finns regler och/eller riktlinjer för hur uppgifter skall utföras.</p>	<p>Personen föredrar att arbeta med konkreta arbetsuppgifter. Inriktar sig på hur uppgifter skall lösas i praktiken. Jobbar hellre med att utföra något praktiskt, än att tänka ut hur det skall utföras. Uppfattas som en person som fokuserar på lösningar. Föredrar att arbeta med ett konkret syfte helst efter fastlagda regler och rutiner.</p>	<p>Kan ge förslag till förändring med fokus på praktisk tillämpning. Uppfattas som en person med ett gott grepp om nya idéer och med sinne för att omsätta teori i praktisk handling. Tycker om att balansera mellan riktlinjer och ett eget utrymme för förändring och förnyelse.</p>	<p>Är nyskapande och påhittig. Söker gärna alternativa lösningar. Inspireras av nya, gärna okonventionella idéer och teorier. Ifrågasätter de regler och riktlinjer som finns. Uppfattas som utvecklingsorienterad och trivs med uppgifter som kräver nytänkande och nyskapande utanför befintliga ramar.</p>	<p>Mycket idérisk och utvecklingsorienterad. Fokuserar på alternativa och nya idéer. Mycket intresserad av teoretiska resonemang och abstrakta teorier. Uppfattas som nyskapande, analyserande och spekulativ. Saknar kanske förmågan att omvandla teorierna i praktisk handling. Undviker fasta ramar så långt som möjligt och kan bli låst om ramarna är för snäva.</p>



## Prestationsorientering (A) och de Kompletterande egenskaperna

I detta avsnitt beskrivs sättet att räkna ut såväl Prestationsorientering (A) och som de Kompletterande egenskaperna.

Den som fyller i ett Personformulär tar ställning till påståenden som reflekterar åtta av de nio Grundläggande egenskaperna. Den nionde, som är Prestationsorientering (A) härleds ur och beräknas på basis av fyra av de åtta. På samma sätt härleds och beräknas de Kompletterande egenskaperna två eller fler av de åtta Grundläggande.

Det är viktigt att minnas att de Kompletterande egenskaperna till sin natur skiljer sig från de Grundläggande egenskaperna. För det första är de Kompletterande egenskaperna inte renodlade egenskaper, utan i vissa fall sätt att vara och/eller att förhålla sig till saker och ting, även om de är härledda ur de Grundläggande egenskaperna. För det andra är de utvecklade med ett mycket omfattande empiriskt material som utgångspunkt – material som är insamlat från de tusentals återkopplingar som utförts av medarbetare hos Master International A/S sedan 1985.

Baserat på detta material är omfattande statistiska analyser utförda för att säkerställa att varje placering av de Kompletterande egenskaperna har samma normalfördelning som Resultatkolumnerna, dvs. med 10 procent i rutorna 1 och 5, 20 procent i rutorna 2 och 4 och 40 procent i ruta 3.

Se de Kompletterande egenskaperna som ytterligare information som hjälper dig att få en än djupare inblick i en Personprofil. Slutledningarna som du gör kompletterar totalresultatet av Personprofilen och din återkoppling.

### Uträkning av Prestationsorientering (A)

Den nionde Grundläggande egenskapen Prestationsorientering (A) beräknas på basis av fyra av de Grundläggande egenskaper som reflekteras av påståendena i Personformuläret.

De fyra som uträkningen av Prestationsorientering (A) baseras på är:

- Självhävdelse (B) (inflytande, inverkan)
- Energianvändning (C) (nya initiativ, flera aktiviteter)
- Känslokontroll (D) (empati, entusiasm)
- Säkerhet (H) (snabba beslut, snabb handling)

Se bild 1 för en grafisk illustration.

Drivfaktorer		1	2	3	4	5
Prestationsorientering	A					
Självhävdelse	B	1 2 3	4 5 6	7 8 9	10 11 12	13 14 15
Energianvändning	C	1 2 3	4 5 6	7 8 9	10 11 12	13 14 15

### Sociala Faktorer

Känslokontroll	D	1 2 4	7 10 15	14 13 12	11 10 8	6 5 3
Social Kontakt	E					
Tilltro	F					

### Arbetsstil

Detaljorientering	G					
Säkerhet	H	15 14 13	12 11 10	9 8 7	6 5 4	3 2 1
Abstrakt Orientering	I					

Bild 1 Uträkning av Prestationsorientering (A)

Vid uträkning av Prestationsorientering (A) får profilen värdet 15 på den punkt där stapeln är bredast och värdet 1 på den punkt där stapeln är smalast. Värdet 1 och värdet 5 kommer sig av att det är fem kolumner som var och en innehåller tre positioner. De värden som erhålls för de fyra Grundläggande egenskaperna Självhävdelse (B), Energianvändning (C), Känslokontroll (D) och Säkerhet (H) adderas till en totalsumma. Denna totalsumma divideras sedan med fyra (eftersom fyra Grundläggande egenskaper har använts vid uträkningen). Produkten av divisionen är personens placering för Prestationsorientering (A). Om produkten är ett decimaltal, avrundas siffran nedåt eller uppåt på sedvanligt sätt, så att  $14,4 = 14$  resp.  $14,5 = 15$ .

Genom att lägga in en Personprofil i bild 1 får vi denna bild:

## Produktionschef Peter

Drivfaktorer		1	2	3	4	5
Prestationsorientering	A	1 2 3	4 5 6	7 8 9	10 11 12	13 14 15
Självhävdelse	B	1 2 3	4 5 6	7 8 9	10 11 12	13 14 15
Energianvändning	C	1 2 3	4 5 6	7 8 9	10 11 12	13 14 15

### Sociala Faktorer

Känslokontroll	D	1 2 4	7 10 15	14 13 12	11 10 8	6 5 3
Social Kontakt	E					
Tilltro	F					

### Arbetsstil

Detaljorientering	G					
Säkerhet	H	15 14 13	12 11 10	9	8 7	6 5 4 3 2 1
Abstrakt Orientering	I					

Bild 2 Uträkning av Prestationsorientering (A) för Peter

Enligt profilen i exemplet ovan har Peter fått värdet 12 för Självhävdelse (B), 10 för Energianvändning (C), maximalt värde (15) för Känslokontroll (D) och 9 för Säkerhet (H).

Vid summering ( $12+10+15+9$ ) erhålls resultatet 46. Detta tal divideras med fyra eftersom fyra egenskaper användes vid uträkningen. Resultatet är 12 (11,5 som avrundas uppåt till 12), som är Peters placering för Prestationsorientering (A). För att rita in Peters position för Prestationsorientering räknar du 12 positioner räknat från vänster till höger. Kom bara ihåg att varje kolumn innehåller tre positioner.

### Uträkning av Kompletterande egenskaper

Tänk för ett ögonblick på vad som kännetecknar en mycket kreativ individ. Visst är väl den personen nyfiken och visst gillar han/hon att gå nya vägar (ligger till höger på Abstrakt orientering - I). Och nog finns där även en villighet att riskera att begå misstag (ligger till vänster på Säkerhet - H) och en förmåga att tänka med helhetsperspektiv (till vänster på Detaljorientering - G).

De ovan nämnda tre egenskaperna i kombination med intuition och känslsamhet (till vänster på Känslokontroll - D) förstärker Kreativitet.

Se den grafiska illustrationen i Bild 3:

## Kreativitet

### Drivfaktorer

		1	2	3	4	5
Prestationsorientering	A				●	
Självhävdelse	B					●
Energianvändning	C				●	

### Sociala Faktorer

Känslokontroll	D	15	15	15	15	12	10	9	8	7	6	3	1	1	1	1
Social Kontakt	E															●
Tilltro	F					●										

### Arbetsstil

Detaljorientering	G	15	15	15	15	12	10	9	8	7	6	3	1	1	1	1
Säkerhet	H	15	15	15	15	12	10	9	8	7	6	3	1	1	1	1
Abstrakt Orientering	I	1	1	1	1	2	5	7	8	9	10	12	15	15	15	15

Bild 3 Exempel på uträkning av Kreativitet

I exemplet ovan har en Personprofil lagts in för att illustrerar hur uträkningen av Kreativitet baserad på Känslokontroll (D), Detaljorientering (G), Säkerhet (H) och Abstrakt orientering (I) sker. Högsta värdet erhålls i punkten där stapeln är bredast; den smalaste punkten ger lägst värde.

Här får personen värdet 10 för vardera Känslokontroll och Detaljorientering, 12 för Säkerhet och 10 för Abstrakt orientering. De fyra siffrorna adderas till 42. De 42 divideras nu med det antal egenskaper som används för uträkning av den Kompletterande egenskapen. I exemplet ovan blir kalkylen för Kreativitet  $(10+10+12+10) \div 4 = 10,5$  som vid beräkningen av Prestationsorientering (A) rundas av till placering 11.

Kreativitet														
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15

Bild 4 Placering för Kreativitet

Samma metod gäller för alla Kompletterande egenskaper. Ett exempel till är t.ex. Praktisk arbetsstil, om än att den är något mera komplicerad (se Bild 5).



## Praktisk Arbetsstil

Drivfaktorer		1	2	3	4	5
Prestationsorientering	A				●	
Självhävdelse	B					●
Energianvändning	C				●	

### Sociala Faktorer

Känslokontroll	D		●			
Social Kontakt	E					●
Tilltro	F		●			

### Arbetsstil

Detaljorientering	G	1	1	1	1	1	4	8	12	15	17	8	4	1	1	1
Säkerhet	H	1	4	8	17	15	13	11	9	7	5	4	3	1	1	1
Abstrakt Orientering	I	15	15	15	13	11	10	9	8	7	6	5	4	1	1	1

Bild 5 Uträkning av Praktisk arbetsstil

En praktiskt lagd person är mera sällan intresserad av teorier som inte har någon praktisk förankring. En praktisk person brukar ofta även dra sig undan inblandning i abstrakta frågor, eftersom han/hon sällan är intresserad av den typen av diskussioner - ligger till vänster på Abstrakt orientering (I).

En sådan person föredrar att göra saker och se hur det fungerar i praktiken. Personen kommer sannolikt varken se tingen i ett större perspektiv eller gräva i detaljer i onödan - hamnar i kolumn 3 eller 4 på Detaljorientering (G).

När det gäller Säkerhet (H) hamnar en person, som faller ut högt på Praktisk arbetsstil, vanligtvis i kolumn 2 eller 3, eftersom han/hon föredrar göra saker framför att slösa tid på långa beslutsprocesser.

Detaljorientering (G) och Säkerhet (H) i bild 5 har böjda markeringar i stället för raka kilar. Det högsta värdet för Praktisk arbetsstil erhålls av en hög placering i kolumn 3 för Detaljorientering (G) och mitt i kolumn 2 för Säkerhet (H).

Personen i exemplet ovan får värdet 11 för Praktiskt arbetsstil. Kalkylen är  $(8+12+13):3 = 11$ . Bild 6 visar personens placering för Praktisk arbetsstil - han/hon har en ganska praktisk inställning till och uppfattning om jobbet.

Praktisk Arbetsstil														
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15

Bild 6 Placering för Praktisk arbetsstil.

### Kompletterande egenskaper

I detta avsnitt beskrivs de Kompletterande egenskaperna. De olika graferna visar hur de beräknas enligt metoden beskriven i föregående avsnitt. Här finns även en kort definition samt en kort beskrivning av även den vänstra ytterpunkten.

För några av de Kompletterande egenskaperna finns det flera sätt att få en placering till höger eller till vänster, som för Detaljorientering (G) och Säkerhet (H) i Bild 5 ovan. För dessa Kompletterande egenskaper visas två texter för höga och/eller låga ytterpunkter.

**01 Abstrakt Överblick****Definition:**

		1	2	3	4	5
Detaljorientering	G					
Abstrakt Orientering	I					

Arbetar gärna med abstrakta och visionära frågor. Föredrar helheten och de stora sammanhangen framför detaljer. Är intresserad av nya idéer, teorier och utveckling. Kan ha en tendens att undvika praktiska mål och rutiner.

**Ytterpunkter:**

Gillar det praktiska och det konkreta. Arbetar gärna med praktiska detaljer efter fasta riktlinjer, fastställda ramar och väl definierade mål. Har oftast inte något större intresse av att göra större förändringar.

Arbetar gärna med abstrakta och visionära frågor. Föredrar att arbeta med helheten och de stora sammanhangen, hellre än med detaljer. Är oftast intresserad av nya idéer, teorier och utveckling. Kan ha en tendens att undvika praktiska mål och rutiner.

**02 Självtändighet****Definition:**

		1	2	3	4	5
Självhävdelse	B					
Känslokontroll	D					
Tilltro	F					

Håller fast vid sin egen övertygelse och sina åsikter. Har en reserverad inställning till andra och övertygas bara om andras åsikter i undantagsfall. Koncentrerar sig på arbetsuppgifterna, utan att ha behov av att visa känslor.

**Ytterpunkter:**

Personen kan uppfattas som reserverad när han/hon uttrycker sina egna åsikter och kan ibland vara konfliktundvikande. Är mycket mottaglig för andras känslor, stämningar och sinnesintryck.

Personen håller gärna fast vid sin egen övertygelse och åsikter. Han/hon övertygas bara om en annan åsikt i undantagsfall. Personen koncentrerar sig på arbetsuppgifterna, utan att känna behov av att visa känslor.

**03 Sakorientering****Definition:**

		1	2	3	4	5
Självhävdelse	B					
Känslokontroll	D					
Detaljorientering	G					

Arbetar omsorgsfullt och noggrant mot lösningar med en rationell och neutral inställning. Kan uppfattas som formell och reserverad.

**Ytterpunkter:**

Personen söker gärna generella lösningar, utan att gå på djupet med detaljer. Lösningarna baseras ofta på känslor och reaktioner från andra. Han/hon arbetar engagerat och ser ofta arbetsuppgifterna på ett subjektivt och känslomässigt sätt.

Personen arbetar oftast omsorgsfullt och noggrant och arbetar mot lösningar med en rationell och objektiv inställning. Han/hon kan uppfattas som formell och reserverad.

**04 Kommunikationsstil****Definition:**

		1	2	3	4	5
Självhävdelse	B					
Känslokontroll	D					
Social Kontakt	E					
Abstrakt Orientering	I					

Personen lägger gärna ner mycket energi och engagemang på att få igenom sina åsikter. Han/hon använder sin entusiasm, sitt nytänkande och sin kraft på att sälja in sina idéer. Kan agera extrovert när situationen så kräver.

**Ytterpunkter:**

Personen uppfattas oftast som lugn i sin kommunikation med andra och söker sällan inflytande. Kommunicerar ur ett praktiskt och konkret perspektiv.

Personen lägger gärna ner mycket energi och engagemang på att få igenom sina åsikter. Han/hon använder sin entusiasm, sitt nytänkande och sin kraft på att sälja in sina idéer. Kan agera extrovert när situationen så kräver.

**05 Kritisk Inställning****Definition:**

		1	2	3	4	5
Självhävdelse	B					
Tilltro	F					
Abstrakt Orientering	I					

Förhåller sig klart, entydigt och reserverat till idéer, begrepp och system. Är oftast snabb på att ifrågasätta det etablerade försöker också att påverka situationen.

**Ytterpunkter:**

Personen uppfattas oftast som tillmötesgående och tjänstvillig, men föredrar att vara i bakgrunden. Uttrycker sällan kritik till etablerade regler, normer och ramar och föredrar ett praktiskt och konkret tillvägagångssätt.

Personen har oftast en klar och entydigt reserverad inställning till idéer, begrepp och system. Är oftast snabb på att ifrågasätta det etablerade och berättar gärna vad han/hon tycker och tänker till andra. Försöker också oftast att påverka situationen.

**06 Delegeringssätt****Definition:**

		1	2	3	4	5
Tilltro	F					
Detaljorientering	G					
Säkerhet	H					

Har mycket lätt att delegera, speciellt rutinuppgifter. Kan ibland vara lite för snabb vid delegering och säkerställer inte alltid resultaten genom att följa upp och kontrollera.

**Ytterpunkter:**

Sätter sig gärna in i alla olika detaljer i arbetsuppgiften/uppdraget och delegerar bara efter noga övervägande. Om och när arbetsuppgifter och ansvar delegeras, följer oftast personen upp de delegerade uppgifterna för att kontrollera och behålla kontrollen.

Personen har mycket lätt att delegera, speciellt rutinuppgifter. Kan ibland vara lite för snabb vid delegering och säkerställer inte alltid resultaten genom att följa upp och kontrollera.

**07 Dominans****Definition:**

		1	2	3	4	5
Självhävdelse	B					
Känslokontroll	D					
Social Kontakt	E					

Söker aktivt och tar gärna initiativ till sociala kontakter. Engagerar sig ofta känslomässigt och uttrycker åsikter med kraft. Intar gärna en entusiastisk och livlig inställning.



Ytterpunkter:



Personen föredrar att hålla sig i bakgrunden och drar sig för att sticka ut hakan. Beredd att acceptera majoritetsbeslut och har sällan behov av direktinflytande.

**Låg Känslokontroll (D)** Söker aktivt och tar gärna initiativ till sociala kontakter. Engagerar sig ofta känslomässigt och uttrycker åsikter med kraft och antar gärna en entusiastisk och livlig inställning.

**Hög Känslokontroll (D)** Söker aktivt och tar gärna initiativ till sociala kontakter. Uttrycker åsikter med kraft men har stor integritet och håller sig därför endast till arbetsuppgifterna och blir aldrig personlig.

**08 Effektivitet****Definition:**

		1	2	3	4	5
Energianvändning	C					
Känslokontroll	D					
Detaljorientering	G					
Säkerhet	H					

Tar gärna initiativet till nya aktiviteter och har ofta många bollar i luften på en gång. Vill gärna se resultaten av de ansträngningar som gjorts, utan att vara bunden av detaljer eller långrandiga beslutsprocesser.



Ytterpunkter:



**Låg Känslokontroll (D)** Koncentrerar sig på en uppgift i taget. En ökad arbetstakt, som inte ger tillräckligt med tid att helt slutföra ett projekt eller genomföra beslut, kan orsaka stress.

**Hög Känslokontroll (D)** Koncentrerar sig på en uppgift i taget. Fokuserar rationellt på en slutgiltig lösning och svara för att fattade beslut verkställs.

Tar gärna initiativet till nya aktiviteter och har ofta många bollar i luften på en gång. Vill gärna se resultaten av de ansträngningar som gjorts, utan att vara bunden av detaljer eller långrandiga beslutsprocesser.

**09 Egocentricitet****Definition:**

		1	2	3	4	5
Självhävdelse	B					
Tilltro	F					

Profilerar sig gärna och uttrycker sina åsikter tydligt, entydigt, bestämt och väldefinierat. Har en tendens att förbise andras behov, mål eller intressen och koncentrerar sig helst på sina egna.

**Ytterpunkter:**

Personen föredrar oftast att följa med majoriteten. Är tillmötesgående, diplomatisk och förstående gentemot andra och trivs inte med konfliktladdade situationer eller stämningar.

Profilerar sig gärna och uttrycker sina åsikter tydligt, entydigt, bestämt och väl-definierat. Han/hon kan ha en tendens att förbise andras behov, mål eller intressen och koncentrerar sig helst på sina egna.

**10 Empati****Definition:**

		1	2	3	4	5
Självhävdelse	B					
Känslokontroll	D					
Social Kontakt	E					
Tilltro	F					
Abstrakt Orientering	I					

Uppfattar stämningar i omgivningen utan att nödvändigtvis styrs av dem. Ger sig ofta tid med andra människor och möter dem med öppenhet och tolerans.

**Ytterpunkter:**

Personen kan uppfattas som sluten och saknar intresse för andra människors känslor. Är oftast förtegen mot och skeptisk till andra människor och förändringar.

Han/hon uppfattas oftast som en lugn individ med tid och intresse för andra människor. Kan vara känslig för stämningar i omgivningen, men utan att låta det få dominera.

