

Del I	Introduktion till Master EASI	1
	Underlag för Master EASI	2
	EASI-kommunikation	3
	EASI-grundläggande typer	4
	Beteende och motivation	5
	Etik för användare av Master EASI	6
Del II	De viktigaste bilderna	7
	Övningar och instruktioner	8
Del III	Dokumentation	9
	IT	10
	Noteringar	11
		12

Välkommen!

Detta är din personliga manual till EASI. Den är tänkt som ett uppslagsverk till EASI-testet samt de övningar och den träning som tillhör.

Manualen har tre grundavsnitt:

- 1) Mål, bakgrund och grundläggande modell
- 2) Övningar och anteckningar från kursen
- 3) Dokumentation

Du får ytterligare material till manualen under kursen, som du hela tiden ska ha tillgängligt!

MÅL, BAKGRUND OCH GRUNDLÄGGANDE MODELL

Sektion 1–6

Välkommen!	1
Introduktion till EASI	3
Målet med EASI	3
Om EASI och vad det används till	3
Beteende och motivation – grunderna i EASI	5
Administration och resultat	5
Grunderna i EASI	6
Bakgrunden till en typologi	6
Typologin som modernt psykometriskt verktyg	7
EASI – Kommunikation	8
EASI är mer än ett test	8
Steg 1: Den grundläggande EASI-modellen	8
Steg 2: Typifiering	9
Steg 3: Avancerad typifiering – primär och sekundär typ	10
Typifiering: Ett varningens ord	13
Steg 4: Bättre kommunikation med EASI	13
Samarbete mellan olika typer	15
Typologi är inte svaret på allt	16
Referenser	17
EASI – Grundläggande typer	18
ENTUSIASTEN	19
ANALYTIKERN	20
SUPPORTERN	21
IMPLEMENTERAREN	22
Beteende og motivation	23
Motivation inom företag	23
Referenser	27
Användareetik för EASI	28
Internationella riktlinjer	28
Före användning av test	28
Under användning av testet	31
Uppföljning av testanvändningen	32
Sammanfattning	33
EASI – Certifierade användare	34
Etiska och juridiska riktlinjer för certifierade användare	34
EASI – Icke-certifierade användare	36
Etiska och juridiska riktlinjer för icke-certifierade användare	36
EASI – Informationsblad	38
DE VIKTIGASTE BILDERNA	Sektion 7
ÖVNINGAR OCH INSTRUKTIONER	Sektion 8
DOKUMENTATION	Sektion 9
IT	Sektion 10

1

Introduktion till EASI

Detta kapitel beskriver:

- Målet med testet
- Vilken typ av test EASI är
- Användningsområden
- Beteende och motivation – grunderna i EASI
- Administration och resultat

Målet med EASI



Kommunikation och motivation är viktigt för ett produktivt samarbete. Kunskap, kompetens och personlighet är viktiga för hur vi presterar i vår vardag, men utan att vara motiverade och utan att kommunicera effektivt med våra kollegor, leverantörer och kunder kommer vi inte långt.

EASI är ett utvecklingsverktyg som genom en kombination av test och enkel pedagogisk

funktion belyser personers:

- Typiskt beteende samt fördelar och nackdelar med det.
- Förståelse för andras beteende.
- Kommunikationen med andra och hur den kan blir mer effektiv.
- Motivation och hur kunskapen om motivation används till att förbättra kommunikationen, inläringen och utvecklingen.
- Möjliga utvecklingsområden med konkreta förslag och planer för dessa.



EASI kan användas som underlag och till utveckling på såväl individuell nivå som grupp- och organisationsnivå.

Om EASI och vad det används till

EASI är en typologi som, baserat på testresultaten, delar in personer i fyra grundläggande typer: entusiasten, analytikern, supportern och implementeraren. Alla typerna har en primär beteendestil och de motiveras av olika saker. Var för sig har de fyra typernas beteende och motivation sina egna för- och nackdelar.



Användningsområden

EASI är lättillgängligt för alla. Styrkan i verktyget ligger i den enkla modellen och dess tydliga pedagogiska struktur som grund för resultat och utvecklingsplaner. Det individuella testet är nära kopplat till utbildningsmaterialet och övningarna som relaterar till relevanta problemställningar i organisationen, som t.ex. hur vi kommunicerar bättre. Hur genomför man bäst "det svåra samtalet"? Hur kan jag bäst motivera

andra? Och mycket annat.

Omvänt ger EASI inga möjligheter till fördjupning och personlig utvärdering på den nivå som krävs vid rekrytering och bör därför inte användas vid rekryteringsaktiviteter. Vid rekrytering rekommenderas mer nyanserade verktyg som t.ex. Master Person Analysis (MPA) och tillhörande jobbprofil.

EASI används för att utveckla individer och grupper i syfte att hjälpa dem att förbättra sin kommunikation. På organisationsnivå ger det en gemensam referensram för effektiv kommunikation och gemensamma utvecklingsmål.

Exempel på sammanhang där EASI kan ingå

- Utveckling av samarbete
- Undervisning/utbildning
- Teambuilding
- Individuell utveckling
- Coaching
- Karriärsrådgivning
- Medarbetarutvecklingssamtal (MUS)
- Utveckling av organisationens kultur

EASI kan i begränsad omfattning, och under kontrollerad handledning av certifierad användare, användas av icke-certifierade personer. Det är då ofta icke-certifierade chefer som använder EASI i utvecklingssammanhang med medarbetarna. Se "Etiska och juridiska riktlinjer för certifierade användare" och tillhörande "Etiska och juridiska riktlinjer för icke-certifierade användare" för en mer detaljerad beskrivning.

Beteende och motivation – grunderna i EASI

Det är viktigt för EASI att testet både klarlägger personens typiska beteende och vad som motiverar personen. I testet illustreras detta som personens beteendestil och motivationsstil. Beteendestilen beskriver det som personen verkligen gör i sin vardag. Motivationsstilen är det som personen önskar sig av sin omgivning och/eller trivs bäst med att göra.

Det kan finnas större eller mindre överlappningar mellan en persons beteendestil och motivationsstil. Det idealiska vore hundra procentig överlappning mellan vårt dagliga beteende och det vi motiveras av. I praktiken är detta emellertid omöjligt.

EASI visar testpersonen, och om det är relevant även dennes chef, förhållandet mellan dagligt beteende och motivationsstil. Det ger nyckeln till personlig utveckling. Dessutom ger testet insikt om när testpersonen är mest motiverad att lära sig något nytt – antingen när det gäller personlig utveckling eller förvärvet av andra kompetenser.

Administration och resultat

Onlinesystem

Alla test skickas ut, fylls i och rättas online och alla rapporter skrivs ut från onlinesystemet. Det finns inga tryckta versioner av testet.

EASI-administrationssystem och EASI-rapporter

Certifierade testanvändare/testadministratörer har tillgång till administrationssystemet. Här kan de lägga in testpersoner och skicka ut inbjudningar. Dessutom ger systemet överblick över de inbjudningar som har skickats ut samt möjlighet att gå igenom och skriva ut testresultat. Det går att välja olika rapporttyper med varierat innehåll. I systemet finns en komplett översikt över alla möjliga rapporttyper.

EASI-testet

Sjelva testet består av en rad påståenden om beteende och motivation, som testpersonen ska besvara på en skala som går från "instämmer helt" till "instämmer inte alls" (Likert-skalan).

Testpersonen kan tydligt se om frågorna avser beteende eller motivation.

Som inledning på testet får testpersonen ett informationsblad som kort beskriver testet och anger testpersonens rättigheter i samband med persontestet.

2

Grunderna i EASI

I detta kapitel beskrivs

- Bakgrunden till en typologi
- Typologin som modernt, psykometriskt verktyg

Bakgrunden till en typologi

Uppdelningen av människor i grundläggande typer är inte ny, utan kan spåras hela vägen tillbaka till antikens Grekland.

Typologi betyder teori om typer och är en av de äldsta formerna av personlighetspsykologi. Typologi går ut på att dela upp människor i grundläggande kategorier och typer.

Det första kända exemplet på en typologi i historien är den klassiska typologin över temperament, som gjordes av den grekiske läkaren Hippokrates (cirka 460-370 f.Kr.) och senare utvecklades av Galen (cirka 129-200 e.Kr.). Den baserades på dåtidens förståelse av kroppsvätskornas inflytande på temperamentet.

Även om de första typologierna försökte skapa ett samband mellan fysiska attribut som kroppstyp eller kroppsstruktur och personlighet, använde senare teoretiker en mer psykologisk infallsvinkel.

Ett urval av historiska exempel på typologier:

Teoretiker	Typernas namn			
Ezekiel 590 f.Kr.	Lejonet	Oxen	Människan	Örnen
Empedokles 450 f.Kr.	Goea (luft)	Hera (jord)	Zeus (eld)	Poseidon (vatten)
Hippokrates 370 f.Kr.	Blod	Svart galla	Gul galla	Slem
Platon 340 f.Kr.	Konstnärlig	Förnuftig	Intuitiv	Resonerande
Aristoteles 325 f.Kr.	"Jonisk" – konstnärlig och skapande	"Pistisk" – förnuftspräglad och omtänksam	"Noetisk" – intuitiv känslighet och moral	"Dianoetisk" – resonerande och logisk undersökare
Galen 190 e.Kr.	Sangvinisk	Melankolisk	Kolerisk	Flegmatisk
Adickes 1905 (Fyra världssyner)	Innovativ	Traditionell	Doktrinär	Skeptisk
Kretschmer 1920	Manisk	Depressiv	Överkänslig	Okänslig
Marston 1928	Dominans	Stabilitet	Inflytande	Anpassning
Fromm 1947	Utnyttjande	Hamstrande	Mottaglig	Marknadsförande
Myers (Jung) 1958	Uppfattande	Kännande	Upplevande	Tänkande
Lüscher 1972	Röd	Blå	Gul	Grön
Master Typology Analysis 1985	Pragmatikern	Supportern	Entusiasten	Analytikern

Observera att denna tabell är ytterst förenklad. Vissa modeller, som t.ex. MBTI-typologin (E. Meyers), som är baserad på Carl Gustav Jungs typologi, erkänner att närvaron eller frånvaron av vissa typer i en personlighet kan påverka hur andra typer uttrycks.

Typologin som modernt psykometriskt verktyg

Som framgår är en enkel personlighetsmodell inte någon ny idé. Under 1980-talet infördes typologianalysen Master Typology Analysis (MTA) och har sedan dess framgångsrikt använts i hela Europa av internationellt erkända företag inom personalutveckling.

EASI är en genomgripande uppdatering av MTA och bygger vidare på värdefulla erfarenheter från många års användning av MTA. Genom EASI uppdateras MTA psykometriskt och bidrar med en mer rigorös och uttömmande förmedling av testresultaten och sätten som de kan användas på.

Master har i EASI utgått från den mest erkända personlighetsmodellen i dag: Femfaktormodellen av Costa & McCrae. Femfaktormodellen har fem överordnade skalor: Openness (öppenhet), Conscientiousness (samvetsgrannhet), Extroversion, Agreeableness (vänlighet) och Neuroticism, ofta förkortat OCEAN. Var och en av de fem skalorna innehåller sex underskalor, de så kallade facetterna.

Den kompletta femfaktormodellen är emellertid alltför komplex som utvecklingsmål, vilket är avsikten med EASI-verktyget. Därför har Master valt att inkludera de mest väsentliga facetterna av femfaktormodellen i en enklare och mer överskådlig modell med två huvudaxlar och fyra typer.

Dokumentationsdelen i manualen innehåller en fördjupning i sambandet mellan EASI och femfaktormodellen.

EASI – Kommunikation

I detta kapitel beskrivs

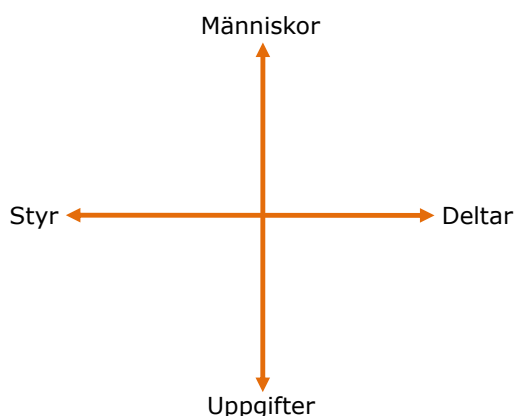
- EASI-modellen och de fyra grundläggande typerna
- Kopplingen mellan individuell och organisatorisk utveckling

EASI är mer än ett test

Att göra EASI-testet och därmed förstå sig själv bättre är en viktig utgångspunkt för personlig utveckling. EASI-modellen är även användbar eftersom den hjälper oss att förstå och förbättra relationerna mellan människor. Med hjälp av följande fyra enkla steg kan du använda verktyget som en enkel men samtidigt effektiv metod för att läsa andra och förbättra din kommunikation med dem.

Steg 1: Den grundläggande EASI-modellen

I grunden bygger EASI-modellen på de fyra ovannämnda, erkända persontyperna, baserade på två axlar: Den ena axeln är personens styrka och behov av att styra andra (styr-deltar-axeln), den andra visar personens känslomässiga engagemang (människor-uppgifter-axeln).

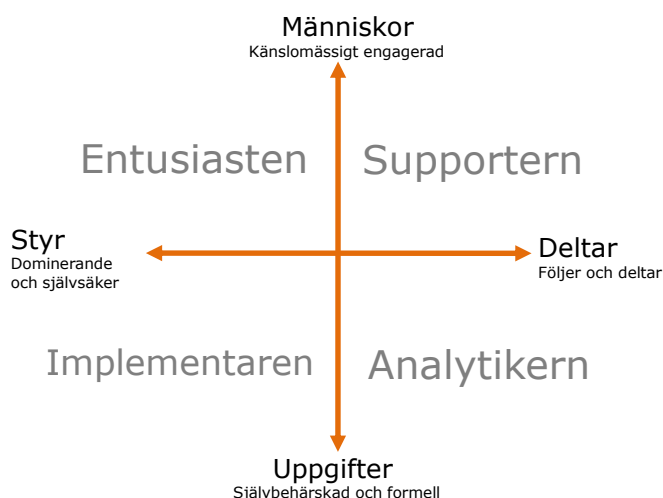


För att öka förståelsen och kunna typbestämma människor är de två axlarna indelade i ett koordinatsystem (se illustration).

Ju mer involverad personen är i sina egna och andras känslor, desto högre kommer personen att placera sig på den lodräta människor-uppgifter-axeln. Ju tydligare och

starkare en person framhäver sig själv, desto längre till vänster på den vågräta styr-deltar-axeln kommer han/hon att hamna. Personer som ligger högt på människor-uppgifter-axeln är mer människofokuserade, medan människor som befinner sig längre ner på axeln är mer uppgiftsfokuserade. Människor som befinner sig på vänster sida av styr-deltar-axeln är ledarfokuserade, medan personer som befinner sig till höger är mer fokuserade på att delta.

Resultatet av dessa två axlar är ett koordinatsystem med fyra hörn som kallas



"typschemat". Vart och ett av de fyra hörnen representerar en personlighetstyp, som i princip har sitt ursprung i de två axlarna. De fyra personlighetstyperna är: entusiasten, supportern, analytikern och implementeraren.

De två axlarna (människor-uppgifter och styr-deltar) är lätta att tolka och kan snabbt illustreras, oavsett om de är framträdande eller mindre tydliga.

För att få fullt utbyte av EASI ska du sätta dig in i den grundläggande värderingsmetod som kallas "typifiering".

Steg 2: Typifiering

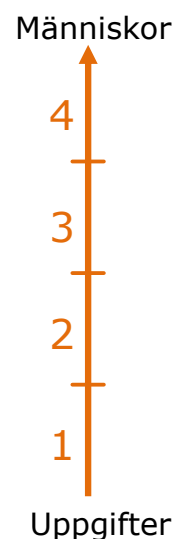
Fundera på olika människor som du känner, välj en grupp t.ex. från arbetet, din vänskapskrets eller familjen. De representerar utan tvivel hela spektrat av människor-uppgifter-axeln. Poängsätt dem från 1 till 4 utifrån följande kategorier:

Människor-uppgifter-axeln

4: Väldigt känslomässig och känslomässigt engagerad, öppen, uttrycksfull, impulsiv och informell. Ansiktsuttryck, kroppsspråk, ögon och händer, sinnesstämning, uttryck för glädje eller motsatsen avslöjar deras känslor. De tänker ofta med hjärtat och följer villigt sina intuitiva önskningar.