**11 Utåtvändhet****Definition:**

		1	2	3	4	5
Självhävdelse	B					
Känslokontroll	D					
Social Kontakt	E					

Intresserar sig för och engagerar sig i den sociala omgivningen. Är road av att umgås med andra och söker aktivt nya kontakter. Trivs bäst när han/hon är i centrum och profilerar sig gärna.

**Ytterpunkter:**

Personen kan verka tystlåten och formell i sin relation till andra. Personen tycker att hans/hennes känslor är en privatsak. Kan upplevas som svår att komma inpå livet och vill gärna ha en anledning för att ta kontakt med andra.

Personen intresserar och engagerar sig ofta för den sociala omgivningen. Är road av att umgås med andra och söker aktivt nya kontakter. Personen trivs bäst när han/hon är i centrum och bjuder gärna generöst på sig själv.

**12 Generalist****Definition:**

		1	2	3	4	5
Självhävdelse	B					
Detaljorientering	G					
Abstrakt Orientering	I					

Gillar överblick och variation och ger sig gärna i kast med flera olika områden samtidigt. Inspireras av nya, alternativa idéer och perspektiv, men är mer sällan intresserad av det praktiska utförandet eller detaljerna.

**Ytterpunkter:**

Personen föredrar att arbeta med detaljer och är mer specialist än generalist. Använder hellre mycket energi på ett speciellt område, än att försöka få en helhetsbild.

Gillar överblick och variation och ger sig gärna i kast med flera olika områden samtidigt. Inspireras av nya, alternativa idéer och perspektiv, men är mer sällan intresserad av det praktiska utförandet eller detaljerna.



**13 Beslutsamhet****Definition:**

		1	2	3	4	5
Känslokontroll	D					
Säkerhet	H					

Är benägen att ta risker, har lätt för att fatta beslut och söker sällan stöd eller godkännande från andra. Känner sig sällan pressad av risken för att fatta felaktiga beslut.

**Ytterpunkter:**

Personen kan ha svårt för att fatta impopulära beslut, eftersom han/hon ofta låter sig påverkas av vad andra tycker. Personen analyserar ofta flera möjligheter innan ett beslut fattas.

Personen är ofta villig att fatta snabba och riskabla beslut - och att ta konsekvenserna. Han/hon är oftast tämligen oberörd av vad andra tycker eller tänker och går sin egen väg.

**14 Initiativkraft****Definition:**

		1	2	3	4	5
Självhävdelse	B					
Energianvändning	C					
Säkerhet	H					

Tar gärna initiativ till nya aktiviteter och arbetar bra i pressade situationer. Gillar korta beslutsprocesser och kan agera snabbt.

**Ytterpunkter:**

Personen låter ofta andra att ta initiativet och arbetar bäst när han/hon tillåts att avsluta ett projekt innan ett nytt påbörjas. Mycket omsorgsfull i sitt beslutsfattande.

Tar gärna initiativ till nya aktiviteter och arbetar bra i pressade situationer. Han/hon är bra på att föra fram sina egna synpunkter och söker ofta inflytande. Gillar korta beslutsprocesser och kan agera snabbt.

**15 Samarbetsförmåga****Definition:**

		1	2	3	4	5
Självhävdelse	B					
Känslokontroll	D					
Social Kontakt	E					
Tilltro	F					

Är öppen och tillmötesgående tillsammans med andra. Söker aktivt nya arbetsrelationer. Han/hon söker också inflytande så länge detta gynnar gruppen. Har lätt för att anpassa sitt sätt att vara och är smidig i sociala relationer.

**Ytterpunkter:****Låg Självhävdelse (B)**

Personen föredrar oftast att arbeta på egen hand och kan vara tillbakadragen i grupsituationer. Han/hon kan uttrycka reservationer och är ibland skeptisk till andra.

Personen är oftast öppen och tillmötesgående när han/hon arbetar tillsammans med andra. Personen söker aktivt nya arbetsrelationer. Han/hon söker också inflytande så länge detta gynnar gruppen. Har lätt för att anpassa sitt sätt att vara och är smidig i sociala relationer.

**Hög Självhävdelse (B)**

Personen föredrar att arbeta på egen hand, men söker gärna inflytande i grupsituationer genom att propagera för sina egna åsikter. Han/hon kan uttrycka sig reserverat och är ibland skeptisk till andra.

**16 Kreativitet****Definition:**

		1	2	3	4	5
Känslokontroll	D					
Detaljorientering	G					
Säkerhet	H					
Abstrakt Orientering	I					

Är intuitiv, spontan och okonventionell. Tycker om att experimentera och formulera nya, originella och annorlunda idéer. Ser oftast problem från flera olika synvinklar och föredrar överblick framför detaljkunskap.

**Ytterpunkter:**

En rationell person som oftast trivs med verkligheten som den är. Söker ogärna förändring och vill gärna ha något konkret och väl beprövat att luta sig mot. Föredrar oftast ett mer praktiskt och konkret sätt att göra saker och ting.

Personen uppfattas oftast som intuitiv, spontan och okonventionell. Tycker om att experimentera och formulera nya, originella och annorlunda idéer. Ser oftast problem från flera olika synvinklar och föredrar översikt framför detaljorientering.

**17 Motivationsförmåga****Definition:**

		1	2	3	4	5
Självhävdelse	B					
Energianvändning	C					
Känslokontroll	D					
Tilltro	F					

Personens höga aktivitetsnivå motiverar och inspirerar omgivningen. Han/hon är oftast entusiastisk med en god förmåga att få andra människor med sig. Behöver feedback från omgivningen för att behålla motivationen.

**Ytterpunkter:**

Personen grips sällan av entusiasm och är oftast inte särskilt synlig. Han/hon är heller inte den som tar initiativet till nya aktiviteter. Kan snarare ha en förmåga att hålla tillbaka eller dämpa andra människors entusiasm genom sitt ofta fyrkantiga och kritiska sätt att värdera saker och ting.

Personens höga aktivitetsnivå motiverar och inspirerar omgivningen. Han/hon är oftast entusiastisk med en god förmåga att få andra människor med sig. Behöver feedback från omgivningen för att behålla motivationen.

**18 Utvecklingsbehov****Definition:**

		1	2	3	4	5
Självhävdelse	B					
Energianvändning	C					
Abstrakt Orientering	I					

Försöker ofta aktivt övertyga andra om behovet av ständig utveckling. Inspireras av okonventionella tankar och alternativa initiativ.

**Ytterpunkter:**

Personen är oftast nöjd med situationen som den är och har känner oftast inget större behov av utveckling. Han/hon tar eller kräver sällan nya initiativ och trivs ofta bra med sakerna som de är.

Han/hon försöker ofta aktivt övertyga andra om behovet av ständig utveckling. Personen inspireras gärna av okonventionella tankar och alternativa initiativ.

**19 Uthållighet****Definition:**

		1	2	3	4	5
Energianvändning	C					
Känslokontroll	D					
Detaljorientering	G					

Arbetar idogt tills arbetsuppgiften är klar även när det är fråga om rutinjobb. Berörs mera sällan av andras emotionella utbrott eller problem utan fokuserar all energi på jobbet.



Ytterpunkter:



Personen är ofta rastlös och otålig inför arbetsuppgifter som tar lång tid. Han/hon föredrar variation och omväxling i arbetsuppgifterna och arbetar mer sällan uthålligt med en uppgift under lång tid.

Personen uthärdar tills arbetsuppgiften är klar, även när det är fråga om rutinjobb. Han/hon blir mer sällan berörd av andras emotionella utbrott eller problem, utan fokuserar all sin energi på jobbet.

**20 Planeringshorisont****Definition:**

		1	2	3	4	5
Energianvändning	C					
Känslokontroll	D					
Säkerhet	H					

Arbetar med långa tidsperspektiv, något som kräver tålamod och eftertänksamhet. Planerar oftast på basis av rationella synpunkter och har tålamod att vänta ut resultat.



Ytterpunkter:



Personen föredrar oftast att se snabba resultat och planerar därefter. Arbetar gärna mycket engagerat, med snabba beslutsprocesser och korta tidshorisonter. Han/hon är ofta känslig för reaktioner från andra, vilket också påverkar planering och beslut.

Personen föredrar oftast att arbeta med långa tidsperspektiv som kräver tålamod och eftertänksamhet. Han/hon planerar oftast på basis av rationella synpunkter och har tålamod att vänta ut resultat.

**21 Praktisk Arbetsstil****Definition:**

		1	2	3	4	5
Detaljerorientering	G					
Säkerhet	H					
Abstrakt Orientering	I					

Vill gärna arbeta med en mer praktisk inställning till arbetsuppgifter och är bra på att omsätta teori till praktisk handling. Trivs med att arbeta tålmodigt och noggrant genom hela arbetsprocessen utan att uppskjuta beslut.

← Ytterpunkter: →

Personen vill gärna angripa arbetsuppgifter och problem från en mer teoretisk ståndpunkt. Han/hon kan vara mycket innovativ och nytänkande, men ha svårt att omsätta teorierna till mera konkreta praktiska lösningar.

Personen vill gärna arbeta med en mer praktisk inställning till arbetsuppgifterna och är bra på att omsätta teori till praktik. Han/hon trivs med att arbeta tålmodigt och noggrant genom hela arbetsprocessen, utan att uppskjuta beslut.

**22 Riskvillighet****Definition:**

		1	2	3	4	5
Detaljerorientering	G					
Säkerhet	H					

Trivs med snabba och riskabla beslut baserade på en snabb överblick av situationen. Personen fattar de beslut som han/hon tycker krävs, utan att nödvändigtvis anse att de är för evigt bindande.

← Ytterpunkter: →

Personen vill gärna ta lång tid på sig för att överväga alla möjliga lösningar innan ett beslut fattas. Han/hon fördjupar sig gärna i detaljer för att garantera att rätt beslut fattas och vill gärna strikt följa fattade beslut.

Personen trivs med snabba och riskabla beslut baserade på en snabb överblick av situationen. Personen fattar de beslut som han/hon tycker krävs, utan att nödvändigtvis anse att de är för evigt bindande.

**23 Ansvarskänsla för detaljer****Definition:**

		1	2	3	4	5
Energianvändning	C					
Detaljorientering	G					
Säkerhet	H					

Arbetar tålmodigt och noggrant igenom arbetets alla detaljer och ger inte upp förrän arbetet är klart. Trivs bäst när tillräcklig tid ges till beslutsfattandet.

← Ytterpunkter: →

Personen föredrar att arbeta med överskådlighet och helheten. Han/hon har sällan intresse för speciella detaljer eller deras uppföljning. Beslut kan fattas snabbt och ändras lika snabbt om ny information kommer fram.

Personen arbetar oftast tålmodigt och noggrant igenom arbetets alla detaljer och ger inte upp förrän arbetet är klart. Trivs bäst när tillräcklig tid ges till beslutsfattandet och han/hon får tid undersöka flera alternativ.

**24 Sensitivitet****Definition:**

		1	2	3	4	5
Känslokontroll	D					
Tilltro	F					

En medkännande och känslig person, som gärna engagerar sig i olika aktiviteter. Påverkas av omgivningen.

← Ytterpunkter: →

Personen kan uppfattas som emotionellt behärskad och reserverad. Har ofta en rationell inställning till olika problem. Försöker bevara relationer på en realistisk basis.

**Låg Tilltro (F):**

Är en medkännande och känslig person, som gärna engagerar sig i olika aktiviteter. Om personen blir sårad, svarar han/hon ofta med förebråelse som självförsvar.

**Hög Tilltro (F):**

Är en medkännande och känslig person, som gärna engagerar sig i olika aktiviteter och miljö. Han/hon kan riskera att bli besviken eller sårad i sina försök att vara alltför tillmötesgående och medkännande till andra människor.

**25 Social Flexibilitet****Definition:**

		1	2	3	4	5
Tilltro	F					
Abstrakt Orientering	I					

Är tillmötesgående och accepterar andra människor, deras åsikter och idéer. Arbetar bäst när han/hon tillåts ta nya, okonventionella vägar utanför strikta ramar och riktlinjer.

**Ytterpunkter:**

Personen kan vara reserverad och skeptisk till andra människor, deras åsikter och idéer. Han/hon arbetar helst med fasta ramar och utan större förändringar.

Personen är oftast tillmötesgående och accepterar andra människor, deras åsikter och idéer. Personen arbetar bäst när han/hon tillåts ta nya, okonventionella vägar, bort från strikta ramar och riktlinjer.

**26 Social Genomslagskraft****Definition:**

		1	2	3	4	5
Självhävdelse	B					
Känslokontroll	D					
Säkerhet	H					

Är kapabel att utöva inflytande på sin omgivning genom sitt starka engagemang och sin entusiasm. Arbetar helst med snabba åtgärder utan onödiga hänsynstaganden eller överväganden.

**Ytterpunkter:**

Personen förmår sällan visa engagemang, utan har oftast en formell och reserverad inställning utan behov av att framhäva sig själv. Han/hon försöker gärna undvika riskabla aktiviteter genom att följa fattade beslut.

Personen är kapabel att utöva inflytande på sin omgivning genom sitt starka engagemang och entusiasm. Han/hon arbetar helst med snabba åtgärder utan onödiga hänsynstaganden.

**27 Stresshantering****Definition:**

		1	2	3	4	5
Självhävvelse	B					
Energianvändning	C					
Känslokontroll	D					
Detaljorientering	G					

Behåller lugnet även i stressade situationer. Initierar gärna nya aktiviteter med uppmuntran och kraft. Föredrar att arbeta med en rationell inställning till arbetsuppgifterna.

**Ytterpunkter:**

Personen kan vara känslig för stämningar och förändrade omständigheter. Han/hon kan också ha svårighet att hantera den stress som orsakas av avbrott och otillräcklig tid att helt sätta sig in i alla detaljer.

Personen kan behålla lugnet även i stressade situationer. Han/hon initierar gärna nya aktiviteter med uppmuntran och kraft. Föredrar att arbeta med en rationell inställning till arbetsuppgifterna.

**28 Uppgiftsorientering****Definition:**

		1	2	3	4	5
Detaljorientering	G					
Säkerhet	H					
Abstrakt Orientering	I					

Trivs bäst med att arbeta med en hög grad av variation och med korta beslutsprocesser. Handlar också snabbt och prövar gärna att gå nya vägar.

**Ytterpunkter:**

Personen arbetar helst efter fastlagda ramar och regler. Han/hon är inte personen som avviker inte från, eller ändrar etablerade system utan noggranna överväganden.

Personen trivs bäst med att arbeta med en hög grad av variation och med korta beslutsprocesser. Han/hon handlar också snabbt och prövar gärna gå nya och vägar.



## Criteria

*”Om du inte vet vad du söker, vet du inte heller när du har funnit det!”*

En Personprofil är aldrig den enda och kompletta lösningen och får aldrig betraktas så. Däremot är det ett hjälpmedel för insamling av ytterligare information om kandidater och medarbetare, ett verktyg som underlättar formulering av hypoteser och komplettering av beslutsunderlag i rekryterings- och utvecklingsprocesser.

Personprofilen ger en hypotes om bl.a. personens sätt att fungera tillsammans med andra och hur han/hon definierar målsättningar och resultat. En Personprofil är i sig varken bra eller dålig, utan måste sättas i förhållande till någonting för att det skall vara möjligt att dra några slutsatser. En jämförelse med personens uppfattning om sig själv är användbar i utvecklingsprocesser, medan en jämförelse med de egenskaper en viss befattning kräver är synnerligen viktig i rekryteringssituationer. Självklart är det befattningen kräver en viktig funktion även i utvecklingsprocesser.

De egenskaper som är viktiga för en viss befattning måste därför definieras noga. I Master Person Analys är det *Criteria* som är hjälpmedlet för att göra en precis kravspecifikation för en befattning. *Criteria* tydliggör vilka egenskaper som är viktiga vid utförandet av uppgifter i en befattning. Ställd mot Personprofilen för en kandidat eller medarbetare visar resultatet personens starka och utvecklingsbara sidor just i relation till den befattning personen söker till, har eller önskar utvecklas till. Kunskapen om detta är minst lika viktigt för personen som för företaget.

### Definiera *Criteria*

Att definiera *Criteria* innefattar (ofta) följande steg:

- Linjeföraren instrueras i hur *Criteria* skall fyllas i.
- Linjeföraren fyller i *Criteria* online eller direkt i Metis tillsammans med Användaren.
- Linjeföraren får återkoppling om *Criteria*.
- Ev. ändringar diskuteras och verkställs.

Alternativt kan en Certifierad Användare, ev. tillsammans med linjeföraren, ange *Criteria* i Metis. De kan därefter diskutera Jobbprofilen och utföra ev. justeringar så många gånger det behövs.

*Criteria* omfattar samma nio Grundläggande egenskaper, uppdelade på samma tre Huvudområden som Personprofilen. *Criteria* visas som mer eller mindre breda rektanglar kontrasterande mot Personprofilens runda eller ovala markeringar. Jobbprofilen ger möjlighet till matchning inte bara mot en Personprofil utan flera.

Kriterie	
Enim dolore dolum. Doluptat iquamcon heniam. Xercipis ciduisis at. Ommolot nu.	Ut ad tatio delit num. Irit alit aliquisit. Eeros dunt et delit nos. Niamcortie.
<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	
<a href="#">Visa hjälp</a>	
<p>Hur fyller jeg i kriterier av denna typ?</p> <p>Si. Ro dolorem vulla feu faciniam, vel etuero dolore dit vel etummolore magnim ipsummo doloreerat accum ipis nulput nullan ut euipit vel dolorper atem irillandiam ad tetuero corpoero od modolobortie tat niam inisi eu feugiam, sendions nos eliscilit, con heniam doloris alit ex er acipisse ea facinidunt inci euisidunt velestinit lum vel ipilat lore magna feummy nim ipsum nis niam estie magnissit ex euisis enit, vel ullor alis ercipit velisid. Idunt ad magniam vullamet veliscini et, volore vel utpat adip eugiam, se ming euisi tate er alit, qui ex eusit aliquatue vullor aut luptat, ver aliquam in utpate digna faciliquat, si.</p>	

Bild 1 Criteria

## Prioritering av Egenskaperna

Det är alltid så att vissa egenskaper är viktigare än andra för en befattning. Går det t.ex. att tänka sig en försäljningschef som inte har en ganska hög Självhävdselse, eller bokföringskontorist som inte har hög Detaljorientering? Eller en personalchef som har låg Social Kontakt? Ibland kan det vara svårt att prioritera. En bra infallsvinkel är att be Linjefefen att specificera de tre viktigaste egenskaperna en person måste ha för att kunna utföra arbetsuppgifterna på ett utmärkt sätt. Prioriteterna – Hög, Mellan eller Låg - anges i kolumnen P till höger om Resultatkolumnerna.

Kriterie		Prioritet
Enim dolore dolum. Doluptat iquamcon heniam. Xercipis ciduisis at. Ommolot nu.	Ut ad tatio delit num. Irit alit aliquisit. Eeros dunt et delit nos. Niamcortie.	<input type="checkbox"/> Hög <input checked="" type="checkbox"/> Mellan <input type="checkbox"/> Låg
<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>		
<a href="#">Visa hjälp</a>		
<p>Hur fyller jeg i kriterier av denna typ?</p> <p>Si. Ro dolorem vulla feu faciniam, vel etuero dolore dit vel etummolore magnim ipsummo doloreerat accum ipis nulput nullan ut euipit vel dolorper atem irillandiam ad tetuero corpoero od modolobortie tat niam inisi eu feugiam, sendions nos eliscilit, con heniam doloris alit ex er acipisse ea facinidunt inci euisidunt velestinit lum vel ipilat lore magna feummy nim ipsum nis niam estie magnissit ex euisis enit, vel ullor alis ercipit velisid. Idunt ad magniam vullamet veliscini et, volore vel utpat adip eugiam, se ming euisi tate er alit, qui ex eusit aliquatue vullor aut luptat, ver aliquam in utpate digna faciliquat, si.</p>		

Bild 2 Criteria med prioriteter

Om det uppstår en dialog om prioritering kan den ha sin utgångspunkt i hur ofta en viss egenskap förekommer och den relativa betydelsen av en egenskap eller uppgift. Till exempel, hur viktigt är det att vara frågvis eller att vara utåtriktad när det gäller jobbet? Dagligen? Eller bara en eller ett par gånger i veckan?