1: Extremt självdisciplinerad, sansad, saklig, formell, samlad och kontrollerad. Ansiktsuttryck, kroppsspråk, ögon och händer samt sinnesstämning avslöjar deras oemottaglighet för påverkan utifrån. De låter inte påverkan utifrån driva dem till större, impulsiva känsloutbrott. De tänker ofta endast med hjärnan och följer hjärnans logik.

Viktigt! Undvik antagandet att 1 och 4 är extremfall - det är de inte. De personer som du har tänkt på är ett representativt tvärsnitt av alla typer och ska därför placeras i alla fyra kategorierna. Föreställ dig att gruppen som du har valt är de enda personerna i hela världen och att dessa fördelas över hela människor-uppgifter-axeln. Vid en jämförelse är då den ena lite mer impulsiv än den andra, osv.



Styr-deltar-axeln

Gör därefter en liknande övning med styr-deltar-axeln. Tänk på samma personer och poängsätt dem över hela styr-deltar-axeln, där de utan tvivel kommer att vara ett representativt tvärsnitt av alla typerna.



4: Extremt självsäker, iögonfallande, viljestark, auktoritär, påverkar andra, beslutsam, direkt, jordnära, styrande, igångsättande, övertygande, dominant och har behov av att utöva inflytande.

1: Extremt tillbakadragen, lugn, fåordig, blid i talet, medgörlig, lyhörd, frågande, fridsam, reserverad, betänksam, deltagande, backar upp andra. Föredrar samstämmighet och undviker konflikter.

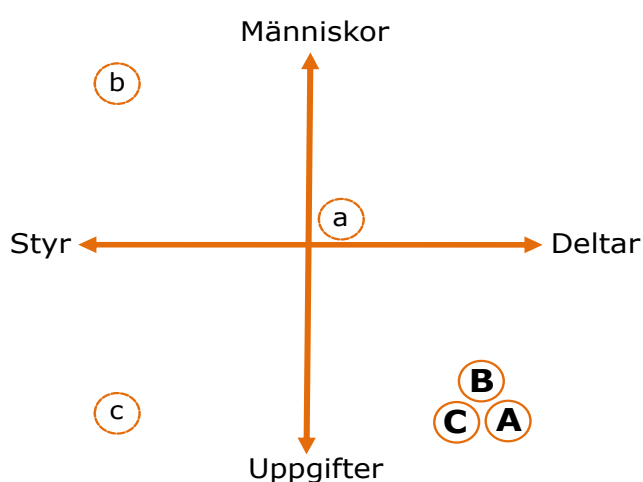
Viktigt! Tänk på att använda hela styr-deltar-axeln när du poängsätter den valda persongruppen.

Sammanfattning av dina resultat

Du är nu klar att typifiera de personer som du har tittat på genom att kombinera det resultat du har gett dem på de två axlarna. En person med en poäng på 3-4 på människor-uppgifter-axeln och 3-4 på styr-deltar-axeln kan t.ex. typifieras som en entusiast.

Steg 3: Avancerad typifiering – primär och sekundär typ

Nedan visas resultaten av människor-uppgifter/styr-deltar-axlarna för tre personer: A, B och C.



Primär typ

I exemplet är A, B och C (stora bokstäver) alla kategoriserade mot uppgifter och deltar på respektive axel. Det betyder att alla tre ska placeras i samma fyrkant som "analytikern".

Alla tre personerna är "analytiker" och har alltså detta beteende gemensamt.

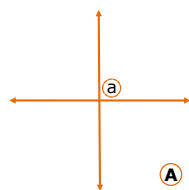
Sekundär typ

På grund av deras sekundära typ (a, b och c) skiljer sig beteendet mellan dem åt. B:s

sekundära typ (b) är en kraftigt uttalad "entusiast". C:s sekundära typ (c) är en kraftigt uttalad "implementerare". A:s sekundära typ (a) är en mycket svagt uttalad "supporter".

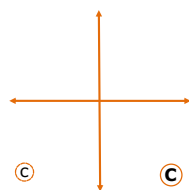
Den sekundära typens betydelse

Nu kan vi fundera över hur den primära typen förändras när vi använder den sekundära typen till att nyansera beteendet hos de tre personerna.



Person A

Person A har analytikerns beteende, enligt beskrivningen i EASI. A:s sekundära typ (supportern) är inte särskilt betonad och märks troligen inte av särskilt många.



Person C

Person C:s sekundära typ är implementeraren, dvs. tillsammans med den primära typen ligger den sekundära typen mycket längre till vänster på styr-deltar-axeln, men är densamma på människor-uppgifter-axeln. Detta ger person C ett beteende som är lite mer självsäkert, framfusigt, auktoritärt, beslutsamt och jordnära än man finner hos person A och det kan ytterligare förstärka och betona "analytikerns" (person C:s primära typ) beteende och uppträdande.

Till följd av detta är person C lite mer synlig, effektiv och konkret och kräver lite mer av andra med sin analytiska tendens till grundlighet och säkerhet. Person C är effektiv, eftersom hans/hennes styrka ger honom/henne större självförtroende och viljestyrka och därmed större beslutsamhet och snabbhet i förhållande till grundlighet och ihärdighet.

Samtidig som C:s snabba beslut får honom/henne att verka starkare i många sammanhang, kommer han/hon hela tiden att vara på väg framåt och har därför färre möjligheter att hänga upp sig på detaljer och säkerhet.

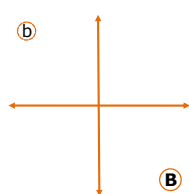
Således kan man hitta flera logiska konsekvenser av att öka "ledarskapet" om man är tillräckligt bekant med analytikern.

Att person C är placerad i samma kategori som person A på människor-uppgifter-axeln betyder att båda personerna är lika formella och självstyrande och har förhållandevis svårt att uttrycka känslor och värme. Som regel undviker de kontakt i relationer med andra och deras kroppsspråk är blygsamt. Båda är samlade, disciplinerade, kontrollerade och sakliga och tänker rationellt, logiskt och faktabaserat.

Trots detta ger person C intryck av att vara lite mer utåtriktad än person A på grund av C:s placering på styr-deltar-axeln och för att dennes behov av att styra kräver att han/hon blir mer involverad i de uppgifter som andra utför. Det här förmodat utåtriktade beteende inte att person C är utåtriktad - det är faktiskt tvärtom. På grund av sitt lite mer jordnära och styrande beteende verkar person C vara krävande och framstår därmed som direkt, hårdare och lite mer arrogant än person A.

Analytikern har i allmänhet omfattande kunskaper och är bara glad för att kunna arbeta självständigt. Men när självhävdelsen stiger på styr-deltar-axeln framhäver dessa typer sin kunskap och insikt mer i relation till andra.

Person B



B:s sekundära typ är entusiasten, dvs. jämfört med den primära typen ligger den sekundära typen mycket högre på både människor-uppgifter-axeln och styr-deltar-axeln, vilket leder till att person B har mer gemensamt med person C.

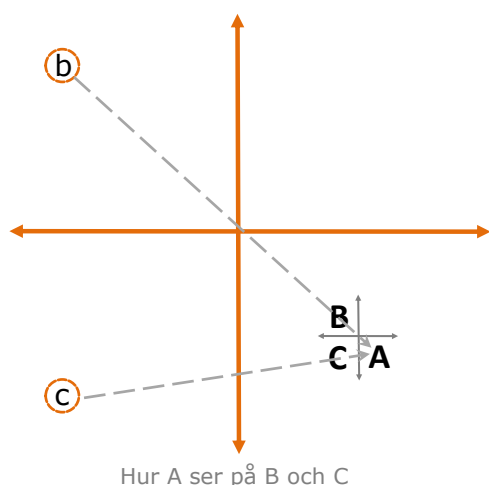
Eftersom person B är lite mer känslomässigt involverad och impulsiv undertrycks något av det beteende som karaktäriserar person C, samtidigt som andra aspekters av personens typ förstärks.