*Criteria* måste fyllas i av personer som har tillräcklig kännedom om de specifika uppgifter som vanligtvis krävs för jobbet. Här kan ev. befintliga befattningsbeskrivningar vara till god hjälp.

Enligt vår erfarenhet är *Criteria* som fyllts i av en grupp medarbetare och därefter sammanställts till EN *Criteria* värt besväret, eftersom det leder till en konstruktiv dialog om de personliga egenskaper som krävs för jobbet.

Kom ihåg att frågeformuläret enbart skall koncentreras på det speciella jobbets rutiner. Det bibehåller fokus på: (a) de beteenden som oftast krävs för jobbet och (b) de beteenden som leder till framgång i arbetet.

## Criteria - kontorsassistent

I detta avsnitt visas exempel på *Criteria* för en kontorsassistent (alla *Criteria* måste självklart överensstämma med företagets kultur och värderingar, samt med de uppgifter som är specifika för jobbet).

*Criteria* sätter ramarna för jobbet innehåll: Kontorsassistenten rapporterar till avdelningschefen. Huvudsakliga arbetsuppgifter är allmän korrespondens åt ledningen och försäljningsteamet, sekreterare vid olika sammanträden, svara i telefon, diverse administration, arkivering och andra kontorsgöromål.

Drivfaktorer		1	2	3	4	5	Prioritet
Prestationsorientering	A						Mellan
Självhävdselse	B						Mellan
Energianvändning	C						Hög
<b>Sociala Faktorer</b>							
Känslokontroll	D						Mellan
Social Kontakt	E						Mellan
Tilltro	F						Hög
<b>Arbetsstil</b>							
Detaljorientering	G						Hög
Säkerhet	H						Hög
Abstrakt Orientering	I						Hög



# Personprofil

*”Smärtsamma sanningar är alltid bättre än trevliga illusioner”*

Personprofilen ger ett positivt bidrag till beslutsprocessen i rekryterings- och utvecklingsituationer. Den ger en överskådlig bild av hur kandidaten fungerar i olika arbetsrelaterade situationer. Jämförelser mellan Personprofilen och *Criteria* i Master Person Analys (MPA) ger som resultat ett antal hypoteser. Personprofilen fungerar mycket väl som underlag för formulering av frågor i anställningsintervjuer och/eller som en vägledning vid återkopplingen. Den hjälper Användaren att fokusera på de egenskaper som är viktigast för jobbet.

## Personprofilens utformning

Personprofilen är resultatet av hur en person valt bland påståendena i Personformuläret. Personprofilen visar resultatet grafiskt för samma nio Grundläggande egenskaper under tre Huvudområden som i MPA *Criteria*.

Varje Grundläggande egenskap illustreras på en skala, som är uppdelad i fem Resultatkolumner. Var och en av de fem Resultatkolumnerna delas upp i ytterligare tre positioner. Sammanlagt finns det 15 möjliga positioner för varje egenskap. Resultaten i de fem kolumnerna grundar sig på statistiskt uträknade normer från olika länder (se kapitel 8). Normerna väljs ut med tanke på det land där personen arbetar.

Personprofilen är utformad som punkter eller ovaler. Markeringarna inom ett Huvudområde kopplas samman med hjälp av linjer, så att det blir lättare att skapa sig en uppfattning om kandidatens Grundläggande egenskaper.

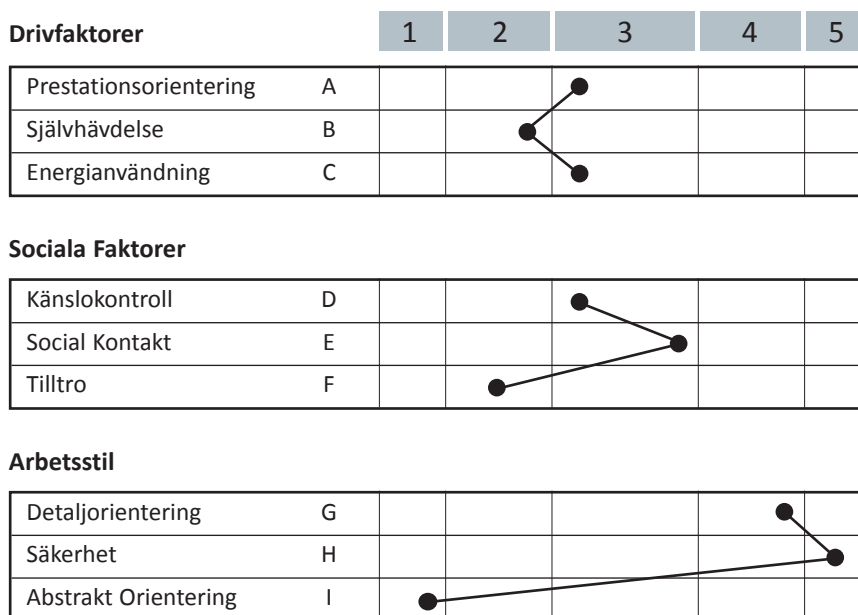


Bild 1 Exempel på hur en Personprofil kan se ut

## Administrera Personformuläret

Det är viktigt att hjälpa till att ge en person som skall fylla i ett Personformulär en känsla av säkerhet innan han/hon börjar fylla i formuläret. Om det är frågan om en rekrytering kan det vara lämpligt att ge en allmän beskrivning av rekryteringsprocessen. Det kan vara bra att börja med att beskriva Personprofilen och förklara varför företaget väljer att använda Master Personprofil. Kandidaten bör också informeras om syftet med ifyllandet av Personformuläret och konsekvenserna om han/hon väljer att inte fylla i det.

Exempel på hur Användaren kan informera personen:

*»Vi använder oss av Master Personprofil i rekryteringsarbete och utvecklingssamtal för att försäkra oss om att våra framtida och befintliga medarbetare har bästa tänkbara möjligheter att lyckas i sin befattning.*

*Vi vill till varje pris undvika felbedömningar och försäkra oss om att vi inte missar eventuella utvecklings- eller utbildningsbehov hos våra medarbetare och chefer. Syftet är att tillvarata den potential som finns hos våra medarbetare.*

*Resultatet är utgångspunkten för en konstruktiv dialog och återkoppling. Det kommer att hanteras fullt konfidentiellt och enligt gällande lagar.*

*När du har fyllt i formuläret får du tillfälle att se resultatet om du vill«.*

När testpersonen börjar fylla i Personformuläret kommer det att finnas information om testpersonens rättigheter samt hur man ska fylla i Personformuläret.

Personen skall absolut fylla i formuläret på sitt modersmål. Om det inte är möjligt bör Användaren försäkra sig om att personen förstår frågorna till fullo.

Personformuläret tar vanligtvis mellan 20 och 30 minuter att fylla i när kandidaten svarar fritt och spontant. Resultatet är lika giltigt även om det tar längre tid. En längre tid kan vara ett tecken på personens behov av eftertanke.

Om en kandidat tar mer än 40–45 minuter på sig för att fylla i formuläret, kan det bero på omständigheter som Användaren bör följa upp. Det går ofta att ta reda på orsaken till problemet genom att ställa några enkla frågor i stil med: "Är några av frågorna svåra och i så fall vilka?", "Vad gjorde du då?",

I stort sett samtidigt som kryssen i Personformuläret registreras i MPA genereras en dokumentation över personens beteende.

Avslutningsvis kan du skriva ut återkopplingsrapporten som beskriver personen som gör testen och texten för dennes verkliga placering, samt beskrivningen för ruta 1 och ruta 5 för varje basegenskap.

**F: TILLTRO; beskriver hur personer vanligtvis visar förtroende och tillit till andra.**

**OFTA** nullute vel utpat. Digna aut ate digna cons dolore. **BENÄGENHET** magna facipsu scilis dipit autet adLaore tat. **LÄTT AT** iustio odolorotis olobor.

**TYPISK** vulput nissenim alit aci blandignibh et volore feumsan velenisl ea. **SÅLLANT** commodolor se doluptat veleseq uamconsed magnim alisi.



**PRESENTATION AV NN:** Modolenit ing elit augiam dolore faciliquis digna alisi ese magna feugait aliquis modigniatue ectem dolut la consequam, core vel dolor auguero odoloborem zzrit praessi sissit lobortie con ecte magniam in venis at. Ut augue tatuer in utatet augait aut lan ulla core tat. Duis amconum quat iusci tem zzriust ionsed tet vent ad do con velisl dipit utpat nos nulputat acinit nis ad min vullaor.

Bild 6 Avsnitt i Återkopplingsrapporten

Återkopplingsrapporten kan lämnas till personen som dokumentation om vad som diskuterats.

## Tolka Personprofilen

Det är den Certifierade Användarens ansvar att bilda sig en uppfattning om Personprofilen och att förbereda ev. intervju och återkoppling. För att kunna göra det på bästa möjliga sätt, måste Användaren kunna tolka profilen korrekt. Följande tre faktorer skall hållas i åtanke när Användaren tolkar Personprofilen och förbereder sin intervju och återkoppling:

1. *Resultaten* i kolumnerna för varje Grundläggande egenskap (se kapitel 6)
2. *Vikten* av varje Grundläggande egenskap, vilken indikeras av antalet svar (kryss) (se kapitel 6)
3. *Split Score* för en viss egenskap, vilket indikeras av ungefär samma tal (=antal markeringar) i pluskolumnen som i minuskolumnen (se kapitel 6).

Tolkningen av Personprofilen kräver mer än kunskap om hur de Grundläggande egenskaperna är definierade. För att utnyttja Personprofilen till fullo, är det viktigt att du som Användare har förmåga att kombinera de Grundläggande egenskaperna och bilda dig en uppfattning om hur de samverkar. En korrekt tolkning kräver övning. Du kommer att märka hur din tolkningsförmåga ökar med erfarenheten och ger betydligt säkrare resultat med tiden.

Det här kapitlet beskriver de tre huvudfaktorerna och innehåller exempel på hur olika typer av profiler kan tolkas.

## Markeringarna och hur de skall tolkas

Till höger om de fem resultatcolumnerna finns ytterligare tre kolumner.

I kolumnen med rubriken + visas det antal kryss personen satt i Personformuläret för påståenden som medför att resultatet för egenskapen dras åt höger.

I kolumnen med rubriken - visas det antal kryss personen satt i Personformuläret för påståenden som medför att resultatet för egenskapen dras åt vänster.

T är totalresultatet, dvs. talet i pluskolumnen minus talet i minuskolumnen. Det är talet i T-kolumnen som med inverkan av den landsspecifika norm som används avgör placeringen i resultatcolumnerna.

Drivfaktorer		1	2	3	4	5	+	-	T
Prestationsorientering	A				●				
Självhävvelse	B					●	16	2	14
Energianvändning	C			●			10	1	9
<b>Sociala Faktorer</b>									
Känslokontroll	D		●				5	3	2
Social Kontakt	E			●			6	0	6
Tilltro	F	●					3	5	-2
<b>Arbetsstil</b>									
Detaljorientering	G			●			8	0	8
Säkerhet	H	●					0	11	-11
Abstrakt Orientering	I			●			8	2	6
							<b>Totalt</b>	56	24

Bild 3 Personprofil med +, - och T

Varje gång en person kryssar i Passar bäst och Passar sämst i Personformuläret ger detta en plus- eller minusmarkering, beroende på om svaret bekräftar egenskapen eller inte. Profilen ovan visar att personen satt kryss för påståenden som bekräftar Känslokontroll (D) fem gånger och som inte gör det tre gånger. Totalresultatet härav är 2. När den givna normen tillämpas resulterar detta i en placering i kolumn 2, som i bilden ovan. Personen satte kryss för påståenden som bekräftar Tilltro tre gånger och som inte gör det fem gånger, vilket ger en total om -2, motsvarande en placering i kolumn 1.

Profilen visar också att påståenden som bekräftar Säkerhet (H) har valts ingen gång och påståenden som inte gör det elva gånger. Totalresultatet här blir då -11.



Här gäller det att notera och hålla i minnet att personen aktivt har kryssat för påståenden som drar egenskapen åt vänster, i detta fall att behovet av Säkerhet är lågt. Resultat som bygger på aktiva markeringar är mer uttalade än "icke-val" (se avsnitt kapitel 6).

### Resultatkolumnerna

Resultatkolumnerna är baserade på normer som i sin tur är baserade på flera tusen Personprofiler.

De är uppbyggda så att de statistiskt speglar normalfördelningen inom en normgrupp. Kolumn 1 och 5 motsvarar vardera 10% av alla personer i normbasen och kolumn 2 och 4 motsvarar vardera 20 %. Kolumn 3 motsvarar 40% av normbasen och är därmed den vanligaste placeringen. Härutöver är varje kolumn indelad i tre positioner - låg, mitt i och hög.

Drivfaktorer		1	2	3	4	5
Prestationsorientering	A	1 2 3	4 5 6	7 8 9	10 11 12	13 14 15
Självhävdelse	B	1 2 3	4 5 6	7 8 9	10 11 12	13 14 15
Energianvändning	C	1 2 3	4 5 6	7 8 9	10 11 12	13 14 15

### Sociala Faktorer

Känslokontroll	D	1 2 3	4 5 6	7 8 9	10 11 12	13 14 15
Social Kontakt	E	1 2 3	4 5 6	7 8 9	10 11 12	13 14 15
Tilltro	F	1 2 3	4 5 6	7 8 9	10 11 12	13 14 15

### Arbetsstil

Detaljorientering	G	1 2 3	4 5 6	7 8 9	10 11 12	13 14 15
Säkerhet	H	1 2 3	4 5 6	7 8 9	10 11 12	13 14 15
Abstrakt Orientering	I	1 2 3	4 5 6	7 8 9	10 11 12	13 14 15

Bild 4 Resultatkolumner och positioner

När en persons markeringar placerar profilen i Kolumn 1 eller 5, så vet du som Användare att den markeringen endast förekommer hos 10% av alla som ingår i normgruppen – en ganska ovanlig placering alltså.

I exemplet nedan är Energianvändning (C) placerad mitt i Kolumn 3 medan Säkerhet (H) är placerad lågt i Kolumn 1.

Drivfaktorer		1	2	3	4	5
Prestationsorientering	A				●	
Självhävdelse	B					●
Energianvändning	C			●		

#### Sociala Faktorer

Känslokontroll	D		●			
Social Kontakt	E			●		
Tilltro	F	●				

#### Arbetsstil

Detaljorientering	G			●		
Säkerhet	H	●				
Abstrakt Orientering	I				●	

Bild 5 Personprofilens placering i Resultatkolumnerna

### Egenskapernas vikt

I en Personprofil är det mer än profilens placering som är intressant vid tolkning av resultatet. Personformulärets utformning gör det möjligt att formulera hypoteser utifrån vilka påståenden som personen bestämt sig för att markera. Det ger ytterligare information om personens prioritering av de egenskaper påståendena reflekterar.

Varje halva av Personformuläret reflekterar fyra Grundläggande egenskaper med 20 grupper av påståenden. Ett statistiskt genomsnitt av antalet markeringar per egenskap blir tio, fördelade mellan passar bäst och passar sämst.

Om en person väljer att markera 15 av de 20 möjliga påståendena för en och samma Grundläggande egenskap är det med stor sannolikhet ett tecken på att den egenskapen har särskild betydelse för honom/henne.

En Grundläggande egenskap vars påståenden markerats 12 gånger är exempelvis viktigare för personen än en som valts 6 gånger även om båda egenskaperna placeras i samma Resultatkolumn.

Drivfaktorer		1	2	3	4	5	+	-	T
Prestationsorientering	A			●					
Självhävdelse	B			●			5	0	5
Energianvändning	C			●			10	2	8
<b>Sociala Faktorer</b>									
Känslokontroll	D			●			6	0	6
Social Kontakt	E			●			9	1	8
Tilltro	F		●				6	4	2
<b>Arbetsstil</b>									
Detaljorientering	G					●	17	2	15
Säkerhet	H					●	13	3	10
Abstrakt Orientering	I		●				2	0	2
<b>Totalt</b>							68	12	

Bild 6 De Grundläggande egenskapernas vikt

Exemplet ovan visar att personen som fyllt i Personformuläret har valt att använda 19 kryss för Detaljorientering (G) och 16 kryss för Säkerhet (H). Det innebär med stor sannolikhet att dessa båda egenskaper är mycket viktiga för personen. Det kan därför vara lämpligt att gå in närmare på dessa egenskaper under intervjun eller återkopplingen, dels för att personen troligen vill prata om dem ändå, med tanke på att han/hon valt att markera dem så många gånger, dels på grund av att dessa egenskaper troligen blir mer markanta i arbetssituationer. Du kan då fokusera på frågor om t.ex. vilken typ av beslut som personen troligen har lätt för att fatta utan alltför mycket eftertanke och vad personen gör när han/hon ställs inför svåra eller mer långtgående beslut.

Genom att kombinera dessa båda egenskaper med Tilltro (F) i Kolumn 2, så kan vi formulera en hypotes som antyder att personen i en chefsroll kan ha en tendens att styra och/eller kontrollera sina medarbetare överdrivet hårt, vara krävande och pedantisk med detaljer, både i viktiga och mindre viktiga sammanhang. Det kan också tyda på att han/hon har svårt att delegera och prioritera arbetsuppgifter.

Exempel på relevanta frågor kan vara:

*“Hur mycket handlingsfrihet anser du att dina medarbetare bör få i arbetssituationen?”*

*“Vilken typ av arbetsuppgifter anser du kan delegeras?”*

*“Vad förväntar du dig av dina medarbetare när du ber dem utföra en viss arbetsuppgift?”*

## Split Score

Split Scorer uppstår för en Grundläggande egenskap när personen har ungefär lika många markeringar i båda kolumnerna. Det kan tyda på flexibilitet hos personen och att hans/hennes beteende till stor del beror på och anpassas till den givna situationen (Spännvidd). Det kan också betyda att personen inte har en bestämd inställning till egenskapen i fråga (Spänning).

Om det är frågan om Spänning eller Spännvidd kan mycket väl vara intressant för båda parter att diskutera i intervjun eller återkopplingen.

Drivfaktorer		1	2	3	4	5	+	-	T
Prestationsorientering	A		●						
Självhävdelse	B	●					1	12	-11
Energianvändning	C		●				5	3	2
<b>Sociala Faktorer</b>									
Känslokontroll	D		●				5	3	2
Social Kontakt	E	●					0	9	-9
Tilltro	F				●		9	1	8
<b>Arbetsstil</b>									
Detaljorientering	G			●			9	1	8
Säkerhet	H					●	10	1	9
Abstrakt Orientering	I					●	11	0	11
<b>Totalt</b>							50	30	

Bild 7 Split Scorer

Profilen i bilden ovan visar Split Scorer för Energianvändning (C) och Känslokontroll (D). För båda egenskaperna har personen gjort totalt åtta markeringar, fem i pluskolumnen och tre i minuskolumnen.

Nu är frågan om resultatet betyder att personen inte har en bestämd inställning eller kan anpassa sig till olika situationer och reagera utifrån vad som är lämpligast. Sättet att utvärdera detta på är att förbereda och ställa relevanta frågor under intervjun/återkopplingen.

Exempel på relevanta frågor kan vara:

*“I vilka situationer eller under vilka förhållanden presterar du bäst?”*

*“I vilka situationer eller när tolererar du aldrig att bli avbruten?”*

*“När blev du senast så irriterad på jobbet att dina kolleger lade märke till det?”*

*“Vilka blev konsekvenserna?”*

*“Hur reagerade dina kolleger på din reaktion och hur fick detta dig att känna dig?”*

*“Vilka följder hade detta på ditt arbetsresultat?”*

De övriga markeringarna i Personprofilen bör förtydligas under återkopplingen i dialog mellan Användaren och kandidaten/medarbetaren. Totalresultatet bygger självklart inte bara på de konkreta uppgifter som Personprofilen visar. Minst lika viktiga är svaren på de frågor som Användaren får i samband med intervjun eller återkopplingen.

### **Kompletterande egenskaper i Personprofilen**

De Kompletterande egenskaperna motsvarar Masters empiriska data som samlats in från tusentals profiler och fungerar som en inspirationskälla som beskriver hur olika kombinationer av de Grundläggande egenskaperna tar sig uttryck.

Du kan dra nytta av de Kompletterande egenskaperna under intervjun och återkopplingen, för att fördjupa Personprofilen och därmed få ut mer av analysen. Tänk dock på att vi alla har en tendens att dra våra egna slutsatser från de Kompletterande egenskaperna. Därför är det mycket viktigt att du kan och följer Master International A/S's definitioner av dem.

Fördelarna med att använda de Kompletterande egenskaperna i återkopplingssammanhang, är tydligast när företaget arbetar med medarbetare på/till en avdelning där man kräver att de anställda skall ha vissa gemensamma egenskaper. Det kan till exempel vara egenskaper som främjar en väl fungerande grupp (exempelvis god kommunikationsförmåga och social förmåga).



---

## Personprofilen mot *Criteria*

Med hjälp av Master Person Analys finns det möjlighet att ställa Personprofilen mot *Criteria* och på så sätt konkretisera hur väl en person stämmer in på de krav ett visst jobb ställer. Vid återkopplingen bör man därför använda jobbet som utgångspunkt i stället för personen.

Den Certifierade Användaren måste försäkra personen om att testresultatet i sig varken är bra eller dåligt. Det finns inga absoluta värden, utan resultatet är alltid beroende på vad man jämför det med.

Ditt jobb är att utvärdera hur, när och under vilka förhållanden som personens egenskaper tar sig uttryck och bekräfta eller vederlägga hypoteserna som utarbetats med Personprofilen som utgångspunkt.

### Formulera hypoteser och frågor baserade på Personprofilen/*Criteria*

Ett av de allra viktigaste ändamålen med Master PersonAnalys är att hjälpa till med att formulera relevanta hypoteser som sedan kan undersökas i en intervju och återkoppling. När en hypotes formuleras kan följande frågor vara till hjälp:

- Vad (baserat på Personprofilen) kommer att stimulera personen att göra sitt allra bästa?
- Hur (och under vilka förhållanden) kommer personen att samarbeta med andra?
- Om personen var ledare, vilken typ av ledare skulle han/hon vara?
- Vad skulle normalt irritera personen?
- Hur skulle han/hon bäst ta sig an jobbet?

Dessa och liknande frågor ger upphov till hypoteser som sedan kan tas upp i återkopplingen eller intervjun.

## Paula (47), Produktionschef och mekanisk ingenjör

Som produktionschef arbetar Paula vanligtvis med kvalificerade medarbetare på fabriksgolvet. Paula måste hantera sina underordnade, med vilka hon måste vara på jämlika villkor och samtidigt samarbeta med ledningen med förslag och krav.

Drivfaktorer		1	2	3	4	5
Prestationsorientering	A				●	
Självhävdselse	B				●	
Energianvändning	C				●	

### Sociala Faktorer

Känslokontroll	D		●			
Social Kontakt	E				●	
Tilltro	F				●	

### Arbetsstil

Detaljorientering	G		●			
Säkerhet	H				●	
Abstrakt Orientering	I				●	

Hypoteser baserade på Personprofilen: Paula är troligtvis populär bland sina underordnade för att hon litar på dem (till höger på Tilltro) och är utåtriktad (till höger på Social kontakt). Hon genomför intervjuer utan att gräva i detaljer (kolumn 2 Detaljorientering). När hon vill få något gjort, kan hon ha en tendens att förlita sig på känslomässiga och ibland irrationella argument (kolumn 2 Känslokontroll). I vissa situationer kan hon kanske förlora slagkraft eftersom hennes argument kan vara överdrivet subjektiva. Hon kan även reagera starkt på misslyckanden och ta det personligt (till vänster på Känslokontroll och till höger på Tilltro).

Exempel på intervjufrågor:

“Vilka typer av förslag fick du slåss för att få genomförda?”

“Hur gick du till väga? Och vad blev resultatet?”

“När skulle du absolut inte kompromissa?”

“Vad fick dig senast att reagera med ilska och frustration?”

### Välja frågor

Regelbunden användning av Master Person Analys gör det enklare att formulera hypoteser baserade på Personprofilen. Men hypoteser är enbart en del av jobbet. Det är lika viktigt att vid förberedelserna avgöra vilka hypoteser som skall bekräftas eller förkastas.



Det är här följande frågeställningar kommer in:

- Hur viktig är egenskapen? Egenskaper som personen markerat i Personformuläret många gånger är viktiga för honom/henne och oftast en egenskap som andra ser effekten av (se kapitel 6).
- Vad är anledningen till Split Scorer? När uppfattar andra personer Spänning hos personen och när Spännvidd? Och under vilka förhållanden (se kapitel 6)?
- Vilka egenskaper är viktigast för jobbet? Fokusera på egenskaperna med prioritet = Hög i ifyllda *Criteria* (se kapitel 5).
- När du tittar på profilen, är det något som verkar oväntat eller ovanligt jämfört med din egen omedelbara uppfattning om personen? Kom ihåg att ändamålet med intervjun är att få en korrekt och exakt bild av personen och hur den kommer att passa till jobbet. För att uppnå det, måste du även använda dig av dina egna intryck och din intuition så länge det sker medvetet och systematiskt.
- Kontrollera och stäm av där de Grundläggande egenskaperna i Personprofilen skiljer sig från ifyllda *Criteria*.

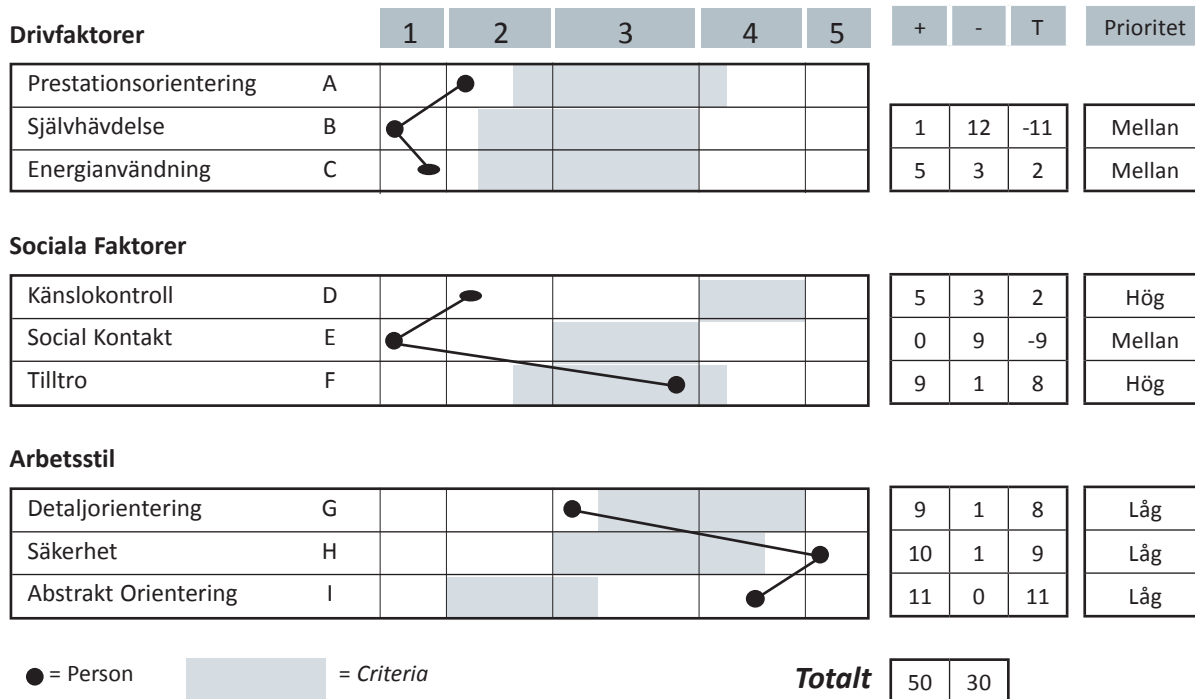
### Skillnader mellan *Criteria* och Personprofilen

Även om resultatet av en Personprofil i början kanske inte verkar stämma med *Criteria* bör man komma ihåg att en Personprofil aldrig kan kartlägga hela sanningen. Mänskliga varelser är för komplexa, omfattande och anpassningsbara för att kunna klassificeras på ett lätt och entydigt sätt.

Det viktiga med Personprofiler är att de ger ett hjälpmedel till formulering av hypoteser och till planering av neutrala, systematiska och strukturerade intervjuer. Intervjuer där man som intervjuare kan fokusera på det som är utmärkt i förhållande till jobbet och det som kanske kan vara ett hinder för personens framgång i jobbet.

*Adam, administrativ chef, har just genomfört en intervju med en sökande till befattningen som datachef. På ytan verkade kandidaten ganska skarpsinnig och skicklig inom sitt område och uppvisade både färdighet och kompetens. På den personliga nivån verkade han dock en aning inåtvänd och bidrog inte mycket till intervjun. Han verkade inte heller överdrivet entusiastisk inför jobbet. Men, han hade ju trots allt sökt det. Han ringde i förväg för att fråga om företaget och ställde några få (men precisa) frågor. Personprofilen bekräftade Adams intryck. När han jämförde kandidatens Personprofil med hans *Criteria* framkom följande:*

## Datchef David, 28 år



Till vänster på samtliga drivfaktorer och långt till vänster på social kontakt oroade Adam. Vad göra? En del av datchefens jobb är att identifiera behov avseende framtida dataprogram och personalrutiner.

Baserat på Personprofilen och Criteria samt utvalda kompletterande egenskaper, antecknade Adam följande frågor:

(Social kontakt: aktivt avvisande + avvikelse mellan Criteria och Personprofil)

“Hur många personer har du regelbundet kontakt med i ditt nuvarande jobb? Hur gick det tycker du?”

“Skulle du föredra en annan inriktning i ditt nya jobb? På vilket sätt?”

(Känslokontroll: avvikelse mellan Criteria och Personprofil)

“I vilken typ av situationer brukar du bli irriterad och reta upp dig?”  
 “Hur kan andra se vilket humör du är på?”

(Abstrakt orientering: prioritet Hög)

*“Kan du ge mig ett exempel på en situation då du måste fatta ett beslut snabbt?”*

*“Hur kunde du avgöra att det var rätt beslut?”*

(Energianvändning: Split Score och Detaljorientering: prioritet Hög)

*“Hur avgjorde du att ditt senaste projekt var klart att lämnas in?”*

*“Tror du att det fanns några fel? Vilka?”*

*“Vilken typ av fel tycker du är acceptabla?”*

Trots att samstämmigheten mellan Personprofilen och *Criteria* inte är perfekt, bör en person inte förkastas enbart på grund av detta, om denne på andra sätt uppfyller de kvalifikationer som jobbet kräver. Vid intervjun är det den Certifierade Användarens jobb att fokusera på avvikelserna och se de eventuella konsekvenser som avvikelserna kan ha i praktiken.

Trots att det är skillnader mellan *Criteria* och Personprofilen, kan personen fortfarande vara fullt medveten om sitt beteende. Erfarenheten har lärt personen ett antal rutiner som kompenserar för skillnaderna. I andra fall kan personen placeras så långt till vänster på en egenskap, men samtidigt långt till höger på en annan, att det övergripande beteendemönstret trots detta uppfyller organisationens förväntningar. Det är därför intervjun/återkopplingen och personens egna reaktioner är så viktiga.

## Återkopplingen

Det är viktigt att du som Certifierad Användare kan återkoppla Personprofilen till kandidaten/medarbetaren på ett positivt och professionellt sätt. Återkopplingen skall ske med respekt för personen. Helst skall kandidaten acceptera och bekräfta återkopplingen. Självklart skall du visa öppenhet mot och förståelse för personens erfarenheter och uppfattningar. Understryk att Personprofilen enbart representerar en av flera informationskällor. Bra återkoppling förser såväl kandidaten som den Certifierade Användaren och företaget med viktig information.

Dialogen är viktigare än testresultatet. Med Master Person Analys kartläggs nio Grundläggande egenskaper. Det är viktigt att det Personprofilen visar, tas upp i detalj i en dialog med personen. Personprofilen bör inte väga tyngre än informationen som den Certifierade Användaren kan få från personen och andra källor.

Det är den Certifierade Användarens uppgift att få personen att bekräfta eller förkasta de formulerade hypoteserna samt utvärdera hur och när personen kanske kompenserar för det beteende som Personprofilen indikerar.

Under vilka förhållanden kan vi tänka oss att se personen visa ett annat beteende än det förväntade och mest vanliga?

Lägg lika stor vikt vid starka som svaga punkter i återkopplingen och använd jobbet som referenspunkt, dvs. ifyllda *Criteria*.

Som Certifierad Användare är det även din uppgift att planera och leda återkopplingen och formulera de hypoteser som skall utrönas och de frågor som skall ställas. Kandidaten/medarbetaren skall också ges möjlighet att kommentera resultatet och ställa frågor. Vissa personer kan vara öppet skeptiska. Försök då än en gång att förklara hur Personprofilen är uppbyggd och varför den används. Det kan hjälpa till att skapa en fri och öppen diskussion. Allt beror på dina förberedelser. En väl planerad och förberedd återkoppling ger alltid det bästa resultatet.

### Återkopplingens struktur

Vid återkopplingen möter du i regel en person som är nyfiken på att höra om sin profil. Personen kan också vara nervös. Det kanske är första gången personen kommit i kontakt med ett arbetspsykologiskt test? Din första uppgift är då att lätta på spänningen och ge kandidaten en uppfattning om vad återkopplingen kommer att handla om.

Ge en kortfattad beskrivning av syftet med Personprofilen och återkopplingen. Gör klart att du förväntar dig att personen själv deltar aktivt, bidrar med exempel och talar om när han/hon tycker att en viss egenskap stämmer eller inte. Beskriv sedan de tre Huvudområdena, för att säkerställa att ni båda använder samma referenspunkter.

När det är klart börjar du med en egenskap under rubriken Arbetsstil. De anses vanligtvis inte lika personliga som Sociala faktorer eller Drivfaktorer. Genom att starta med Detaljorientering, Säkerhet eller Abstrakt orientering, tenderar kandidaten att slappna av och öppna sig.

Ett annat alternativ är att börja med en egenskap där Personprofilen är markerad, dvs. viktig för personen. Då vet du att du börjar återkopplingen med en egenskap som dels är viktig för personen och där han/hon lättast kommer att känna igen sig.

Under återkopplingen kanske det framkommer att personen inte direkt känner igen sig. Det är då din uppgift att återge placeringarna på ett positivt sätt. Som referenspunkt kan du utgå ifrån hur personer med liknande placeringar vanligtvis beskriver sig själva. Ett exempel på detta är Kolumn 1 för Tilltro. Personen anser att han/hon gör en realistisk bedömning av andra, medan kollegor och överordnade ofta tycker att han/hon är en överdrivet kritisk eller totalt skeptisk person. Din uppgift är att skilja på varför personen uppför sig som han/hon gör och hur andra uppfattar kandidatens handlingar.

Ta sedan en titt på siffrorna till höger om profilen för att avgöra hur många kryss en person satt för en Grundläggande egenskap och hur markeringarna är fördelade mellan + och - (se kapitel 6).

En placering baserad på några få kryss är alltid mindre viktig för personen än en placering som baseras på många kryss. Om placeringen baseras på många kryss och flertalet finns i endera plus- eller minuskolumnen och personen fortfarande inte känner igen sig, kan en väg vara att be honom/henne ge konkreta exempel på motsatt beteende.

Avrunda återkopplingen med en kort sammanfattning av profilen, som antingen bekräftats eller vederlagts. Det har en dubbel effekt. Personen blir nöjd över att man lyssnat på och förstått honom/henne och du får ytterligare bekräftelse på om dina slutsatser faktiskt är korrekta.

Drivfaktorer		1	2	3	4	5	+	-	T
Prestationsorientering	A					●			
Självhävdelse	B						12	0	12
Energianvändning	C						15	1	14
<b>Sociala Faktorer</b>									
Känslokontroll	D		●				4	0	4
Social Kontakt	E				●		8	0	8
Tilltro	F		●				4	0	4
<b>Arbetsstil</b>									
Detaljorientering	G						16	0	16
Säkerhet	H						12	1	11
Abstrakt Orientering	I			●			7	0	7
<b>Totalt</b>							78	2	

I exemplet ovan vidhåller personen att hon koncentrerar sig mer på den övergripande situationen än på detaljerna. Hon hävdar även att det är enbart när hon står inför större beslut, t.ex. ett husköp, som hon tänker länge innan hon fattar ett beslut. Vid återkopplingen ombads hon att ge exempel på snabba beslut som hon fattat, beskriva på vilken grundval hon fattat besluten och ange ungefär hur lång tid det tagit. Personen nämnde som exempel en rapport som hon blivit ombedd att lämna in, i hennes tycke innan den var klar. Hon bestämde sig för att bifoga en PM tillsammans med rapporten som tydligt angav hennes reservationer angående vissa värden och slutsatser i studien. När hon tillfrågades, medgav hon att hennes reservationer inte skulle ha haft någon praktisk inverkan eftersom det gällde mindre detaljer. Hon log och hänvisade till andra händelser där hennes definition av detaljorientering och rutiner kanske skilde sig från hennes kollegors.

En Personprofil är aldrig absolut. Återkopplingen mellan kandidaten/medarbetaren och den Certifierade Användaren är det viktiga, samt den omfattning i vilken Användarens hypoteser är korrekta och fullständiga.

## Kolumnerna 1 och 5 för medarbetare och ledare

I Master Person Analys används samma nio Grundläggande egenskaper för alla grupper. Åtskillnad måste ske mellan ledare och medarbetare, eftersom jobben och kraven är olika. Detta avsnitt ger en tolkning av ytterpunkterna (Kolumnerna 1 och 5) för varje Grundläggande egenskap. Några fokusområden är markerade för både ledare och medarbetare, de bör behandlas mer ingående under den eventuella återkopplingen. Det finns även exempel på frågor för dessa fokusområden som även kan användas som komplettering till Intervjuguiden.

### Återkoppling till medarbetare

Texter som kan vara användbara när återkopplingen förbereds.

En medarbetare som gärna arbetar långsiktigt och för vilken kvalitativa mål är viktiga. Han/hon prioriterar sitt arbete och fokuserar på de processer som krävs för att uppnå målet.

- Resultat/framgång
- Korta tidsperspektiv
- Konkurrens

"Vad anser du utgör ett bra resultat/framgång?"

"Hur försöker du säkerställa kvalitet under tidspress?"

"När är resultatet viktigare än kvaliteten?"

"För vilka resultat vill du bli ihågkommen?"



**Prestationsorientering**

Resultatorienterad med snabba mål i sikte. Han/hon trivs bäst att samtidigt uppnå flera resultat och gärna i en arbetsmiljö som utmärks av entusiasm och tävlingsanda. Han/hon får snabbt igång saker och fokuserar på målet.

- Långa tidsperspektiv
- Processer
- Kvalitet

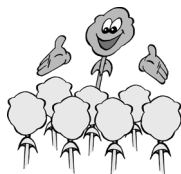
"Hur behåller du entusiasmen under långvariga projekt?"

"För vilka resultat vill du bli ihågkommen?"

"Hur säkerställer du kvaliteten?"

"När är processen viktigare än resultatet?"

Kan uppfattas som en reserverad och samarbetsvillig medarbetare. Arbetar gärna i en miljö som inte alltid kräver att han/hon måste stå i rampljuset för att invända mot eller försvara inställningar eller planer. Han/hon föredrar oftast att vara en i gruppen och konkurrerar helst inte med andra.