Personerna B och C hamnar lika på styr-deltar-axeln. Eftersom person B ligger högre på människor-uppgifter-axeln framstår han/hon som mer informell, öppen, uttrycksfull och utåtriktad. Person B:s vilja att styra situationen gör också att han/hon reagerar lite snabbare. Naturligtvis tonar detta ner analytikerns grundläggande beteende, som omfattar tillbakadragenhet och självkontroll.

Person B får analytikern att verka mer öppen med sina kunskap, insikter, tankegångar och sin systematiska/metodiska arbetsstil. Person B har också mindre av person C:s något envisa och självdisciplinerade beteende. Person B har lättare att "sälja in" sitt behov av att samla in nödvändiga upplysningar som ett sätt att få kontroll över sitt ansvarsområde.

Person B:s större känslomässiga engagemang och känslighet resulterar i större erfarenhet av kontakter med människor – särskilt i förståelsen av känslor och deras reaktioner. Den här känsligheten förbättrar hans/hennes situationshantering, stämningen i hans/hennes personliga relationer och samarbetsviljan. Det betyder också att person B verkar mer levande, pratglad och uttrycksfull eller intressant när vederbörande talar eller håller presentationer som har sin grund i analytisk kunskap.

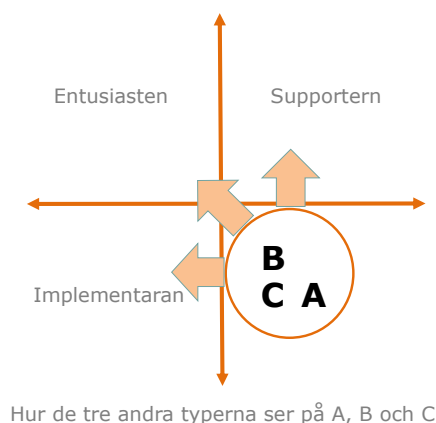
Person B har mycket lättare att "sälja in" sin specialkompetens och uppvisar en mycket mer engagerad stil. Person B använder också sina känslor mer och därmed är hans/hennes förmåga att tänka logiskt kopplad till något mer intuitiva impulser, som ger honom/henne tillgång till ett bredare urval av tankar, synpunkter eller originella påhitt och intellektuella experiment.



Den sekundära typens betydelse

Internt – bland de tre analytikerna i vårt exempel – ger den sekundära typen ett ännu mer markant intryck. Skillnaderna mellan de tre analytikerna påverkar hur A, B och C ser på varandra. Jämfört med personer som inte är analytiker kommer personerna A, B och C att beskriva varandra mer baserat på den sekundära typen och tydligare se skillnaderna mellan sina sekundära typer.

Sammanfattning av den primära och sekundära typen



Ovan har vi tittat närmare på tre olika personer som i grunden alla är analytiker och som framstår som sådana för omgivningen. De har en naturlig koppling till varandra på grund av analytikerns speciella egenskaper. Vi kallar detta beteende den primära typen.

Den primära typ som uppvisas av personerna A, B och C uppfattas ofta av andra som analytikertypen.

Trots detta påverkar deras sekundära typ och dess inflytande det beteende som personerna uppvisar som analytiker.

Typifiering: Ett varningens ord

Det som vi lägger märke till mest hos andra personer som vi känner väl, dvs. deras mest framträdande beteende, är deras primära typ, eller i enstaka fall, deras sekundära typ. Tänk på att ju mindre du känner en person och ju färre sammanhang du har iakttagit personen i, desto större sannolikhet är det att du gör fel i typifieringen. Det mest exakta sättet att definiera en persons primära/sekundära typ är att få vederbörande att göra EASI-testet. För kommunikationsändamål är typifiering dock ett ytterst användbart verktyg under förutsättning att du känner till dess begränsningar.

Steg 4: Bättre kommunikation med EASI

Varför är en del personer så lätta att prata med och andra så svåra? Har du någonsin under ett samtal upplevt att det blir lättare att nå fram till den andra parten om du byter samtalsmetod?

Detta är typiska exempel på kommunikationssvårigheter som uppstår när den som pratar är en typ och den som lyssnar är en annan. Det är emellertid väl känt att kommunikationssvårigheter främst uppstår när den ena parten inte kan se saken ur den andres synvinkel. Sann kommunikation är inte möjlig om man inte tydligt kan se att mottagaren också lyssnar. Att lyssna beror i stor utsträckning på innehållet och ännu mer på talarens förmåga att presentera innehållet på ett sätt som mottagaren förstår. Det är just den här mottagligheten hos talaren som avslöjar om han/hon har förmågan att identifiera sig med mottagaren. Förmågan handlar inte bara om att känna till ämnet, utan också om empati och kunskap om människans natur, baserat på kunskapen om och användningen av typologi.



I det här avsnittet får du en introduktion till kommunikation till och mellan de fyra typerna. En mer detaljerad beskrivning och överblick över beteende, motivation, kommunikation osv. baserat på testpersonens svar finns tillgängligt online i EASI-systemrapporterna.

Anpassa din kommunikation efter mottagartypen

Hemligheten bakom effektiv kommunikation med en enda person handlar om att anpassa kommunikationen efter den andra personens typ. Att typifiera personen korrekt är det första viktiga steget, nästa – och kanske ännu mer krävande – steg handlar om att anpassa hur du själv kommunicerar med den personen, baserat på hans/hennes typ. Det kan också vara användbart att känna till din egen föredragna kommunikationsstil, att förstå hur du normalt kommunicerar och vilka andra kommunikationsstilar du saknar och behöver utveckla. EASI-återkopplingsrapporter innehåller mycket upplysningar om hur detta ska göras. Tänk på följande när du kommunicerar med de fyra typerna:

Vad du säger till ...

ENTUSIASTEN • Möjligheter • Upprymdhet • Nyhetsvärde • Spänning • Prestige • Överblick	SUPPORTERN • Känslor • Värderingar • Personliga upplevelser • Gemenskap • Erkännande • Empati
IMPLEMENTERAREN • Resultat • Oberoende • Framgång • Effektivitet • Rakt på sak	ANALYTIKERN • Kvalitet • Säkerhet • Planer • Struktur • Logik • Fakta

Hur du säger det till ...

ENTUSIASTEN • Öppen • Erkännande • Livlig • Gestikulerande • Nyfiken • Informell	SUPPORTERN • Behaglig • Välkomnande • Uppmärksam • Tålmodig • Accepterande • Lugn och närvarande
IMPLEMENTERAREN • Engagerad • Fokuserad • Visar självförtroende • Snabb och exakt • Direkt • Övertygande	ANALYTIKERN • Lågmäld • Formell • Förberedd • Intresserad • Lugn

Grupper med personer

När vi talar till större grupper eller samlingar är det svårare, då det utan tvivel finns representanter för alla typer på plats, och då innebär effektiv kommunikation att budskapet ska vara intressant för alla typer som lyssnar.

Implementeraren vill *ha* en presentation som är baserad på fakta och ögonblickssituationer.

Supportern värdesätter *personliga* övervägningar och att talaren är på samma våglängd.

Analytiker *föredrar* logiska och välstrukturerade presentationer.

Entusiaster blir *upprymda* om du pratar om visioner och möjligheter.

Samarbete mellan olika typer

Olika typer kompletterar ofta varandra, eftersom varje människa eller varje typ ser problemen ur sin egen synvinkel på ett sätt som andra persontyper inte kan se eller förstå. Dessvärre är det ofta svårt för olika typer, t.ex. implementeraren och supportern, att arbeta bra tillsammans eftersom de inte kan se problemen ur samma synvinkel. Om människor i en grupp inte delar minst den primära och/eller sekundära typen kan det leda till konfliktsituationer, t.ex. i en grupp på tre personer med olika primärtyper som entusiast, analytiker och supporter, som inte heller har den sekundära typen gemensam.

Grupper arbetar bra tillsammans när medlemmarna har en tydlig typ gemensam, antingen en primär eller sekundär typ.

Kombinationen av likheter och skillnader utgör en positiv potential. De sidor som de har gemensamt hjälper till att främja förståelse och kommunikation mellan alla typerna.

Hur typerna kan dra nytta av att lära sig av varandra

Entusiasten behöver analytikern till att "läsa" avtal ord för ord, inklusive det finstilla, för att hålla koll på viktiga detaljer, analysera och hitta felaktigheter, undersöka andra relevanta upplysningar samt använda system, teorier och regler för att planera.

Supportern behöver implementeraren till att koncentrera sig på kopplingen mellan dåtid, nutid och framtid och utvärdera felaktigheter, överväga fakta, komma fram till slutsatser utifrån befintliga data, identifiera gemensamma drag och samband samt använda väldefinierade mål och planering.

Analytikern behöver entusiasten till att fokusera på framtiden, hålla ett öga på möjligheter, se vad som inte finns med i avtalen, få upp ögonen för nya och viktiga sidor av en situation samt ta fram och marknadsföra vad människor vill ha.

Implementeraren behöver supportern till att erkänna människors känslor när man inte kan dra slutsatser helt baserat på fakta, utan där det också ska tas hänsyn till miljö och kultur eller speciella omständigheter.

Typologi är inte svaret på allt

En av farorna med varje typologisk teori är den överdrivna tilltron till att man genom att "definiera typologin" hos en medmänniska kan få en heltäckande bild av människans personlighet. Vi kan dock endast få fram en förenklad beskrivning av människans mångfacetterade och komplexa natur.

Det innebär att typerna långtifrån är tillräckligt omfattande för att förklara de många olika sidorna av personligheten. Värdet av typologiska teorier är att de ger oss en referensram och därmed ett gemensamt språk och en gemensam förståelse för hur vi uppfattar verkligheten, hur vi kommer fram till våra beslut, hur vi arbetar tillsammans, reagerar, utför uppgifter och hur vi föredrar att tänka, handla och känna.

Om typifieringen missbrukas förlorar man nyanserna. T.ex. kan det vara värdefullt att veta om en person ligger närmare det analytiska eller det känslomässiga, men detta säger oss inte något om personens kulturarv, intelligens och bakgrund. Det säger oss inte heller något om hur han/hon tänker och känner i själen, om huruvida det rör sig om omfattande erfarenheter eller om personen ifråga är "god" eller "ond".

Enkelt uttryckt kan EASI inte ge en komplett lista med facit för en person, eftersom vi alla är individer. Å andra sidan är det ett användbart verktyg för att förstå olika personers läggning och hur vi ska kommunicera med dem. Genom att förstå dig själv och andra bättre kan du också bli mycket bättre på att kommunicera.

Referenser

Costa, P.T.; McCrae, R.R. (1985): The NEO Personality Inventory Manual, Psychological Assessment resources, San Diego.

Costa, P.T.; McCrae, R.R. (1992): Revised NEO Personality Inventory (NEO-PI-RTM) and NEO Five-Factor Inventory (NEO-FFI) Professional Manual, Psychological Assessment resources, Odessa, Florida.

De Raad, B.; Perugini, M. (Ed's): Big Five Assessment, Hogrefe & Huber publishers (2002).

4

EASI – Grundläggande typer

Detta kapitel beskriver:

- De fyra grundläggande typerna:
 - Entusiasten
 - Analytikern
 - Supportern
 - Implementeraren

ENTUSIASTEN

Överblick

- Upprymd
- Känsloladdad
- Utåtriktad
- Inflytelserik
- Experimenterande
- Spontan



Detaljerad beskrivning

Entusiaster är vanligen känslomässigt uttrycksfulla och kan mycket lätt påverkas av stämningen i gruppen. Omvänt kan entusiastens stämning också påverka gruppens stämning i stor utsträckning. En begeistrad entusiast kan påverka atmosfären positivt i de flesta grupper och ge dem ett energitillskott.

Entusiaster är väldigt bra på att uttrycka positiva känslor som glädje och förnöjsamhet. Ibland kan de emellertid också fritt uttrycka vrede och besvikelse. Dessa positiva känslor hjälper entusiasten och personerna runt omkring att klara av stressiga och svåra situationer.

Entusiasten har som utgångspunkt positiva förväntningar på andras insats i samarbetet. De är utåtriktade och har lätt för att prata med de flesta - också med dem som de inte känner sedan tidigare. Entusiasten attraherar andra med sitt öppna sätt och inspireras av andras insatser.

Entusiasten bryter eller utmanar ofta fastställda ramar och procedurer. Därmed finns en stor potential för att skapa nya, annorlunda idéer och sätt att göra saker på. Entusiaster skapar en rad idéer tillsammans med andra, eftersom de är så öppna och lätt låter sig inspireras. De söker förändringar och ser ofta möjligheter som andra har missat. De experimenterar gärna och trivs med att arbeta med flera valmöjligheter.

Entusiasten pratar mycket och gärna om sig själva. De sätter ofta sig själva i centrum och andra erkänner dem ofta som färgstarka och livliga personer. Under ett samarbete kan de lätt komma att ta kommandot och påverka andras inställning. Ibland ses entusiasten till och med som dominant. Detta skapas av en energisk, otålig och brådiskande inställning mot teamet och uppgifterna, vilket innebär att andra också ser entusiasten som initiativtagare.

De kan vid en första anblick framstå som mycket ordentliga personer med koll på saker och ting, men under press kan de ofta sakna organisatorisk och metodisk förmåga. Entusiasten tar saker som de kommer och improviserar på vägen.

Entusiasten är bra på att ta snabba beslut. De är impulsiva och spontana. När de beslutar sig för något, litar de på magkänslan och följer sin intuition.

Entusiasten söker spänning och dynamik framför arbetsro och förutsägbarhet. De accepterar utan vidare de risker som det medför. De söker omväxling och delegerar därför ofta arbetsuppgifter som är präglade av rutin eller som kräver stor fokusering på detaljer. De fokuserar i stället på koncept och övergripande teman.

ANALYTIKERN

Överblick

- Betänksam
- Systematisk
- Plikttrogen
- Rationell
- Kritisk
- Formell



Detaljerad beskrivning

Analytikern tänker igenom saker innan de handlar eller pratar. Eftersom de fokuserar på säkerhet och pålitlighet är de försiktiga, grundliga och noggranna. Analytikern har känsla för detaljer och de säkerställer hög kvalitet i de lösningar de kommer fram till. De arbetar rationellt, efterfrågar information av högsta kvalitet och funderar på olika alternativ för att kunna säkerställa att ett riktigt beslut fattas.

Analytikern följer planer och trivs bra med regler. De arbetar systematiskt och strukturerat och framstår som mycket välorganiserade. De är principfasta och emellanåt ganska regelstyrda. I sitt sökande efter den optimala lösningen uppvisar analytikern stort tålamod när det gäller både detaljer och rutinuppgifter.

Analytikern föredrar miljöer där det är så lugnt att de kan koncentrera sig. De är samvetsgranna och plikttrogna och ser till att inte lova för mycket. Andra erkänner dem som regel för deras ihärdighet och otroliga självdisciplin.

I mötet med andra kan analytikern verka formella eller reserverade. Analytikern kan ofta vara tveksam i mötet med okända som de vare sig litar på eller spontant känner förtroende för. Analytikern möter andras förslag med sund skepsism och ibland även med öppen kritik. Andra ska ha sakliga, välgrundade argument för att övertyga analytikern. På så sätt bidrar de till att beslut som baseras på fakta fattas.

I grupper fungerar analytikern ofta som stabilisator, tack vare deras lugna och förnuftiga uppträdande.

Analytikern låter sig inte dras med av den goda stämningen, utan bibehåller fokuseringen. De framstår som känslomässigt kontrollerade och även under press kan de framstå som lugna, objektiva och analytiska. För analytikern väger fakta och sanning mycket tyngre än antaganden och känslor. I beslutsprocessen låter de det rationella styra, vilket gör att de framstår som lugna och sakliga. På grund av det, ber andra ofta analytikern om råd och vägledning.

När analytikern ska övertyga andra sker det med argumentets kraft, där fakta får tala för sig själva. Analytikern väntar emellertid ofta med att presentera sina argument tills dialogen kommer in på fakta som är inom deras expertisområde.