**Självhävdelse**

- Synlighet
- Inflytande
- Inverkan

"Under vilka förhållanden skulle du ta ståndpunkt?"

"Hur skulle du beskriva ditt bidrag i grupsituationer?"

"Hur gick du till väga när du senast omvände någon till din egen uppfattning?"

"Under vilka förhållanden kommer individen före gruppen/företaget?"

Kan uppfattas som en mycket bestämd och självständig medarbetare. Han/hon utmärker sig ofta i grupsammanhang genom att vilja ändra beslut och målsättningar. Favoriserar rampljuset och tycker om att hans/hennes uppfattningar diskuteras. Söker aktivt och har ofta stort inflytande på gruppen.

- Framträdande i grupper
- Uppmärksam
- Utrymme

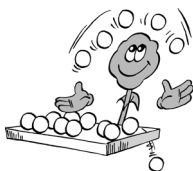
"Hur säljer du dina idéer till andra? Vad betonar du när du försöker övertyga andra?"

"Hur skulle dina kollegor beskriva dig i en ledande roll?"

"När är det viktigt att andra ges utrymme?"

"Under vilka förhållanden kommer gruppens resultat framför individens?"

Personen trivs oftast bäst i en avspänd arbetsmiljö och när det finns nödvändig tid för arbetsuppgifterna. Han/hon fördelar sin energi på några få uppgifter. Tar sällan egna initiativ och föredrar en jämn arbetstakt utan avbrott.



**Energi-användning**

- Antal aktiviteter
- Initiativ
- Takt

"Beskriv din uppfattning om en jättig dag?"

"Vilka nya aktiviteter har du startat?"

"Hur många avbrott kan du godta under en arbetsdag?"

Personen är i allmänhet en mycket energisk och företagsam medarbetare, som ibland kan uppfattas som otålig och rastlös. Han/hon trivs bäst och uppnår mest i en hektisk miljö. Uppfattas ofta som outtröttligt energisk och tar gärna många initiativ.

- Rastlöshet
- Prestationsorientering
- Effektivitet

"När blir du rastlös/otålig?"

"Senaste gången du inte avslutade ett arbete, vad var orsaken?"

"När är du som mest effektiv i ditt tycke?"

Personen visar gärna känslor öppet. Starkt motiverad av positiv feedback. Känslomässigt beroende av omgivningen och påverkas av atmosfär och stämningar. Arbetsmiljöns påverkan kan resultera i irritation och oro.

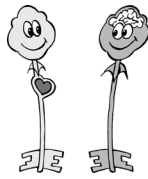
- Självkontroll
- Motivation
- Oro

"Under vilka förhållanden försöker du medvetet kontrollera dina känslor?"

"Hur reagerade du senaste gången du inte fick det erkännande du ansåg berättigat?"

"Hur skulle din chef kunna motivera dig?"

"Vad oroar dig? Hur uttrycker du din oro?"



#### Känslokontroll

Han/hon har hög känslomässig kontroll. Visar sällan sina personliga känslor på arbetsplatsen. Uppfattas ofta som en yrkesmänniska som koncentrerar sig på jobbet och är lugn och oberörd i alla lägen. Kräver inte dagligt erkännande eller beröm.

- Motivation
- Visa känslor
- Känslomässig stimulans

"Vad krävs för att du skall känna dig helt motiverad?"

"Under vilka förhållanden är det i ditt tycke viktigt att visa känslor?"

"Vilken typ av personliga känslor skulle du dela med andra på arbetet?"

Personen föredrar att arbeta självständigt eller i små grupper. Tar sällan initiativet till kontakt med andra. Kan uppfattas som inåtvänd och introvert. Ägnar inte mycket tid till att umgås med andra.

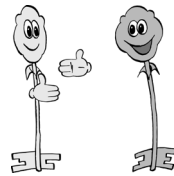
- Kontaktbehov
- Nya människor
- Inåtvändhet

"Under vilka förhållanden skulle du försöka skapa nya kontakter?"

"När tar du kontakt med andra?"

"Vilka typer av projekt kan bäst slutföras i grupper?"

"När skulle du beskriva dig som utåtriktad?"



#### Social Kontakt

Han/hon föredrar att vara tillsammans med andra. Uppfattas som utåtriktad och engagerad i alla sociala aspekter. Anses ofta som sällskaplig och lätt att kommunicera med. Ägnar gärna mycket tid åt sociala aktiviteter.

- Arbeta ensam
- Tid för umgänge
- Självständiga projekt

"Hur stor del av arbetsdagen skulle du vilja ägna åt självständiga projekt?"

"Hur mycket tid ägnar du åt sociala aktiviteter?"

"Vilka typer av projekt kan bäst slutföras i ensam?"



Ifrågasätter mycket och är sällan nöjd med svaren eller förklaringarna förrän situationen genomgående granskats. Anses ofta som kritisk av kollegorna, när han/hon enbart uttrycker sin "uppriktiga" åsikt. Självhävdelse faller sig naturligt för honom/henne och tycker att det ibland kan vara nödvändigt att visa ilska. Är inte konflikträdd

- Tilltro
- Konfliktbeteende
- Hänsynstagande

"Beskriv den senaste konflikten som du medvetet inte konfronterade?"

"När blev du senast positivt överraskad av en person (ett jobb) som du inledningsvis var skeptiskt inställd mot?"

"När skulle du beskriva dig som tillmötesgående?"



**Tilltro**

Anpassar sig lätt och fungerar bäst i en öppen arbetsmiljö. Anses som regel öppen och tillmötesgående. Säger oftast det som förväntas av honom/henne. Tar på sig flera arbetsuppgifter för att hjälpa andra och kan ha svårt att säga nej. Kan uppfattas som konflikträdd

- Undviker konflikter
- Självhävdelse
- Trolöshet

"Beskriv den senaste konflikt som du konfronterade."

"När kände du senast att det var nödvändigt att dra en gräns, att hävda dig?"

"När bröt någon ditt förtroende senast? Hur reagerade du?"

En medarbetare som tänker på helheten och är ointresserad av detaljer. Har inget intresse av rutiner och uppföljningar. Kräver variation och är oftast inte uthållig med arbetsuppgifter som kräver detaljorientering.

- Detaljer
- Grundlighet
- Ansvar

"Vilka detaljer/rutiner är en del av ditt arbete?"

"När är det viktigt att fokusera på alla detaljer och rutiner?"

"Vad gör du för att tillse att alla aspekter av uppgiften är felfria?"



**Detalj-orientering**

Arbetar ansvarsfullt och beslutsamt. Utför villigt rutinarbeten och trivs med möjligheten att helt kunna gå upp i jobbet. Håller ut tills alla aspekter av uppgiften är felfria.

- Totaliteter/översikt
- Variation
- Felfria

"Beskriv hur du skaffar dig en överblick över ett projekt?"

"Vad anser du är en variationsrik arbetsdag? Vad betyder variation för dig?"

"Vad gör du när det inte finns tillräckligt med tid att avsluta ett jobb in i minsta detalj?"

Han/hon fattar ofta och gärna snabba besluts och spiller sällan tid på att överväga en situation innan han/hon handlar. Är inte rädd att ta risker eller ändra överenskommelser eller beslut.

- Idiotsäker
- Väl övervägd
- Ändrar beslut

"Vilka beslut är alltid idiotsäkra? Varför?"

"När skulle du beskriva dig som väl övervägd/genomtänkt?"

"Vilka typer av beslut kan i ditt tycke ändras?"



#### Säkerhet

Personen trivs sällan med jobb som kräver snabba och riskfyllda beslut. Han/hon vill ha tid för att tillse att alla sidor granskas innan ett beslut fattas.

- Risktagande
- Spontanitet
- Beslut under stress

"Under vilka förhållanden skulle du beskriva dig själv som chanstagare?"

"Vilket var det senaste spontana beslut som du fattade?"

"Vilket beslut fattade du senaste under tidspress? Vad blev resultatet?"

Arbetar gärna med konkreta och praktiska uppgifter och vill gärna ha definierade riktlinjer och bestämda mål att arbeta mot. Översätter teori till praktik och är en genomförare. Arbetar ofta med traditionellt tillvägagångssätt.

- Konkret jämfört med abstrakt
- Riktlinjer
- Ny kunskap

"Vad är din attityd till projekt som inte har någon omedelbar praktisk tillämpning?"

"Under vilka förhållanden skall angivna riktlinjer ändras?"

"Hur gör du för att inhämta ny kunskap? Hur viktigt är det?"



#### Abstrakt Orientering

Mycket utvecklingsorienterad och fokuserad på nya idéer och utvecklingsmöjligheter. Intresserad av teori och det abstrakta, men kan ha problem att omsätta teorierna i praktisk handling. Argumenterar gärna för och diskuterar koncept och idéer.

- Vad kan ej förändras
- Praktisk och konkret
- Resultat av idéer

"Vad bör aldrig ändras?"

"Tror du att du skulle trivas att enbart arbeta med praktiska jobb inom ett angivet ramverk?"

"Vilka idéer eller visioner har du senaste arbetat med? Vad blev resultatet?"

### Återkoppling med ledare

Detta avsnitt ger en tolkning av ytterpunkterna (Kolumnerna 1 och 5) för varje Grundläggande egenskap med inriktning mot ledare.

Texter som kan vara användbara när återkopplingen förbereds.

Personen är en ledare som kan arbeta mot långsiktiga resultat. Han/hon kan planera och prioritera tid och jobbfunktioner på ett tillfredsställande sätt. Kan ha en tendens att låta andra ta initiativet och drivs inte av konkurrensvilja eller behov av att visa snabba resultat.

- Snabba resultat
- Konkurrens
- Initiativ

"Hur reagerar du när tidsfrister förlängs?"

"När anser du att konkurrensvilja med fördel kan användas som motivationsfaktor för att uppnå snabbare resultat?"

"Vilka stora initiativ har du tagit nyligen?"



**Prestationsorientering**

Personen fokuserar gärna på kvantitativa, mätbara mål och resultat. En påhittig ledare som sätter upp och uppnår kortsiktiga mål. Han/hon tar gärna ledningen i arbetet för att uppnå mål. Kan i vissa situationer vara överdrivet självständig eller självstyrd och kan ibland underlåta att engagera andra.

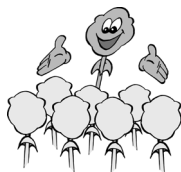
- Planerande
- Kvalitet
- Långa tidsperioder

"Under vilka förhållanden anser du att planerande och prioriterande är viktigare än själva resultatet?"

"Vad innebär kvalitet för dig?"

"Påverkar det din motivation om du arbetar med långsiktiga projekt? Hur?"

Personen kan upplevas som mycket reserverad och tycker inte om att vara i centrum eller ta ledningen vid möten och andra gruppsammanhang. Han/hon är vanligtvis mycket beroende av andra och föredrar att agera i bakgrunden och ge andra utrymme.



#### Självhävdelse

- Inverkan
- Kommunikation
- Synlighet

”När genomdrev du senast dina egna idéer?”

”Hur delger du andra dina idéer och beslut?”

”I vilka sammanhang skulle du vara den synliga ledaren, den som tar ledningen?”

Personen kan upplevas som dominant i sin ledarroll. Han/hon är inte alltid medveten om att medarbetarna också behöver utrymme och kan därför underlåta att ge medarbetarna beröm för resultat och initiativ. Kräver ofta mycket av sig själv och förväntar sig lika höga prestationsnivåer från andra.

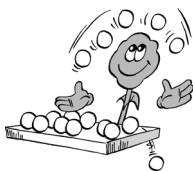
- Motivation och inflytande
- Beröm för framgångar
- Gruppen

”Beskriv hur du motiverar dina medarbetare?”

”När fick dina medarbetare senast ta åt sig äran?”

”Under vilka förhållanden uppnår gruppen bättre resultat än individen?”

Personen prioriterar få jobb åt gången och fungerar bäst i en miljö där det inte alltid krävs snabba resultat och initiativ. Han/hon behöver tillräckligt med tid för att avsluta arbetet. I allmänhet beror resultaten från denna typ av ledare till stor del på motivation.



#### Energi-användning

- Tidsbrist
- Initiativ
- Effektivitet

”Vad är din typiska reaktion när tiden är viktigast?”

”Vilka initiativ har du tagit nyligen? Beskriv resultaten.”

”När är du effektivast?”

Personen upplevs som energisk, otålig och rastlös. Tar ofta stötarna och kan riskera att verka obstinat och påtvingande. Han/hon trivs i en hektisk miljö där individuella projekt tenderar till att ”försvinna”. Kan förlora personalens förtroende om antalet startade jobb gör att deadlines inte respekteras.

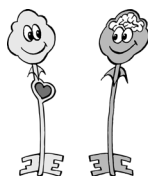
- Deadlines
- Tappa greppet
- Uppmärksamhet på olika energinivåer

”Berätta om den senaste deadline du tvingades ändra. Varför ändrades den?”

”Hur ser du till att ett jobb inte skrinläggs eller tidsgränsen överskrids?”

”Hur skyddar du dina medarbetare från överarbete?”

Personen är ofta engagerad och entusiastisk och visar vanligtvis hänsyn till medarbetare och deras problem. Subjektivt beslutsfattande och omdömesförmåga. Kan vara temperamentsfull under press. Arbetar bäst med mycket feedback från medarbetarna.



#### Känslokontroll

- Motivation
- Kontroll
- Temperament

"Vilken typ av medarbetare är svårast att motivera?"

"Beskriv situationer då du medvetet kontrollerar dina känslor?"

"Har ditt humör någonsin fått övertaget över dig? Varför?"

Personen är oftast den korrekta ledaren med stor integritet, som inte tar någon större hänsyn till medarbetarnas känslor. Hög toleransnivå under press. Han/hon förbiser ofta vikten av att ta hand om medarbetare på ett känslomässigt plan och kan ha svårt att känslomässigt och socialt engagera sig i sina medarbetare.

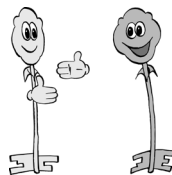
- Motivation
- Engagemang
- Medarbetarstress

"Hur viktigt är motivation? Hur får du andra motiverade?"

"Vilken typ av medarbetare är svårast att motivera?"

"Hur skyddar du dina medarbetare mot stress?"

Han/hon anses typiskt vara inåtvänd och sluten. Söker nästan enbart kontakt med medarbetare när det inte går att undvika i samband med arbetet. Leder och fördelar helst arbetet från kontoret, utan att spendera onödig tid med medarbetarna. Men föredrar oftast att tala med medarbetare ansikte mot ansikte.



#### Social Kontakt

- Synlighet
- Grupper

"I vilka situationer skulle du beskriva dig som en mycket synlig ledare?"

"Vilka är fördelarna av att arbeta i grupper istället för självständigt?"

Han/hon anammar en tydlig ledarstil och spenderar gärna mycket tid tillsammans med medarbetarna. Kan spendera för mycket tid på umgänge. Personen är ledartypen som alltid engagerar sig i sociala aktiviteter och annat och kan verka yttlig i kontakten med andra.

- Tidsanvändning
- Självständighet

"Hur mycket tid ägnar du åt sociala engagemang?"

"Vilka typer av jobb arbetar du med ensam?"

Personen är oftast rak, ärlig och uppriktig och låter medarbetarna veta vad han/hon tycker om deras prestationer. Intar i allmänhet en reserverad hållning tillsammans med medarbetare. Kontrollerar gärna arbete som delegeras och är inte konflikträdd.



#### Tilltro

- Reservation
- Kontrollbeteende
- Konfliktbeteende

”Hur vinner en ny medarbetare ditt förtroende?”

”Vilka typer av jobb kan delegeras utan större behov av kontroll?”

”Vilka typer av konflikter stannar du medvetet borta från?”

”Under vilka förhållanden är en bra arbetsmiljö viktigare än att dra gränsen?”

Miljön, kulturen och goda medarbetarrelationer är viktiga parametrar för den här typen av ledare. Han/hon är oftast vänlig och tillmötesgående och har alltid tid att lyssna. Han/hon kan ha svårt att hantera konflikter och situationer som kräver att man tacklar de negativa aspekterna av en medarbetares prestationer.

- Misslyckande
- Konfliktbeteende
- Gränser

”Beskriv en medarbetare som inte lever upp till dina förväntningar? Hur tacklar du situationen?”

”Beskriv den senaste konflikt som du konfronterade.”

”Under vilka förhållanden är det viktigare att rensa luften än att bevara en bra arbetsmiljö?”

En ledare som överblickar och har lätt att prioritera. Delegerar gärna rutinuppgifter. Han/hon kan också verka en aning ytlig och inte tillräckligt noggrann när jobbet utförs. Trivs bra med stor variation.



#### Detalj-orientering

- Delegerande
- Ansvar
- Grundlighet

”Hur ser du till att delegerade rutinjobb verkligen utförs?”

”Vem ansvarar för jobben?”

”Hur garanterar du att alla aspekter av jobbet tas om hand?”

En mycket försiktig och ansvars-kännande ledare som följer upp jobbets alla aspekter och, om nödvändigt, utför rutinjobbet själv. Han/hon kan ha svårt att prioritera och delegera arbetsuppgifter.

- Slutförande
- Prioritering
- Delegerande

”Hur ser du till att ett jobb avslutas?”

”Hur prioriterar du vikten av olika jobb?”

”Vilka typer av jobb delegerar du gärna?”

En ledare som oftast mycket snabbt reagerar på personalens frågor. Han/hon är benägen att fatta riskfyllda beslut och kan fatta beslut innan gruppen samtyckt eller accepterat det. Det gör att medarbetargruppen kan känna att den saknar inflytande.



#### Säkerhet

- Risk
- Ändra beslut
- Bidrag från medarbetare

”Vad anser du är ett stort och viktigt beslut? När fattade du ett senast?”

”Under vilka förhållanden skulle du ändra ett beslut?”

”Hur involverar du medarbetarna i beslutsfattandet?”

En ledare för vilken det är viktigt att fatta rätt beslut. Beslut involverar vanligtvis många och utdragna överväganden, för att beräkna riskerna och konsekvenserna av ett eventuellt felaktigt beslut. Kan uppfattas som en mycket försiktig ledare. Beslutsfattandet kan bli en utdragen process som försenar handling.

- Risktagande/spontanitet
- Ändra beslut
- Skydd

”Vilka typer av beslut fattar du snabbt och spontant? Vad definieras sådana beslut av?”

”Under vilka förhållanden skulle du ändra dig?”

”Hur ser du till att du fattat rätt beslut?”

En ledare som inte slösar mycket tid på att diskutera eller debattera nya idéer. Han/hon koncentrerar sig istället på konkreta ramverk och policyfrågor. Kan i vissa situationer verka rigid och ointresserad av större förändringar och nytänkande. Favoriserar tradition och gamla beprövade teorier.



#### Abstrakt Orientering

- Vision / framtid
- Okända områden
- Bryta ner ramverk

”Vilka visioner eller idéer har du fått erkännande för i ditt nuvarande arbete?”

”Under vilka förhållanden skulle du arbeta utifrån beprövade parametrar?”

”Under vilka förhållanden skulle du överväga att överge ramverket för något nytt?”

En mycket utvecklingsorienterad och visionär ledare. Tar oförtrutet initiativ till förändringar. Tillvägagångssättet kan vara en aning ostrukturerat. På grund av det kan medarbetarna ha svårt att se syftet med ledarens initiativ. Han/hon trivs bäst omgiven av andra som tycker om att debattera, granska och ifrågasätta.

- Balans mellan teori och praktik
- När är ändringar omöjliga
- Förståelse

”Hur tillser du att teorin omvandlas till något praktiskt/konkret?”

”Hur hanterar du policyn/föreskrifter som hindrar att dina idéer förverkligas?”

”Hur ser du till att dina medarbetare till fullo förstått dina idéer/visioner?”





# Testteori

Testmarknaden är stor och ibland förvirrande. Ett brett utbud av produkter erbjuds och inte alla baseras på en solid grund. Det finns ett antal frågeställningar vid praktisk tillämpning av Master Person Analys och arbetspsykologiska test generellt. Frågorna nedan är några av de som användare av analysinstrument och de personer som skall fylla i ett formulär ofta ställer sig.