Analytikern utnyttjar tidigare erfarenheter konstruktivt för att föreslå lösningar som bevisligen har fungerat tidigare och som därför lätt kan användas igen med garanti för att de fungerar.

SUPPORTERN

Överblick

- Känslig
- Empatisk
- Välkomnande
- Harmonisökande
- Tålmodig
- Söker gemenskap



Detaljerad beskrivning

Supportern påverkas lätt av känslor och är mycket uppmärksam på andras känslor. Förhållandet till och mellan andra är viktigare för supportern än resultat, fakta och logik.

Supportern tror på att andra är ärliga och uppriktiga. Därför visar de generellt sett stor tillit till andra.

I mötet med andra är supportern typiskt tillmötesgående, uppmärksam och vänlig. Med ett leende och behagligt sätt mot andra är de bra på att skapa en varm och positiv stämning i samarbetet.

Supportern är hänsynsfulla, har medkänsla och är snabba på att förstå andras behov. Supportern visar sammantaget stort intresse och empati för sina medmänniskor.

Supportern trivs bäst i gemenskap, som t.ex. samarbete på en avdelning eller i en grupp. De vill att beslut ska fattas demokratiskt och helt utan tydliga motsättningar. Supportern håller vanligen tillbaka när beslut måste tas i situationer där det finns en hög risk av meningsskiljaktigheter mellan olika parter.

Supportern bidrar till trivseln i samarbetet genom att vara ytterst accepterande, förstående och fogliga. I ansträngningen att undvika situationer som kan leda till splittring och besvikelser för andra, kan supportern ses som konflikträdd.

Supportern är övervägande ödmjuka och blygsamma. De kan ibland verka självförringande, utan att det betyder att de saknar självförtroende. De är hänsynsfulla, tillmötesgående och ställer sig ofta osjälviskt till andras förfogande.

Eftersom supportern är mycket uppmärksamma på andras behov är de bra på att komma med breda lösningar som alla gillar, förutsatt att de kan få andras uppmärksamhet.

När det gäller samarbete är supportern mycket tålmodiga. De verkar ofta avslappnade och väntar försiktigt på den bästa möjligheten för åtgärder eller kommunikation.

Supportern är känsliga och påverkas lätt av människor och händelser runt omkring dem, vilket omgivningen inte alltid lägger märke till.

IMPLEMENTERAREN

Överblick

- Styrande
- Resultatorienterad
- Effektiv beslutsfattare
- Pragmatisk
- Direkt
- Otålig



Detaljerad beskrivning

Implementeraren vill ha kontroll över situationen och framstår ofta som dominanta och auktoritära. Implementeraren går vanligtvis fram på ett självsäkert och beslutsamt sätt. De sätter därmed ofta dagordningen för alla runt omkring. De gör det utan att nödvändigtvis ha omgivningens godkännande.

Prestation är viktigt för implementeraren. Det tar sig uttryck i deras höga ambitionsnivå och tydliga fokusering på att nå mål och önskade resultat utan förseningar. Eftersom implementeraren strävar efter framgång och resultat har andra personer en tendens att tillmäta dem auktoritet och ledarskapsförmåga.

Implementeraren är otåliga, aktiva och effektiva. De är bra på att skapa en stämning med fokusering på arbete, effektivitet och målsättningar, där man sällan slösar tid på småprat. Implementeraren är känd för att få saker gjorda och föredrar att ha en översikt snarare än att dyka ner i detaljer.

Implementerarens relationer till kollegorna är oftast av yrkesmässig karaktär. Med fokusering på målet och den aktuella frågan kan implementeraren komma att missa andra människors behov. Därför kan de framstå som envisa och kyliga. Implementeraren är ofta skeptiska mot andra och kräver tydliga avtal. Andra måste åstadkomma något för att skapa förtroende hos implementeraren.

Implementeraren fattar beslut snabbt och direkt utan alltför stora bekymmer om konsekvenserna. Det är kort väg från beslut till handling. De är raka och rättframma och de håller inte igen när det handlar om att få resultat, t.ex. när beslutsprocessen avstannar. Implementeraren tar gärna de konflikter som kan uppstå till följd av hans/hennes direkta och konfronterande sätt.

Implementeraren framstår ofta som en person med stort självförtroende utan att nödvändigtvis ha det. De relaterar till andra genom att försöka övertyga om den egna expertisen, vilket innebär att de ofta försöker konkurrera med andra.

Eftersom implementeraren fokuserar på effektivitet och mål bidrar de ofta med pragmatiska lösningar. På så vis är de bra på att skapa teorier och abstrakta idéer som är lätta att genomföra.

Implementeraren utgår först och främst från konkreta fakta, logik och sakliga argument. Även om de kan kommunicera direkt och ge uttryck för sin irritation eller besvikelse är de inte särskilt berörda av känslor och låter dem inte påverka deras beteende särskilt mycket. Uppgiften och målet är de viktigaste faktorerna för implementeraren.

5

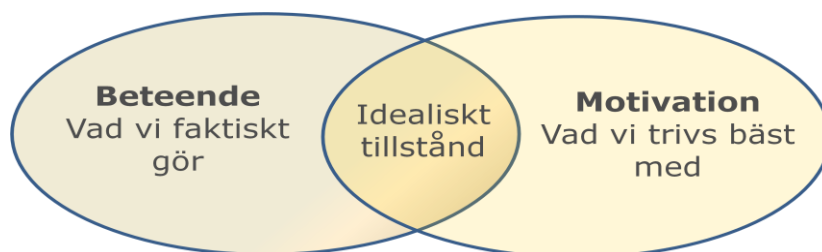
Beteende og motivation

Varför människor inte alltid gör det vi förväntar oss att de ska göra.

Detta kapitel beskriver:

- Förhållandet mellan beteende och motivation.
- Klassiska teorier om motivation och dess praktiska tillämpning.
- Hur EASI kombineras med klassiska teorier om motivation.

Beteende är det vi gör, motivation är det som får oss att göra det.



I en perfekt värld finns det ett direkt samband mellan det vi gör och det vi känner oss motiverade att göra. I verkligheten stämmer de aldrig överens till hundra procent. Vi måste ibland göra saker som vi inte är särskilt motiverade att göra, precis som vi ibland måste avstå från saker som vi är starkt motiverade att göra.

Genom att vara uppmärksam på förhållandet mellan vårt faktiska beteende och det beteende som vi motiveras mest av att ha, kan vi försäkra oss om största möjliga koppling mellan motivation och beteende. EASI ger en bra bild av förhållandet mellan en persons beteende och vederbörandes motivation. I det här kapitlet kan du läsa om en rad betydelsefulla teorier om motivation, som ligger till grund för EASI-rapporterna.

Motivation inom företag

Om min kollega ofta ställer komplicerade frågor till chefen (beteende), kan orsaken (motivationen) vara att han är nyfiken. Detta kan i och för sig vara rimligt, men eftersom motivation – i motsats till beteende – inte direkt kan observeras hos andra, är personens motivation öppen för tolkning. När vi tolkar personers motiv riskerar vi, om våra tolkningar är fel, att missförstå personens handlingar framöver. I ovannämnda exempel kan det vara så att jag tolkar min kollegas fråga som en nyfiken fråga. Chefens tolkning kan emellertid vara att orsaken till frågan är att personen är osäker. Min kollegas egen förklaring på de många frågorna kan vara: "Jag frågar för att visa att jag lyssnar uppmärksam och ingående på det som chefen säger." Tre helt olika motiv för samma handling. Min egen uppfattning av min kollega som "nyfiken", chefens upplevelse som "osäker" och hans eget motiv som "uppmärksam" sätter hans övriga handlingar i vitt skilda perspektiv.

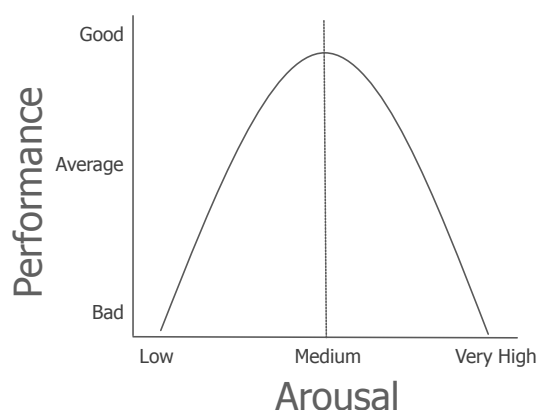
Med den utgångspunkten är det bästa sättet att förstå personers motivation att fråga dem vad det är som motiverar dem. Av praktiska skäl är det emellertid sällan vi gör det. Det vi i stället gör är att vi tolkar andras motivation - med större eller mindre framgång.