- Vad är testet baserat på?
- Hur exakt är testet?
- I vilken utsträckning kan vi förvänta oss att resultatet ändras med tiden?
- I vilken utsträckning påverkas testresultatet av personens sinnesstämning?
- Hur säkra kan vi som användare vara på att testet mäter det som manualen säger att det mäter?

För att få svar på frågorna måste man noggrant granska den dokumentation som finns. För att kunna tillgodogöra sig denna typ av dokumentation är det viktigt att vara lite bekant med de teorier efter vilka arbetspsykologiska test struktureras och dokumenteras, liksom de begrepp som används.

Grunden i utvärderingen av arbetsrelaterade test inklusive kompetenstest, beskrivs i testdokumentationen,

Ett antal studier baserade på specifika teoretiska begrepp har betydelse när arbetspsykologiska test dokumenteras. Detta kapitel ger en kort översikt över de viktigaste testteorierna:

- Typ av test: vilken typ av test gäller det?
- Utveckling: hur har testet utvecklats och hur har de egenskaper som mäts valts ut och hur har deras relevans kontrollerats?
- Testnormer: hur kan testpersonernas resultat jämföras mot tidigare testpersoners resultat?
- Testets reliabilitet: vilken precision och stabilitet har resultatet över tid?
- Testets validitet: vilka bevis finns det för att testet mäter det som det utger sig för att mäta?

I det följande behandlas dels de begrepp som nämns ovan och dels några andra teoretiska begrepp som har med olika test att göra. Det finns en mängd litteratur om testteori för användare som vill ha djupare kunskap om och insikt i de begrepp som behandlas här. Härutöver finns Master Dokumentationsmanual som är en ovärderlig källa för den som är speciellt intresserad av de studier och undersökningar som utförts om Master Person Analys.

Vi har försökt beskriva alla termer och begrepp så enkelt som möjligt, men detta fackspråk kan göra det hela en aning tungläst. Det är dock viktigt att du som certifierad användare är bekant med terminologin och definitionerna, att du kan använda dem i rätt sammanhang och vet var du kan hitta mer information.

## Typ av test

Normalt indelas test i två kategorier, kognitiva test och personlighetstest.

### Kognitiva test

Kognitiva test, anlagstest eller färdighetstest, används för att visa en persons förmåga, kunskaper och/eller färdigheter. Det kan innehålla en utvärdering av intellektuell förmåga som koncentration, minne och intelligens. Detta för att skapa en grund på vilken en persons potential kan baseras med avseende på anställning, utbildning eller utveckling. Kognitiva test kan också omfatta test som mäter inhämtade kunskaper och färdigheter t ex inom språk eller matematik.

### Personlighetstest

Anledningen till att personlighetstest används i näringsliv och förvaltning är att försöka få en bild av en persons typiska beteende. Det gäller således inte vad någon kan uppnå under optimala förhållanden, utan hur personen vanligtvis beter sig eller reagerar i olika situationer. Testet visar det beteendemönster en person uppvisar på jobbet och/eller privat. Det kan gälla tendenser att koncentrera sig på detaljer eller i vilken grad en person arbetar bäst ensam eller i grupp.



Personlighetstest är unika eftersom de kan påvisa beteendemönster som inte kan mätas eller fångas upp på andra sätt. Genom att observera en persons beteende kan man naturligtvis avgöra om individen är utåtriktad eller inåtvänd, men observationsmetoden kräver dock mycket tid. Det är därför andra metoder har utvecklats, t ex speciella frågemetoder som används för att forma en bild av en persons beteende.

En personlighetsanalys kan inte användas för att få svar på frågor som "varför gör han så?" Inte heller är personlighetsanalysen den 100 %-iga sanningen eller det slutgiltiga svaret. Med resultat från ett personlighetstest går det att formulera ett antal hypoteser (som t ex baseras på ett resultat som indikerar att personen uppvisar ett dominant beteendemönster) som testanvändaren diskuterar med personen i samband med en intervju och/eller återkoppling. Personprofilen kompletteras med testpersonens svar och synpunkter ger den mest exakta bilden av personens beteendemönster.

De vanligaste typerna av personlighetstest är **projektiva test och strukturerade test**.

### Projektiva test

Projektiva test är oftast kliniska och används inom psykiatrin. Rorschachtestet är ett exempel på projektiva test. I det får personen titta på ett antal bläckplumpar som inte representerar någonting specifikt, men som utgör referenspunkter för intryck. Tolkningen baseras på vad testpersonen tror att de är. Lüscher-färgtestet är ett annat exempel. Här ombeds personen att rangordna olika färger efter eget tycke. Ett tredje exempel är TAT-testet (Thematic Apperception Test) där man visar bilder av vardagssituationer som personen ombeds att beskriva.

Gemensamt för alla projektiva test är att testmaterialet (bilder eller färger) och svaren är mångtydiga och ofta kräver en subjektiv tolkning. Denna typ av utvärdering utgår till stor del från användarens åsikter, kunskaper och färdigheter. Projektiva test används ofta för att mäta testpersonens personlighetsstruktur.

### Strukturerade test

Strukturerade personlighetstest har ofta formen av skrivna formulär som besvaras genom att instämma eller inte instämma med olika påståenden. Svaren ges på en skala eller genom att välja ett antal påståenden som passar bäst och/eller sämst med testpersonernas åsikter. I denna form är både testmaterialet och svaren otvetydiga. Resultatet räknas ut med hjälp av en i förväg fastställd matematisk formel. Testresultatet (profilen) måste fortfarande tolkas (dvs beskrivas med ord).

### Master Person Analys

Master Person Analys är en strukturerad personlighetsanalys, som visar en persons typiska beteende i olika situationer. En certifierad användare och personen som fyllt i formuläret kan träffas för att tillsammans göra en utvärdering av resultatet och samtala om vilken typ av jobb, funktion och ramverk som passar personen bäst.

## Testutveckling

Att välja vilka egenskaper som skall ingå i ett arbetspsykologiskt test är intressant, eftersom egenskaperna avgör i vilket eller vilka sammanhang testet är användbart. Om jobbet t ex kräver koncentration på detaljer, måste testet kunna mäta den förmågan. Antalet egenskaper som ingår är oftast en balansgång mellan tydlighet och användarvänlighet å ena sidan och behovet av att kartlägga alla relevanta detaljer om testpersonen å den andra sidan.

Många test har utvecklats i klinisk miljö. Dessa tests primära funktion är att diagnostisera beteenden som faller *utanför* det som anses som "normalt". De personer som testas med sådana test är i allmänhet sjukhuspatienter, interner m fl. Andra test har utvecklats i en näringslivs- och/eller i organisationsmiljö. Dessas primära funktion är att beskriva skillnaderna *inom* de ramar som anses "normala".

När syftet med testet har fastställts, väljs en konstruktionsmetod, dvs beslut skall fattas om hur frågorna/påståendena i testet skall väljas. Man skiljer vanligtvis mellan tre globala konstruktionsmetoder: *empiriska, statistiska och rationella*.

Vid **empirisk testkonstruktion** används kontrasterande grupper för att välja punkter eller påståenden till ett test. Det betyder att samma lista med påståenden/punkter ges till två grupper av personer, t ex effektiva och ineffektiva säljare. Påståenden/punkter som särskiljer de två grupperna används sedan till ett test för säljare.

Vid **statistisk testkonstruktion** baseras testet på statistiska mätningar. En vanlig metod är faktoranalys (se nedan) av en större mängd påståenden. De testas sedan på ett stort antal personer för att upptäcka påståenden med hög inbördes korrelation som sedan kan utgöra basen för specifika testskalor.

När **rationell testkonstruktion** används väljs frågor/punkter/påståenden baserade på innehållet. För denna metod förutsätts förhandskunskaper om den inre strukturen hos egenskapen som skall mätas, vilket gör det möjligt att sluta sig till korresponderande beteende. Det betyder att testkonstruktören känner till vad egenskapen innefattar och väljer sedan frågor för egenskapen. Innehållet styrs i större eller mindre utsträckning av verkliga teorier.

### Master Person Analys

Master Person Analys är baserat på en rationell och statistisk testkonstruktion. Valet av testegenskaper är dels baserat på omfattande analyser av de test som fanns på marknaden vid den tidpunkt då testet konstruerades och dels på återkoppling från arbetsledare och medarbetare som haft praktisk erfarenhet av att använda test. Utifrån dessa analyser har sedan påståenden utvecklats och statistiska analyser har utförts på påståendernas svar. Dessa har därefter använts som underlag till MPA.

## Normer

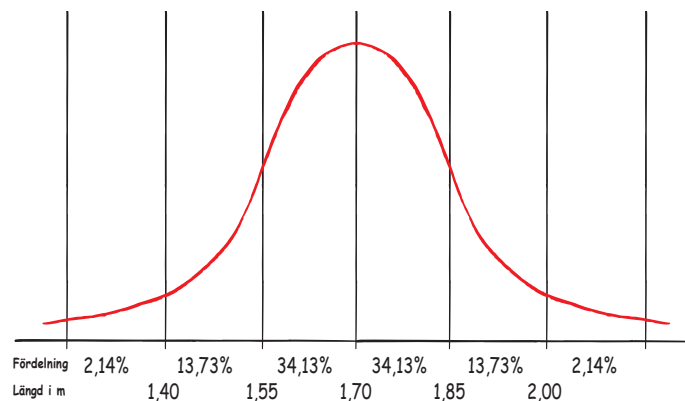
Normer definieras som data som anger fördelningen av ett stort antal testpersoner. Med normer som anger var de är placerade inom varje egenskap möjliggörs jämförelse mellan resultat för olika testpersoner.

*Att veta att någon fått 230 poäng i ett examensprov är inte till stor nytta om man inte vet det totala antalet poäng och hur många som fick mer eller mindre än 230 poäng. Först när man vet detta går det att avgöra om 230 är mycket eller litet och därmed om personen fick ett bättre eller sämre resultat än de andra.*

Som exempel används normerna i MPA för att kunna avgöra om fem markeringar för självhävdelse är mycket eller lite.

### Normal distribution

Som statistisk bas i många test används hypotesen att svaren från en stor grupp testpersoner är normalfördelade (se figur 1). Normalfördelningen baseras på naturvetenskap, där vi vet att ett tillräckligt antal observationer av en egenskap som t ex höjd alltid kommer att fördelas efter ett visst mönster.



Figur 1: Exempel på normalfördelning

Om vi t ex ser på en persons längd skulle normalfördelningen motsvara en genomsnittlig längd på 1,70 m (när ett tillräckligt stort antal har mätts) med 68,26% (34,13 + 34,13) av populationen mellan 1,55 m och 1,85 m samt 4,28 % (2,14 + 2,14) under 1,40 m och över 2,00 m.

I ett test innebär detta att de flesta kandidaterna hamnar runt medel (68,26 %) och väldigt få får ett extremt lågt resultat (2,14 %) eller extremt högt resultat (2,14 %).

### Specifika normer

Ibland används separata normer för olika åldrar, kön eller etniska grupper osv. När så är fallet uppstår lätt problem när medarbetare skall väljas för definierade jobbprofiler eller befattningsbeskrivningar (Brown, 1994). Om jobbet t ex kräver att medarbetaren trivs med fördefinierade rammar, regler och rutiner kan det gälla både manliga och kvinnliga sökande trots skillnad i medelvärden mellan könen. Det innebär att de sökande måste bedömas utifrån om de har de personliga kvalifikationerna som krävs för jobbet, inte jämfört med värdena för andra personer av samma kön eller etniska bakgrund.

Normer som klassificerats i enlighet med olika befolknings- och yrkesgrupper är därför mest relevanta för test som *inte* omfattar ett jobbformulär och en jobbprofil. I vissa fall när ett testresultat inte överensstämmer med ett specifikt jobbs krav, kan det istället bli nödvändigt att göra en jämförelse mellan personprofilen och andra personprofiler för den yrkesgruppen.

### Standardavvikelse

Standardavvikelse är ett centralt begrepp i statistik. Standardavvikelsen är ett spridningsmått, ett mått på en fördelnings spridning kring ett väntevärde. Låt oss för enkelhets skull kalla väntevärdet för medelvärde. Standardavvikelsen beskriver hur datauppsättningen är strukturerad. Om värdena i datauppsättningen är placerade långt ifrån varandra är Standardavvikelsen ett högt tal och om värdena är nära varandra är Standardavvikelsen ett lågt tal.

*Sex personer har fyllt i ett test som mäter tre olika egenskaper med följande resultat:*

	Egenskap a	Egenskap b	Egenskap c
<i>Person 1</i>	4	1	3
<i>Person 2</i>	4	7	18
<i>Person 3</i>	4	5	0
<i>Person 4</i>	4	3	1
<i>Person 5</i>	4	2	0
<i>Person 6</i>	4	6	2
<i>Totalt:</i>	24	24	24
<i>Medelvärde:</i>	4	4	4
<i>Standardavvik.0,00</i>		2,37	6,95

*Tabellen ovan visar att standardavvikelsen beskriver den genomsnittliga spridningen i varje persons datauppsättning. Trots att medelvärdet är detsamma för alla tre egenskaper finns det avsevärda skillnader mellan dem, eftersom resultatet varierar för varje egenskap.*

*Standardavvikelsen beräknas baserat på medelvärdet för varje egenskap för de sex testpersonerna i vår "normgrupp".*

I matematiska termer uttrycks standardavvikelsen för en populationsgrupp på följande sätt:

$$\sqrt{\frac{\sum (x-\bar{y})^2}{N-1}}$$

Där:

$x$  = den faktiska poängen som en given person får för en given egenskap

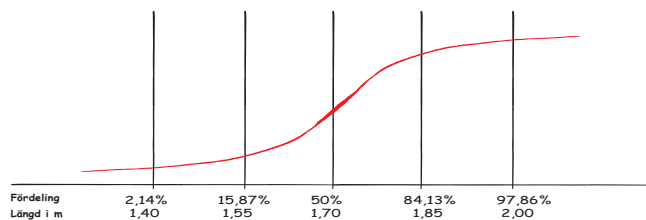
$\bar{y}$  = medelpoängen för en given egenskap

$N$  = populationsgruppens storlek (i detta fall är  $N = 6$ )

Det är dock inte nödvändigt att lägga definitionen ovan på minnet. Det viktiga är att förstå betydelsen av standardavvikelse.

## Percentiler

Att dela upp resultat i percentiler låter sig lätt göras om ett material är normalfördelat. Percentiler visar hur många procent av en population som får en viss poäng. Om en person t ex faller inom percentilgrupp 40 innebär det att 40% av befolkningen når lägre eller samma resultat medan 60% av populationen når ett högre resultat.



Figur 2 Percentiler

Diagrammet ovan visar hur många procent av befolkningen som har en viss längd eller är kortare.

Längden 1,40 m ligger i percentilen 2,14 medan 1,85 m ligger i percentilen 84,13.

## Kolumner i Master Person Analys

Master Person Analys består av nio huvudegenskaper ("skalor"). Varje egenskap (skala) är indelad i fem kolumner. Kolumnerna är baserade på normer och percentiler. Syftet med kolumnerna är att åskådliggöra vad som är ett lågt, medel och högt resultat för de olika huvudegenskaperna. En persons placering i kolumnerna visar om personens resultat är högt eller lågt i jämförelse med normgruppens.

Kolumn 1	Kolumn 2	Kolumn 3	Kolumn 4	Kolumn 5
1-10 %	11-30 %	31-70 %	71-90 %	91-100 %

Figur 3 Kolumner och fördelning (i % av populationsgruppen)

De fem kolumnerna är baserade på percentilerna 10-30-70-90 för en given egenskap. Kolumnen i mitten (3) representerar 40% av populationsgruppen medan ytterkolumnerna (1 och 5) vardera representerar endast 10% av populationen/normgruppen. Kolumn 2 och 4 representerar vardera 20%.

### Normer: Ett exempel

Tabellen nedan visar ett exempel på percentilvärden för den internationella normen. Totalt elva markeringar för Självhävdselse (B) ger en placering i Kolumn 4 när dessa normer används.

### Exempel: Internationella normer (N = 34813)

	Kolumn 1			Kolumn 2			Kolumn 3			Kolumn 4			Kolumn 5		
Pos.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
%	3.33	6.67	10	16.67	23.33	30	43.33	56.67	70	76.67	83.33	90	93.33	96.67	100
<b>Drivfaktorer</b>															
B	-20 - -4	-3 - -2	-1 - 0	1 - 2	3	4	5 - 6	7 - 8	9 - 10	11	12	13	14	15	16 - 20
C	-20 - -1	0 - 1	2	3 - 4	5	6	7	8 - 9	10	11	12	13	14	15	16 - 20
<b>Sociala Faktorer</b>															
D	-20 - -3	-2 - -1	0	1 - 2	3	4	5	6 - 7	8 - 9	10	11	12	13	14	15 - 20
E	-20 - -4	-3 - -2	-1 - 0	1 - 2	3 - 4	5	6 - 7	8	9 - 10	11	12	13	14	15	16 - 20
F	-20 - -4	-3 - -2	-1	0 - 1	2	3	4	5 - 6	7	8	9	10	11	12	13 - 20
<b>Arbetsstil</b>															
G	-20 - -2	-1 - 0	1 - 2	3	4 - 5	6	7 - 8	9	10 - 11	12	13	14	15	16	17 - 20
H	-20 - -6	-5 - -4	-3	-2	-1 - 0	1	2	3 - 4	5 - 6	7	8	9 - 10	11 - 12	13	14 - 20
I	-20 - -3	-2 - -1	0	1 - 2	3 - 4	5	6 - 7	8 - 9	10	11	12	13	14	15	16 - 20

Tabell 1 Exempel på internationella normer som visar hur många poäng som krävs för fördelningen i percentilen 10 % - 20 % - 40 % - 20 % - 10 %.

De internationella normerna är en sammanvägning av flera landsspecifika normgrupper. Alla länder är lika viktade i den internationella normtabellen, oavsett antalet insamlade profiler och oavsett antalet personer i totalpopulationen.

De internationella normerna och alla landsspecifika normgrupper beskrivs i ett separat kapitel.



## Kvalitetskriterier

Följande begrepp är viktiga när kvaliteten utvärderas:

1. Testets standardisering
2. Reliabilitet
3. Validitet

Nedan beskrivs varje term i detalj och visas exempel från både Master Person Analys och vardagssituationer.

### Testets standardisering

Testets standardisering innebär att en fast procedur finns för administration, genomförande, resultatberäkning och tolkning. Test standardiseras för att ge alla respondenter samma villkor. En annan viktig anledning till standardisering är att minimera riskerna för fel. Standardisering säkerställer objektivitet vid testets genomförande, svar och tolkning.

### Reliabilitet och validitet

Reliabilitet och validitet är två mycket viktiga begrepp för testets användbarhet. Reliabilitet beskriver stabiliteten över tiden eller i olika situationer och validiteten om det som testet utges för att mäta verkligen mäts. Den statistiska termen korrelationskoefficient används för båda. Korrelationskoefficienten uttrycker graden av validitet eller reliabilitet som ett värde mellan 0 och 1. Ju högre värdet är desto mera troligt är det att testresultatet är tillförlitligt. Korrelationskoefficienten kan aldrig bli 1,0 eftersom det alltid finns en viss felmarginal i alla typer av måttssystem.

*Det är orealistiskt att förvänta sig 100% överensstämmelse mellan en persons testresultat och t ex en kollegial bedömning av samma person. På samma sätt är det troligt att resultaten i viss utsträckning även påverkas och förändras över tiden.*

I allmänhet anses en reliabilitet på mer än 0,8 vara bra och värden mellan 0,6-0,8 godtagbara. Validiteten bör vara ett värde mellan 0,4 och 0,6 eftersom validiteten alltid är lägre än reliabiliteten (om mätningen är inexact eller otillförlitlig på grund av mätfel blir validiteten också lägre).