Motivation som hierarki

I västvärldens samhälle och företag är de grundläggande behoven (Maslows fysiska och trygghetsrelaterade behov) ofta uppfyllda och många ställer in sig på att uppfylla högre behov som respekt och självförverkligande. Det betyder samtidigt att många människor idag förväntar sig att deras arbetsplats erbjuder möjligheten att uppfylla de högre behoven, som t.ex. möjligheten till personlig utveckling.

I det ovanstående exemplet kunde min egen tolkning av min kollega (nyfikenhet) leda tankarna till ett behov av självförverkligande, medan min kollegas egen beskrivning av sin motivation (lyssna uppmärksam) mer pekar i riktningen behov av aktning. Chefens tolkning pekar däremot på ett behov av trygghet! Vi har alltså med våra tolkningar helt olika uppfattningar

Yerkes-Dodsons lag



Robert M. Yerkes (1876-1956) och John D. Dodson (1879-1955) har beskrivit hur människans prestation är beroende av att man hittar en optimal arousalgrad (**Optimal Level of Arousal, OLA**). Vid såväl för hög som för låg arousalgrad presterar vi sämre.

Med utgångspunkt från detta och det inledande exemplet kunde min kollegas frågor till chefen skyllas på för lite spänning – att han helt enkelt kände sig uttråkad och därför använde sin förmåga till att formulera frågor till chefen. Det kunde också bero på för mycket spänning - att han kände sig

Maslows behovshierarki



Abraham Maslow (1908-70) beskrev de mänskliga behoven som hierarkiska. Grundläggande behov ska uppfyllas innan de högre behoven blir aktuella.

Behov av självförverkligande: Erkännande och förverkligande av den egna potentialen, t.ex. självförverkligande och personlig utveckling.

Behov av respekt: Självförtroende, erkännande, uppskattning och respekt från andra.

Behov av kärlek och gemenskap: Kärlek och intimitet från partner, familj, grupp och arbete.

Behov av säkerhet: Trygg och välbekant miljö utan fysisk, psykisk eller ekonomisk oro eller osäkerhet.

Behov av att överleva: Fysiska behov som mat, vatten, husrum, sömn etc.

om på vilken nivå i behovshierarkin kollegan befinner sig och därmed också om vilka steg han i nuet måste ta för att utvecklas.

Motivation som balans

Vår motivation inför arbetsuppgifterna påverkas också av om vi upplever att uppgifterna är på vår "nivå". Om vi ställs inför uppgifter där vi understimuleras kan vi börja ledsna och därmed bli mindre motiverade inför uppgiften. Om uppgiften däremot kräver mycket av oss, riskerar vi att bli ansträngda, mista överblicken eller få andra tecken på stress som på kort sikt minskar vår prestation och på lång sikt vår motivation. Uppgifter ska alltså anpassas individuellt och ska varken vara för svåra eller för lätta för den enskilda personen.

så pressad att han hade förlorat överblicken och därför frågade till höger och vänster, oavsett om det var nödvändigt eller användbart. Eller så kunde det bero på att spänningsnivån i min kollegas uppgifter var lämplig och att han bara är en uppmärksam lyssnare som visar sitt intresse genom att ställa frågor.

Arbetets motivationsfaktorer

På företag kan en rad faktorer ses som möjligheter att motivera medarbetarna, t.ex. bonussystem, relation till ledningen, möjligheter till befordran osv.

Herzbergs tvåfaktorteori

Hygienfaktorer:Handledning, arbetsförhållanden, lön, procedurer/policyer, förhållande till kollegor, anställningstrygghet.

Motivationsfaktorer: Prestation, erkännande, arbetsinnehåll, ansvar, befordringsmöjligheter, utveckling.

Frederick Herzberg (1923-2000) utvecklade sin tvåfaktorteori mot bakgrund av en omfattande intervjustudie. Hygienfaktorerna verkar omotiverande i sin frånvaro, men motiverar inte i sig själva, medan motivationsfaktorerna utan att nödvändigtvis verka omotiverande om de saknas.

Herzberg (1959) har påpekat att vissa faktorer (hygienfaktorerna) kan leda till att medarbetare blir *omotiverade* om dessa minskas/tas bort, men att medarbetaren inte nödvändigtvis motiveras om de ökar. Detta gäller t.ex. lön och förmåner. Andra faktorer (motivationsfaktorer) kan vara motiverande om de ökar, men leder inte nödvändigtvis till att medarbetaren blir omotiverad om de *intefinns*. Det kan t.ex. gälla ansvar och erkännande.

Ledningen måste alltså fokusera på två helt skilda saker om de vill få bort omotiverande faktorer respektive öka

motivationen hos medarbetarna (som regel vill man uppnå båda). Det står också klart att man inte kan förvänta sig att motivationen *ökar* hos medarbetare om man bara förbättrar hygienfaktorerna (t.ex. ökar anställningssäkerheten eller förmånerna).

Undersökningar (t.ex. Heath, 1999) har visat att vi ofta bedömer att andra motiveras mest av andra faktorer än dem som motiverar oss själva, t.ex. utbildning och utveckling. Med andra ord tror alla att andra motiveras av andra faktorer än dem som motiverar dem själva.

I vårt exempel ovan kan man föreställa sig att jag hade frågat min kollega varför han ställer alla sina frågor till chefen och att jag hade fått hans förklaring om att han gärna vill visa att han lyssnar uppmärksam på chefen. Jag kunde därefter göra antagandet att han försökte sätta sig själv i god dager för att få en löneförhöjning (hygienfaktorn), medan hans egentliga önskan var att visa sig ansvarsfull (motivationsfaktorn).

Motivation genom inläring

Herzbergs forskning understryker också varför inläring är en källa till motivation, då inläring och utveckling ligger nära varandra: Vi motiveras av utveckling och vi motiveras av inläring. Frånvaron av inläring innebär å andra sidan inte nödvändigtvis otillfredsställelse (men företaget riskerar på lång sikt att medarbetarna inte följer med i utvecklingen). Om man ska säkerställa kontinuerlig utveckling av medarbetarna på företaget måste man vara inställd på att arbeta förebyggande och skapa incitament för inläring och utveckling.

Sammanfattning: Från kunskap till utveckling

Motivation är på samma gång väldigt enkelt och väldigt komplicerat. Det är lätt att förklara vad vi vill veta: Varför andra har ett specifikt beteende. Samtidigt är det väldigt svårt att slå fast vad det är som mest konkret förklarar detta "varför". Det är väsentlig skillnad mellan att känna till en persons motivation och att be honom/henne att själv berätta om sina motiv, som det görs i EASI.

Teorierna ovan ligger till grund för EASI med frågor som vi kan ställa till personen när vi ska analysera dennes motivation: Till vilken nivå personens behov redan är uppfyllda (Maslow)? Huruvida personen är över-/under-/lagom stimulerad av sitt arbete (Yerkes-Dodson)? Var vi ska gripa in för att motivera. t.ex.: Är din egen uppfattning av vad personen motiveras av densamma som personen själv upplever som motiverande (Herzberg och Heath)?

Slutligen kan kunskapen från EASI-rapporten om hur personen bäst motiveras till inläring användas till fortsatt utveckling.

Låt oss föreställa oss att min kollega från det inledande exemplet inte har insett att chefen tolkade hans många frågor som osäkerhet. Först och främst måste man utvärdera om det kan finnas direkta orsaker till osäkerheten (Maslow). Det kunde t.ex. vara så att avdelningen var på väg att läggas ner. Om detta nu inte är fallet kan man föreställa sig följande händelseförlopp: Efter att vår kollega har gjorts uppmärksam på att han uppfattas av chefen (missförstånd) som osäker, beslutar han sig för att utveckla sin situationsförmåga.