## Reliabilitet

Testets **reliabilitet** visar hur mycket testresultaten varierar utifrån andra faktorer än dem som testet avser att mäta. Med andra ord så mäter det felfaktorn för en given punkt. Ju lägre felfaktor i testet, desto högre reliabilitet.

För att utvärdera reliabiliteten måste man fastställa hur exakt resultatet beskriver den "osynliga" latent egenskap som vi vill mäta. Inga mätinstrument är 100% tillförlitliga (även om de kan vara mycket sofistikerade). Det finns alltid avvikelser mellan den verkliga (men osynliga) positionen hos en egenskap (**verkligt resultat**) och positionen för en egenskap som den visas i testresultatet (**observerat resultat**).

*Exempel 1. Om bredden på ett visst bord mäts 200 gånger i 1/10-dels millimetrar kommer resultatet inte alltid att bli detsamma. Skillnaden kallas för mätfel. Mätfel när det gäller arbetspsykologiska test kan ge upphov till fel som beror på externa faktorer, som testpersonens humörsvängningar, trötthet, nervositet eller på fel i själva testet.*

*Exempel 2. Som exempel på inneboende fel i test kan du föreställa dig ett måttband gjort av resår. Mått som uppmäts med det kommer att ha mycket begränsad reliabilitet.*

Teoretiskt sett är idealet naturligtvis helt felfria test. Det skulle ge en reliabilitet på 1,0 (100% samstämmighet), eftersom det verkliga resultatet och de observerade i detta fall är lika. I praktiken är dock ett visst mätfel ofrånkomligt, trots att man försökt minska det till ett minimum.

Test utvärderas vanligtvis med avseende på två typer av reliabilitet: testets mätprecision, som fastställs med test-retest-studier och testets interna konsistens (se 9.5.2) som mäts med Cronbachs Alpha (ett statistisk mätvärde). Specifikationer som fastställer i vilken utsträckning ett observerat resultat kan förflytta sig i praktiken används också. Detta beräknas med konfidensintervall (se nedan).

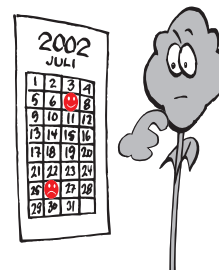
### Test-reteststudier

Med test-reteststudier undersöks hur mycket ett visst resultat ändras över tiden. Studiens upplägg är att samma testperson göra samma test två gånger, antingen med kort tid emellan (korta test-reteststudier) eller med lång tid emellan (långa test-reteststudier).

Korta test-reteststudier visar ett tests mätprecision. En viss tid måste förflyta mellan testtillfällena för att utesluta att externa faktorer kan ha förorsakat förändringar i personens beteende.

Tiden emellan får dock inte vara så kort att testpersonen kan komma ihåg svaren från det första testet. I sådana fall mäts testpersonens minne, inte testets precision. Med ett intervall på c:a 3-6 veckor bör resultatet bli detsamma.

*Ett företag vill använda ett test för chefer som ska bedöma motivationen hos sina anställda. För att fastställa testets reliabilitet ombeds cheferna att bedöma den allmänna motivationsnivån hos sina anställda under det föregående året. En månad senare ombeds samma chefer att bedöma samma anställda med samma mått (allmän motivationsnivå under föregående år) i samma test.*



Egenskapernas stabilitet mäts med långa test-reteststudier. I dessa fall vill vi avgöra hur enskilda egenskaper utvecklas med tiden. Vi är inte intresserade av testet som ett mätverktyg, utan fokuserar istället på egenskaperna och hur de utvecklas.

*Ett företag har inlett ett managementutbildningsprogram där alla chefer deltar. För att mäta programmets effektivitet utförs en lång test-reteststudie. Cheferna ombeds att fylla i testet innan kursen startar och sedan sex månader efter kursens slut.*

### Testets interna konsistens

**Cronbachs Coefficient Alpha** är namnet på en statistisk mätmetod, utformad för att beräkna den interna korrelationen mellan påståenden (punkter/frågor) som mäter varje personlighetsdrag. För test-reteststudier krävs två test, medan mätning av intern konsekvens endast kräver ett. Alphavärdet är termen för korrelation mellan påståendena i testformuläret. Med andra ord så får vi reda på hur mycket påståendena som reflekterar samma personlighetsdrag/egenskap överensstämmer. I likhet med andra statistiska test uttrycks Alphavärdet som ett tal mellan 0,0 och 1,0 dvs. korrelationen mellan enskilda påståenden blir tydligare ju närmare 1,0 värdet är.

*Om vi vill mäta Känslok kontroll (D), vill vi hitta påståenden som täcker hela spektrat för Känslok kontroll (D). Samtidigt måste vi tillse att det bland våra påståenden inte finns frågor som mäter något annat, t.ex. Energianvändning (C).*

När Alpha används är det mycket viktigt att skilja mellan kognitiva test och personlighetstest. I kognitiva test sker fokusering på ett snävt område (t ex förmåga att dividera) medan personlighetstest täcker ett bredare fält (t ex abstrakt orientering). Detta betyder att kognitiva test försöker uppnå så hög korrelation som möjligt medan det för personlighetstest är viktigt att Alpha inte är för högt. Ett högt värde skulle då tyda på att de utvalda påståendena inte täcker hela spektrat utan är för likformiga (eller att samma påstående använts upprepade gånger).

Tabell 2 visar ett exempel på hur Cronbachs Alpha kan se ut baserat på ett fiktivt personlighetstest med fyra egenskaper (W, X, Y och Z). Observera att påstående i Y-egenskapen är problematiska.

Egenskap	Cronbachs Alpha
W	0,74
X	0,83
Y	0,57
Z	0,81

Tabell 2 Cronbachs Alpha i ett fiktivt test

## Standard Error of Measurement (SEM) och konfidensintervall

När vi vill fastställa ett visst resultatets reliabilitet är SEM en viktig faktor. SEM är den term som används för att ange hur stor osäkerheten i mätningen är för ett visst resultat. SEM visar hur mycket ett testresultat kan variera men fortfarande vara korrekt. I allmänhet anges SEM tillsammans med konfidensintervall.

Konfidensintervall beskriver i vilken utsträckning ett visst resultat kan variera åt endera hållet.

Ta som exempel en person som har sju markeringar för Självhävdelse (B). Det betyder att personens verkliga resultat med 68% sannolikhet ligger mellan 5,57 och 8,43 och med 95% sannolikhet mellan 4,20 och 9,80 (se tabell 3).

MPP	Cronbachs Alpha	Konfidensint. 68 %	Konfidensint. 95 %
B	0,85	+/- 1,36	+/- 2,67
C	0,81	+/- 1,46	+/- 2,86
D	0,73	+/- 1,69	+/- 3,31
E	0,83	+/- 1,40	+/- 2,74
F	0,72	+/- 1,84	+/- 3,61
G	0,74	+/- 1,69	+/- 3,31
H	0,76	+/- 1,64	+/- 3,21
I	0,78	+/- 1,56	+/- 3,06
Snitt:	0,78		

Tabell 3 Konfidensintervall (exempel)

## Validitet

De valda egenskapernas relevans bör testas i praktiken med validitetsstudier samtidigt som man bör komma ihåg att även de mest tillförlitliga mätningar kan visa sig vara irrelevanta om de inte uppfyller validitetskravet.

Validiteten mäter ett tests användbarhet och beskriver den omfattning som testet mäter det som det är tänkt att mäta.

Validitetsstudier återspeglar icke-slumpmässiga fel (till skillnad från reliabilitet), dvs fel och svagheter i det teoretiska ramverket. Ett test kan uppfylla reliabilitetskravet utan att uppfylla validitetskravet, men *inte* tvärtom. Validitet visar således i vilken utsträckning det finns faktisk grund för de slutsatser som dras baserade på testet.

Validering av ett test hör till de svåraste men viktigaste dokumentationsövningarna: den måste visa att testet mäter det som det är avsett att mäta trots att det som mäts inte är något synligt. Längd och vikt är lätt uppmätta variabler. Det är uppenbart vem som är längst eller tyngst av två personer. Men hur kan vi mäta personliga egenskaper? Och hur kan vi jämföra dem?

Inom psykologin kallas mätbara och jämförbara egenskaper för **manifesta egenskaper**, medan egenskaper som inte kan uppmätas kallas **latenta egenskaper** (t ex Känslokontroll). I strukturerade personlighetstest blir det latenta (personliga egenskaper) något som kan mätas och jämföras (manifesta) med hjälp av påstående/ frågor som reflekterar beteendemönstren som anses vara associerade med den underliggande, latenta egenskapen.

*Egenskapen Känslokontroll (D), kan inte mätas direkt. Vi kan inte väga den eller peka på den. Men vi känner intuitivt att vissa personer har mer av den än andra. Vi antar därför att en persons nivå av känslokontroll påverkar vissa förhållanden som kan uppmätas och observeras. Sådana förhållanden (manifesta variabler) kan vara: kan en person slappna av helt? Är personen sällan oroad eller upprörd? Tappar personen sällan fattningen? Svaren på frågorna läggs ihop och beräknas som ett resultat.*

Det finns många typer av validitet. Vanligtvis är det två typer av validitet som man använder/hänvisar till i samband med test: konstruktvaliditet och kriterierelaterad validitet.

### Begreppsvaliditet

Med begreppsvaliditet (eller konstruktvaliditet ) avses testets förmåga att mäta de egenskaper som det utformats att mäta. Om vi mäter Självhävdelse – är det verkligen Självhävdelse som mäts?

Vid definitionen av egenskaper som Självhävdelse (B), t ex "Tycker om att ta sig an uppgifter. Tar gärna ledningen i grupper. Uttrycker åsikter med auktoritet och övervinner effektivt hinder. Visar självförtroende och söker inflytande" är det viktigt att just dessa påstående verkligen reflekterar egenskapen Självhävdelse (B) och inte en känsla som "glädje" eller "ambitiösa tendenser".

Tre huvudmetoder dominerar sättet att fastställa konstruktvaliditet: faktoranalys, jämförelser med andra test, samt självbedömning/kollegial bedömning. Det gemensamma för metoderna är att de på olika nivåer identifierar det som testet verkligen mäter.

### Faktoranalys

Faktoranalys är en statistisk metod som används för att undersöka korrelationer mellan ett stort antal observerbara, manifesta variabler (t ex påstående i ett test) för att komprimera dem till ett mindre antal "underliggande" (latenta) variabler som kallas faktorer (t ex personliga egenskaper).

Med andra ord, en faktoranalys är en undersökning av relaterade påstående. Relaterade påstående placeras i grupper. Om det t ex visar sig att testpersoner som sällan är oroad eller upprörd också sällan förlorar fattningen eller humöret, kommer de att grupperas tillsammans (som en del av en faktor).

### Korrelation med andra test

En annan metod som ofta används för att visa ett tests validitet är att göra en jämförelse med resultat från ett test som mäter ungefär samma egenskaper. En sådan studie visar och bekräftar korrelationer eller skillnader mellan egenskaperna (skalorna) i de olika testerna.

*Master Person Analys har jämförts med NEO PI-R (Neo-Personality Inventory-Revised). Ett stort antal människor ombads fylla i såväl Personformuläret som formuläret för NEO PI-R. Efter uträkning och utvärdering av resultatet analyserades det för att påvisa hur de två testen (korrelation mellan skalor och underordnade skalor).*

### Självbedömning/kollegial bedömning

En tredje metod som ofta används för att mäta ett tests validitet är självbedömning och kollegial bedömning. Det är den mest komplicerade metoden eftersom metoden i sig innehåller många potentiella felkällor.

En metod som kan användas för att göra en bedömningsstudie är att be ett stort antal testpersoner fylla i MPP-formuläret. Sedan ombeds två av personens kollegor/medarbetare/chefer att uppskatta testpersonens troliga placering för var och en av de nio baseegenskaperna. Här är statistiska analyser viktiga för att granska hur mycket testpersonens kollegors (som har haft möjlighet att observera personens beteende under en längre period) bedömningar skiljer sig från personens personprofil.

Felkällor som kan påverka resultatet är (1) förhållandet som kollegorna och chefen har till personen (vänligt sinnade eller fientliga?), (2) kollegans/chefens egen profil (personlighet) och (3) hur länge kollegorna/chefen känt personen.

Trots den höga felmarginalen är metoden mycket intressant, eftersom den ger en direkt möjlighet att bekräfta om det vi vill mäta också är det som andra uppfattar.

### Kriterierelaterad validitet

Kriterierelaterad validitet visar om testet är lämpligt för det användningsområde som det är avsett för. Kriterierelaterad validitet är en term för testets förmåga att påvisa vissa resultatkriterier.

Korrelationer kan finnas mellan vissa egenskaper i ett test och framgångskriterier för olika yrkesgrupper (t ex antal sålda enheter, personalomsättning på en avdelning eller resultat baserat på chefs bedömningar).

Kriterierelaterad validitet indelas vanligtvis i två typer: samtidig och prediktiv validitet. **Samtidig validitet** gäller prestationer eller reaktionssätt som personerna kan uppvisa vid samma tillfälle som mätningarna utförs (graden av samstämmighet mellan testresultatet och objektiva förhållanden *i nuläget*). **Prediktiv validitet** ger svar på frågan om man på basis av testresultatet kan förutsäga ett visst beteende i framtiden?

---

När det gäller kriterierelaterad validitet så är det viktigt att hålla i minnet att studien inte får generaliseras. Det är omöjligt att generalisera och säga att ett test har en hög eller låg kriterierelaterad validitet. Ett test valideras med avseende på begränsade, specifika mål. Validiteten hos en skala eller egenskap kan variera beroende på syfte och gruppen som den tillämpas på. Därför måste testadministratören kontinuerligt undersöka testets validitet på nya, specifika grupper och i förhållande till nya, specifika användningsområden.

En kriterierelaterad studie kan utföras för att t ex fastställa om testet påvisar något om de egenskaper som kännetecknar en bra revisor. Resultatet av en sådan studie är enbart giltigt när det tillämpas på just revisorer. Det visar ingenting om testets förmåga att identifiera t ex duktiga säljare.





# Norms

## International

### International 2010: Conversion of raw scores for the entire norm group (N = 22502)

	Box 1			Box 2			Box 3			Box 4			Box 5		
Pos.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
%	3.33	6.67	10	16.67	23.33	30	43.33	56.67	70	76.67	83.33	90	93.33	96.67	100

#### Ego Drive

B	-20 - -4	-3 - -1	0	1 - 2	3 - 4	5 - 6	7	8 - 9	10	11 - 12	13	14	15	16	17 - 20
C	-20 - -4	-3 - -2	-1 - 0	1 - 2	3	4	5 - 6	7	8 - 9	10	11	12	13	14	15 - 20

#### Social Factors

D	-20 - -3	-2 - -1	0	1	2 - 3	4	5	6	7 - 8	9	10	11	12 - 13	14	15 - 20
E	-20 - -5	-4 - -2	-1 - 0	1 - 2	3	4 - 5	6	7 - 8	9	10 - 11	12	13	14	15	16 - 20
F	-20 - -3	-2 - -1	0	1 - 2	3	4	5 - 6	7	8	9	10	11	12	13	14 - 20

#### Work Style

G	-20 - -1	0 - 1	2	3 - 4	5	6	7 - 8	9	10	11 - 12	13	14	15	16	17 - 20
H	-20 - -5	-4 - -3	-2 - -1	0	1	2 - 3	4	5 - 6	7	8	9	10	11 - 12	13	14 - 20
I	-20 - -5	-4 - -3	-2	-1 - 0	1	2	3 - 4	5	6	7 - 8	9	10	11	12	13 - 20

Countries included in the international norms: Austria, Denmark, England, Netherlands, Finland, Germany, Norway, Poland, Spain, Sweden, and Switzerland.

## Asia

### East Asia (ASI) 2011: Conversion of raw scores for the entire norm group (N = 225)

	Box 1			Box 2			Box 3			Box 4			Box 5		
Pos.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
%	3.33	6.67	10	16.67	23.33	30	43.33	56.67	70	76.67	83.33	90	93.33	96.67	100

#### Ego Drive

B	-20 - -6	-5 - -4	-3 - -2	-1 - 1	2	3	4 - 5	6 - 7	8 - 9	10	11	12 - 13	14	15	16 - 20
C	-20 - -5	-4	-3	-2 - -1	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10 - 20

#### Social Factors

D	-20 - -2	-1	0 - 1	2 - 3	4	5	6 - 7	8	9	10	11	12	13	14	15 - 20
E	-20 - -5	-4 - -3	-2	-1 - 1	2 - 3	4	5 - 6	7 - 8	9	10	11	12 - 13	14	15	16 - 20
F	-20 - -2	-1 - 0	1	2 - 3	4	5	6 - 7	8	9	10	11	12	13	14	15 - 20

#### Work Style

G	-20 - 1	2	3	4 - 5	6	7	8	9 - 10	11	12	13	14	15	16	17 - 20
H	-20 - 0	1 - 3	4	5 - 6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17 - 20
I	-20 - -4	-3 - -2	-1	0	1	2	3 - 4	5	6	7	8	9	10	11	12 - 20

Countries included in the East Asian norms: China, Hong Kong and Taiwan.

## Asia

### South Asia (SAS) 2011: Conversion of raw scores for the entire norm group (N = 315)

	Box 1			Box 2			Box 3			Box 4			Box 5		
Pos.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
%	3.33	6.67	10	16.67	23.33	30	43.33	56.67	70	76.67	83.33	90	93.33	96.67	100

#### Ego Drive

B	-20 - -1	0 - 1	2 - 3	4	5 - 6	7	8	9	10 - 11	12	13	14	15	16	17 - 20
C	-20 - -5	-4 - -3	-2 - 1	0 - 1	2	3	4	5 - 6	7 - 8	9	10	11	12	13	14 - 20

#### Social Factors

D	-20 - -2	-1	0	1	2	3	4 - 5	6	7 - 8	9	10	11	12	13	14 - 20
E	-20 - -4	-3 - -2	-1 - 0	1 - 2	3	4	5	6 - 7	8	9	10	11	12	13 - 14	15 - 20
F	-20 - -1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15 - 20

#### Work Style

G	-20 - 2	3	4	5	6	7	8	9 - 10	11	12	13	14	15	16	17 - 20
H	-20 - -3	-2 - -1	0 - 1	2	3	4 - 5	6	7 - 8	9	10	11	12	13	14	15 - 20
I	-20 - -1	0	1	2	3	4	5	6 - 7	8	9	10	11	12	13	14 - 20

Countries included in the South Asian norms: Bangladesh, India and Sri Lanka.

## Austria

### Austria 2010: Conversion of raw scores for the entire norm group (N = 1040)

	Box 1			Box 2			Box 3			Box 4			Box 5		
Pos.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
%	3.33	6.67	10	16.67	23.33	30	43.33	56.67	70	76.67	83.33	90	93.33	96.67	100

#### Ego Drive

B	-20 - -2	-1 - 1	2	3 - 4	5 - 6	7	8 - 9	10	11 - 12	13	14	15	16	17	18 - 20
C	-20 - -5	-4 - -3	-2	-1 - 0	1	2 - 3	4	5 - 6	7 - 8	9	10	11 - 12	13	14	15 - 20

#### Social Factors

D	-20 - -2	-1	0	1	2	3	4	5 - 6	7	8	9	10 - 11	12	13	14 - 20
E	-20 - -2	-1 - 0	1 - 2	3 - 4	5	6	7 - 8	9 - 10	11	12	13	14	15	16	17 - 20
F	-20 - -4	-3 - -2	-1	0 - 1	2	3	4 - 5	6	7	8	9 - 10	11	12	13	14 - 20

#### Work Style

G	-20 - 0	1	2	3 - 4	5	6	7	8 - 9	10 - 11	12	13	14	15	16	17 - 20
H	-20 - -4	-3 - -2	-1	0	1	2 - 3	4	5 - 6	7 - 8	9	10	11	12	13 - 14	15 - 20
I	-20 - -5	-4	-3	-2 - -1	0	1	2	3 - 4	5	6	7 - 8	9	10	11 - 12	13 - 20

## Finland

### Finland 2010: Conversion of raw scores for the entire norm group (N = 300)

	Box 1			Box 2			Box 3			Box 4			Box 5		
Pos.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
%	3.33	6.67	10	16.67	23.33	30	43.33	56.67	70	76.67	83.33	90	93.33	96.67	100

#### Ego Drive

B	-20 - -4	-3 - -2	-1 - 0	1 - 2	3 - 4	5	6 - 7	8 - 9	10 - 11	12	13	14	15	16	17 - 20
C	-20 - -4	-3 - -2	-1 - 0	1	2 - 3	4	5 - 6	7 - 8	9	10	11	12	13	14	15 - 20

#### Social Factors

D	-20 - -3	-2 - -1	0	1	2	3	4 - 5	6 - 7	8 - 9	10	11	12	13	14	15 - 20
E	-20 - -6	-5 - -2	-1 - 0	1 - 3	4	5 - 6	7 - 8	9 - 10	11	12	13	14	15	16	17 - 20
F	-20 - -3	-2 - -1	0 - 1	2	3	4	5 - 6	7	8	9	10	11	12	13	14 - 20

#### Work Style

G	-20 - -2	-1 - 0	1	2	3 - 4	5	6 - 7	8 - 9	10 - 11	12	13	14	15	16	17 - 20
H	-20 - -8	-7 - -5	-4 - -3	-2 - -1	0 - 1	2	3	4 - 5	6 - 7	8	9	10	11	12	13 - 20
I	-20 - -7	-6 - -3	-2 - -1	0	1	2 - 3	4 - 5	6 - 7	8	9	10	11	12	13	14 - 20

## Denmark

### Denmark 2011: Conversion of raw scores for the entire norm group (N = 33000)

	Box 1			Box 2			Box 3			Box 4			Box 5		
Pos.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
%	3.33	6.67	10	16.67	23.33	30	43.33	56.67	70	76.67	83.33	90	93.33	96.67	100

#### Ego Drive

B	-20 - -4	-3 - -1	0 - 1	2 - 3	4 - 5	6	7 - 8	9 - 10	11 - 12	13	14	15	16	17	18 - 20
C	-20 - -3	-2 - -1	0 - 1	2 - 3	4 - 5	6	7 - 8	9 - 10	11	12	13	14	15	16	17 - 20

#### Social Factors

D	-20 - -2	-1	0 - 1	2	3	4	5 - 6	7 - 8	9	10	11	12 - 13	14	15	16 - 20
E	-20 - -6	-5 - -3	-2	-1 - 1	2	3	4 - 5	6 - 7	8 - 9	10	11	12	13	14 - 15	16 - 20
F	-20 - -2	-1 - 0	1	2 - 3	4	5	6 - 7	8	9 - 10	11	12	13	14	15	16 - 20

#### Work Style

G	-20 - 0	1 - 2	3	4	5	6	7 - 8	9 - 10	11	12	13	14	15	16	17 - 20
H	-20 - -6	-5 - -4	-3	-2 - -1	0	1	2	3 - 4	5 - 6	7	8	9	10	11 - 12	13 - 20
I	-20 - -6	-5 - -4	-3 - -2	-1 - 0	1	2 - 3	4	5 - 6	7 - 8	9	10	11	12	13 - 14	15 - 20

## England

### England 2010: Conversion of raw scores for the entire norm group (N = 415)

	Box 1			Box 2			Box 3			Box 4			Box 5		
Pos.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
%	3.33	6.67	10	16.67	23.33	30	43.33	56.67	70	76.67	83.33	90	93.33	96.67	100

#### Ego Drive

B	-20 - -5	-4 - -3	-2 - -1	0 - 2	3 - 4	5	6 - 7	8 - 9	10 - 11	12	13	14	15	16	17 - 20
C	-20 - -4	-3 - -2	-1 - 0	1 - 2	3	4	5 - 6	7	8	9	10	11	12	13	14 - 20

#### Social Factors

D	-20 - -3	-2 - -1	0	1 - 2	3	4	5	6 - 7	8	9	10	11	12	13	14 - 20
E	-20 - -8	-7 - -5	-4 - -2	-1 - 0	1 - 2	3 - 4	5 - 6	7 - 8	9	10	11	12	13	14	15 - 20
F	-20 - -1	0 - 1	2	3 - 4	5	6	7 - 8	9	10	11	12	13	14	15	16 - 20

#### Work Style

G	-20 - 0	1	2 - 3	4	5 - 6	7	8 - 9	10	11	12	13	14	15	16	17 - 20
H	-20 - -3	-2 - -1	0 - 1	2	3	4	5 - 6	7	8	9	10	11	12	13	14 - 20
I	-20 - -4	-3 - -2	-1	0 - 1	2	3	4 - 5	6	7	8	9 - 10	11	12	13 - 14	15 - 20

## Germany

### Germany 2010: Conversion of raw scores for the entire norm group (N = 500)

	Box 1			Box 2			Box 3			Box 4			Box 5		
Pos.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
%	3.33	6.67	10	16.67	23.33	30	43.33	56.67	70	76.67	83.33	90	93.33	96.67	100

#### Ego Drive

B	-20 - -3	-2 - -1	0	1 - 3	4 - 5	6	7 - 8	9 - 10	11	12	13	14	15	16 - 17	18 - 20
C	-20 - -4	-3 - -2	-1	0 - 1	2	3	4 - 5	6	7 - 8	9	10	11 - 12	13	14	15 - 20

#### Social Factors

D	-20 - -2	-1 - 0	1	2	3	4	5	6 - 7	8	9	10	11 - 12	13	14	15 - 20
E	-20 - -5	-4 - -2	-1	0 - 1	2 - 3	4	5 - 6	7 - 8	9 - 10	11	12	13	14	15 - 16	17 - 20
F	-20 - -4	-3	-2 - -1	0	1	2	3 - 4	5	6 - 7	8	9	10	11	12	13 - 20

#### Work Style

G	-20 - 0	1 - 2	1,5	4 - 5	6	7	8 - 9	10	11	12	13	14	15	16	17 - 20
H	-20 - -5	-4 - -3	-2	-1 - 0	1	2	3 - 4	5 - 6	7	8 - 9	10	11	12	13 - 14	15 - 20
I	-20 - -5	-4 - -3	-2	-1	0	1	2 - 3	4	5 - 6	7	8	9	10	11 - 12	13 - 20

## Netherlands

### Netherlands 2010: Conversion of raw scores for the entire norm group (N = 300)

	Box 1			Box 2			Box 3			Box 4			Box 5		
Pos.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
%	3.33	6.67	10	16.67	23.33	30	43.33	56.67	70	76.67	83.33	90	93.33	96.67	100

#### Ego Drive

B	-20 - -7	-6 - -4	-3 - -2	-1 - 0	1 - 2	3 - 4	5	6 - 7	8 - 9	10	11	12 - 13	14	15	16 - 20
C	-20 - -4	-3 - -2	-1 - 0	1 - 2	3	4 - 5	6	7 - 8	9 - 10	11	12	13	14	15	16 - 20

#### Social Factors

D	-20 - -4	-3 - -2	-1	0	1 - 2	3	4	5 - 6	7	8	9 - 10	11	12	13	14 - 20
E	-20 - -8	-7 - -4	-3 - -1	0	1 - 2	3 - 4	5 - 6	7	8 - 9	10	11	12	13	14	15 - 20
F	-20 - -5	-4 - -3	-2	-1	0 - 1	2	3	4 - 5	6	7	8	9 - 10	11	12	13 - 20

#### Work Style

G	-20 - -2	-1 - 0	1	2	3	4	5 - 6	7	8 - 9	10	11	12	13	14 - 16	17 - 20
H	-20 - -5	-4 - -3	-2	-1 - 0	1 - 2	3	4 - 5	6	7 - 8	9	10	11	12	13	14 - 20
I	-20 - -7	-6 - -4	-3	-2 - -1	0 - 1	2	3 - 4	5 - 6	7	8	9	10 - 11	12	13	14 - 20

## Norway

### Norway 2012: Conversion of raw scores for the entire norm group (N=5430)

	Box 1			Box 2			Box 3			Box 4			Box 5		
Pos.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
%	3.33	6.67	10	16.67	23.33	30	43.33	56.67	70	76.67	83.33	90	93.33	96.67	100

#### Ego Drive

B	-20 - -2	-1 - 0	1	2 - 3	4 - 5	6	7 - 8	9	10 - 11	12	13	14	15	16	17 - 20
C	-20 - -3	-2 - -1	0 - 1	2 - 3	4	5	6 - 7	8	9	10	11	12	13	14	15 - 20

#### Social Factors

D	-20 - -2	-1 - 0	1	2	3	4	5 - 6	7	8 - 9	10	11	12	13	14	15 - 20
E	-20 - -3	-2 - 0	1	2 - 3	4	5 - 6	7	8 - 9	10	11	12	13	14	15	16 - 20
F	-20 - -1	0 - 1	2	3 - 4	5	6	7	8 - 9	10	11	12	13	14	15	16 - 20

#### Work Style

G	-20 - -1	2 - 3	4	5	6	7	8 - 9	10	11	12	13	14	15	16	17 - 20
H	-20 - -4	-3 - -2	-1	0	1	2	3 - 4	5 - 6	7	8	9	10	11	12 - 13	14 - 20
I	-20 - -6	-5 - -4	-3	-2 - -1	0	1	2 - 3	4 - 5	6	7	8	9	10	11 - 12	13 - 20

## Poland

### Poland 2010: Conversion of raw scores for the entire norm group (N = 520)

	Box 1			Box 2			Box 3			Box 4			Box 5		
Pos.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
%	3.33	6.67	10	16.67	23.33	30	43.33	56.67	70	76.67	83.33	90	93.33	96.67	100

#### Ego Drive

B	-20 - -5	-4 - -3	-2 - 0	1 - 2	3 - 4	5	6 - 7	8 - 9	10 - 11	12	13	14	15	16	17 - 20
C	-20 - -4	-3 - -2	-1 - 0	1 - 2	3 - 4	5	6 - 7	8 - 9	10	11	12	13	14	15	16 - 20

#### Social Factors

D	-20 - -6	-5 - -2	-1	0 - 2	3	4	5	6 - 7	8	9	10	11 - 12	13	14	15 - 20
E	-20 - -8	-7 - -4	-3 - -2	-1 - 0	1 - 2	3	4 - 5	6 - 7	8 - 9	10	11	12	13	14 - 15	16 - 20
F	-20 - -3	-2 - -1	0	1 - 2	3	4	5 - 6	7	8	9	10	11	12	13	14 - 20

#### Work Style

G	-20 - -3	-2 - -1	2	3 - 4	5	6 - 7	8	9 - 10	11 - 12	13	14	15	16	17	18 - 20
H	-20 - -4	-3 - -2	-1	0 - 1	2	3 - 4	5	6 - 7	8	9	10	11	12	13	14 - 20
I	-20 - -6	-5 - -3	-2	-1 - 0	1 - 2	3	4	5 - 6	7	8	9	10	11	12	13 - 20

## Spain

### Spain 2010: Conversion of raw scores for the entire norm group (N = 2730)

	Box 1			Box 2			Box 3			Box 4			Box 5		
Pos.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
%	3.33	6.67	10	16.67	23.33	30	43.33	56.67	70	76.67	83.33	90	93.33	96.67	100

#### Ego Drive

B	-20 - -2	-1 - -1	2	3 - 4	5	6	7 - 8	9	10 - 11	12	13	14 - 15	16	17	18 - 20
C	-20 - -4	-3 - -2	-1	0	1	2	3 - 4	5 - 6	7	8	9	10	11	12 - 13	14 - 20

#### Social Factors

D	-20 - -3	-2	-1	0	1	2	3 - 4	5	6	7	8	9 - 10	11	12	13 - 20
E	-20 - -2	-1 - 0	1	2 - 3	4	5	6 - 7	8 - 9	10	11	12	13	14	15 - 16	17 - 20
F	-20 - -1	0 - 1	2	3	4	5	6 - 7	8	9	10	11	12	13	14	15 - 20

#### Work Style

G	-20 - 0	1 - 2	3	4	5	6 - 7	8	9 - 10	11	12	13	14	15	16	17 - 20
H	-20 - -2	-1 - 0	1 - 2	3	4	5	6 - 7	8	9	10	11	12	13	14	15 - 20
I	-20 - -4	-3	-2	-1	0	1	2 - 3	4	5 - 6	7	8	9	10	11	12 - 20

## Sweden

### Sweden 2011: Conversion of raw scores for the entire norm group (N = 31550)

	Box 1			Box 2			Box 3			Box 4			Box 5		
Pos.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
%	3.33	6.67	10	16.67	23.33	30	43.33	56.67	70	76.67	83.33	90	93.33	96.67	100

#### Ego Drive

B	-20 - -3	-2 - -1	0 - 1	2 - 3	4	5 - 6	7	8 - 9	10 - 11	12	13	14	15	16	17 - 20
C	-20 - -4	-3 - -1	0	1 - 2	3 - 4	5	6 - 7	8	9 - 10	11	12	13	14	15	16 - 20

#### Social Factors

D	-20 - -3	-2 - -1	0	1 - 2	3	4	5	6 - 7	8	9	10	11 - 12	13	14	15 - 20
E	-20 - -3	-2 - -1	0	1 - 2	3 - 4	5	6 - 7	8	9 - 10	11	12	13	14	15	16 - 20
F	-20 - -1	0 - 1	2	3 - 4	5	6	7	8 - 9	10	11	12	13	14	15	16 - 20

#### Work Style

G	-20 - 0	1 - 2	3	4	5 - 6	7	8	9 - 10	11	12	13	14	15	16	17 - 20
H	-20 - -4	-3 - -2	-1	0 - 1	2	3	4 - 5	6	7 - 8	9	10	11	12	13 - 14	15 - 20
I	-20 - -4	-3 - -2	-1	0 - 1	2	3	4	5 - 6	7	8	9	10	11	12 - 13	14 - 20

## Switzerland

### Switzerland 2012: Conversion of raw scores for the entire norm group (N=16600)

	Box 1			Box 2			Box 3			Box 4			Box 5		
Pos.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
%	3.33	6.67	10	16.67	23.33	30	43.33	56.67	70	76.67	83.33	90	93.33	96.67	100

#### Ego Drive

B	-20 - -3	-2 - -1	0 - 1	2 - 3	4	5	6 - 7	8 - 9	10	11	12	13 - 14	15	16	17 - 20
C	-20 - -4	-3 - -2	-1	0 - 1	2	3	4 - 5	6 - 7	8	9	10	11 - 12	13	14	15 - 20

#### Social Factors

D	-20 - -3	-2 - -1	0	1 - 2	3	4	5 - 6	7	8 - 9	10	11	12	13	14	15 - 20
E	-20 - -4	-3 - -2	-1 - 0	1 - 2	3	4	5 - 6	7 - 8	9	10	11	12	13	14 - 15	16 - 20
F	-20 - -3	-2	-1	0 - 1	2	3	4 - 5	6	7	8	9	10 - 11	12	13	14 - 20

#### Work Style

G	-20 - 0	1 - 2	3	4 - 5	6	7	8 - 9	10	11	12	13	14	15	16	17 - 20
H	-20 - -4	-3 - -2	-1	0 - 1	2	3	4 - 5	6	7 - 8	9	10	11	12	13 - 14	15 - 20
I	-20 - -6	-5 - -4	-3	-2 - -1	0	1	2	3 - 4	5 - 6	7	8	9	10	11 - 12	13 - 20

## Switzerland

### Switzerland 2012 (German): Conversion of raw scores for the entire norm group (N=13500)

	Box 1			Box 2			Box 3			Box 4			Box 5		
Pos.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
%	3.33	6.67	10	16.67	23.33	30	43.33	56.67	70	76.67	83.33	90	93.33	96.67	100

#### Ego Drive

B	-20 - -3	-2 - 0	1	2 - 3	4 - 5	6	7 - 8	9	10 - 11	12	13	14	15	16	17 - 20
C	-20 - -4	-3 - -2	-1	0 - 1	2	3	4 - 5	6 - 7	8	9	10	11 - 12	13	14	15 - 20

#### Social Factors

D	-20 - -2	-1	0	1 - 2	3	4	5 - 6	7	8 - 9	10	11	12	13	14	15 - 20
E	-20 - -4	-3 - -2	-1 - 0	1 - 2	3	4	5 - 6	7 - 8	9	10	11	12	13	14 - 15	16 - 20
F	-20 - -3	-2	-1	0 - 1	2	3	4	5 - 6	7	8	9	10 - 11	12	13	14 - 20

#### Work Style

G	-20 - 0	1 - 2	3	4	5 - 6	7	8	9 - 10	11	12	13	14	15	16	17 - 20
H	-20 - -4	-3	-2 - -1	0	1	2	3 - 4	5 - 6	7	8	9	10 - 11	12	13	14 - 20
I	-20 - -6	-5 - -4	-3	-2 - -1	0	1	2 - 3	4	5 - 6	7	8	9	10	11 - 12	13 - 20

## Switzerland

### Switzerland 2012 (French): Conversion of raw scores for the entire norm group (N=2800)

	Box 1			Box 2			Box 3			Box 4			Box 5		
Pos.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
%	3.33	6.67	10	16.67	23.33	30	43.33	56.67	70	76.67	83.33	90	93.33	96.67	100

#### Ego Drive

B	-20 - -4	-3 - -2	-1 - 0	1 - 2	3	4	5 - 6	7 - 8	9	10	11	12 - 13	14	15	16 - 20
C	-20 - -3	-2 - -1	0	1 - 2	3	4	5	6 - 7	8 - 9	10	11	12	13	14	15 - 20

#### Social Factors

D	-20 - -4	-3 - -2	-1	0 - 1	2	3	4 - 5	6	7 - 8	9	10	11	12	13	14 - 20
E	-20 - -4	-3 - -2	-1	0 - 1	2 - 3	4	5 - 6	7	8 - 9	10	11	12	13	14	15 - 20
F	-20 - -3	-2 - -1	0	1 - 2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12 - 13	14 - 20

#### Work Style

G	-20 - 0	1 - 2	3	4 - 5	6	7	8 - 9	10 - 11	12	13	14	15	16	17	18 - 20
H	-20 - -3	-2 - 0	1	2 - 3	4	5	6 - 7	8	9	10	11	12	13	14	15 - 20
I	-20 - -6	-5 - -4	-3	-2	-1	0	1 - 2	3 - 4	5	6	7	8 - 9	10	11	12 - 20



## Switzerland

### Switzerland 2012 (Italian): Conversion of raw scores for the entire norm group (N=300)

	Box 1			Box 2			Box 3			Box 4			Box 5		
Pos.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
%	3.33	6.67	10	16.67	23.33	30	43.33	56.67	70	76.67	83.33	90	93.33	96.67	100

#### Ego Drive

B	-20 - 4	-3 - -2	-1 - 0	1 - 2	3	4	5 - 6	7	8 - 9	10	11	12	13 - 14	15	16 - 20
C	-20 - 5	-4	-3 - -2	-1 - 0	1	2 - 3	4	5 - 6	7	8	9	10	11	12	13 - 20

#### Social Factors

D	-20 - -3	-2 - -1	0	1 - 2	3	4	5 - 6	7	8 - 9	10	11	12	13	14	15 - 20
E	-20 - -6	-5 - -3	-2 - -1	0 - 1	2 - 3	4	5	6 - 7	8 - 9	10	11	12	13 - 14	15	16 - 20
F	-20 - -4	-3 - -1	0	1 - 2	3	4	5 - 6	7	8	9	10	11	12	13	14 - 20

#### Work Style

G	-20 - 0	1 - 3	4	5 - 6	7	8	9	10	11 - 12	13	14	15	16	17	18 - 20
H	-20 - -3	-2 - -1	0 - 1	2	3 - 4	5	6 - 7	8 - 9	10	11	12	13	14	15	16 - 20
I	-20 - -5	-4	-3	-2	-1	0	1 - 2	3	4 - 5	6	7	8	9	10	11 - 20