Hur gör man det på bästa sätt?

Baserat på Herzberg antar vi att en sådan utveckling kan öka vår kollegas motivation att gå till arbetet. För att få bästa möjliga utvecklingsförlopp behöver han få möjlighet att ta tag i utvecklingen och i samband med det placeras på tillräckligt hög nivå (Yerkes-Dodson). Dvs. förloppet ska påbörjas vid en tidpunkt när vår kollega inte är pressad av alltför många andra uppgifter och intensiteten i utvecklingsförloppet ska vara realistisk i förhållande till hans inläringstempo och övriga arbetsuppgifter.

När tidpunkten och arbetsbelastningen är avstämd kan man ägna några tankar åt vilken form utvecklingen av vår kollegas situationshantering ska ha. Här kan vi utgå från EASI Motivation för inläring:

Målsättning: Utveckling av situationshantering.



Referenser

- Heath, C. (1999): *On the social psychology of agency relationships: Lay theories of motivation overemphasize extrinsic incentives*. Organizational Behaviour and Human Decision Processes, vol.
- Herzberg, F., Mausner, B. & Snyderman, B.B. (1959): *The Motivation to Work*. John Wiley. New York.
- Maslow, A.H.: *A Theory of Human Motivation*, Psychological Review 50(4) (1943)
- Yerkes, R. M.; Dodson, J. D. (1908): *The relation of strength of stimulus to rapidity of habit-formation*. Journal of Comparative Neurology and Psychology, 18

6

Användareetik för EASI

Detta kapitel beskriver:

- Viktiga ämnen för företagets testpolicy.
- Krav för certifierade användare.
- Krav för icke certifierade användare.
- Vad man bör överväga före, under och efter användning av testet.
- Kompletta etiska och juridiska riktlinjer för certifierade och icke-certifierade användare samt informationsblad till testpersoner.

Internationella riktlinjer

Utöver förståelse för EASI-profilen krävs att man uppfyller ett antal administrativa regler och etiska normer i samband med användningen av EASI.

International Test Commission (ITC) har tagit fram riktlinjer för testanvändning med regler för hur testet får användas i samband med rekrytering och personal. Avsikten med dessa riktlinjer är att säkerställa att användningen av det arbetspsykologiska testet är baserat på jämförbara internationella standarder med hänsyn till testpersonens kunskapsbakgrund och förmåga, samtidigt som testpersonens rättigheter skyddas. De fullständiga riktlinjerna kan hämtas från ITC:s webbplats (www.intestcom.org).. Riktlinjer på andra språk kan rekvideras från nationella psykologiska föreningar. Dessa finns vanligen också tillgängliga på Internet.

Detta kapitel ger en kort översikt över de viktigaste bestämmelserna som företaget ska se över före, under och efter användning av testet.

I allmänhet åligger det företaget att sätta sig in i gällande lokala föreskrifter på den plats där man planerar att använda EASI, t.ex. beträffande skydd av känsliga personuppgifter, anställningsskydd, osv. Man måste också ta hänsyn till lagstiftning som omfattar berörda intressegrupper som fackföreningar, ITC, nationella organ som sysslar med bedömning av arbetspsykologiska test etc.

Före användning av test

De företag som bestämmer sig för att använda det arbetspsykologiska testet har alltid övervägt saken noga. Men ytterligare överväganden krävs innan ett företag använder testet i organisationen.

Krav på företaget

EASI ger värdefull inblick i en persons styrkor och utvecklingsmöjligheter. EASI skärper fokuseringen och säkerställer att personlighetsutvärderingen förblir objektiv. Men inget test kan fånga alla sidor av en persons karaktär. Testet ska därför betraktas som en hypotes. En hypotes där följderna kan bekräftas eller motsägas av testpersonen.

Till att börja med bör företag som använder testet fastställa tydliga riktlinjer för följande:

- Vilka av företagets anställda som ska ha tillgång till testprofilerna. Tillgången ska vara så begränsad som möjligt. Åtkomst bör endast ges till dem som har behov av denna kunskap.
- Dataskydd. Bara anställda med tillstånd ska få tillgång till testprofilerna.
- Testpersonen ska informeras om att han/hon på begäran kan få sin testprofil raderad.
- Hur länge data sparas i ett format som kan kopplas till testpersonen.
- Vilket system som har införts för att se till att testpersonen efter begäran kan vara säker på att testprofilen har raderats.
- Konsekvenserna av att en testperson nekar att göra EASI-testet.

Företagen sätter ofta upp riktlinjer i form av en företagspolicy för arbetspsykologiska test. Det innebär att alla anställda i förväg är medvetna om företagets inställning till användning av arbetspsykologiska test.

Dessutom ska företaget kunna garantera att certifierade användare kan:

- Undvika test av dålig kvalitet som inte är ordentligt dokumenterade
- Uppnå en rättvis testsituation, t.ex. veta när gruppskillnader kan påverka syftet med testets användning
- Veta när det är relevant att testa och när det inte är det
- Veta vilket test som bör användas till vilket ändamål
- Administrera och tolka testprofilen korrekt
- Testpersoner bör informeras om hur de kan komma i kontakt med en certifierad testanvändare för att få hjälp att förstå resultaten. Observera att vi gör allt vi kan för att testrapporterna ska vara lätta att förstå även för lekmän utan personlig återkoppling.

Krav på certifierade användare

Som certifierad användare speglar din professionella hantering av och syn på EASI ditt företags inställning och personalpolitik.

Enbart tillräckligt kvalificerade användare utses till certifierade användare av Master Management. Master Management genomför egna certifieringskurser i syfte att garantera den höga standard vi står för.

För att uppfylla ovanstående krav ska testanvändarna känna till gränserna för sin kompetens och inte överskrida dem. Dessutom ska certifierade användare skicka in ett tillräckligt stort antal Återkopplingsrapporter för att kunna underhålla kunskapen om och förståelsen för de rutiner som krävs för att förstå EASI. Vid de tillfällen när certifierade användare ställs inför svårigheter när det gäller att förstå resultatet, bör de kontakta Master Management för att få råd och vägledning.

Den certifierade användaren ska alltid utvärdera testprofilerna med utgångspunkt från testdokumentationen. Den certifierade användaren ska alltid komma ihåg att EASI bara får användas inom de områden som finns omnämnda i den bifogade manualen.

Oavsett om du använder EASI ofta eller sällan kan din förståelse av testresultatet förändras med tiden. Du kan över- eller underskatta betydelsen av en specifik placering på profilen. Eller du kan gradvis komma att fokusera för mycket på enskilda egenskaper. För att förhindra detta håller Master Management regelbundet utbildningsevenemang, som är avsedda att höja kompetensnivån och uppdatera certifierade användare om nya funktioner i EASI.

Användning av testet inom företag

Den certifierade användaren ska följa de riktlinjer som finns i detta kapitel varje gång EASI används.

Till skillnad från flera andra personlighetstester kan EASI i begränsad omfattning användas av personer som inte är certifierade. Detta gäller särskilt icke-certifierade chefer som vill förbättra t.ex. kommunikation och motivation tillsammans med sina medarbetare.

Innan icke-certifierade chefer använder verktyget ska de skriva under "Etiska och juridiska riktlinjer för icke-certifierade användare". Dessutom ska de ha utbildats i tolkning av verktyget av en certifierad användare så att de har kunskap om:

- Lagar och etik avseende användning av testet.
- Företagets testpolicy
- Vad testet är avsett för (t.ex. utvecklingsprocesser) och vad det inte är avsett för (t.ex. rekrytering).
- De fyra typernas definitioner.
- Att de endast har kompetens att använda resultat som testpersoner har accepterat som riktiga och rättvisande för att arbeta med kommunikation, motivation och utveckling. I de fall där testpersoner inte godtar sitt eget resultat eller har testtekniska frågor ska de hänvisas till en certifierad användare för förklaringar.
- Hur allt innehåll i testrapporterna ska förstås och hur det kan användas.
- Användning av utvecklingskataloger och utvecklingsplaner.

Det är den certifierade användaren som står för administrationen av testet inklusive inbjudningar och utskrifter av rapporter. Det är också certifierade användare som säkerställer att verktyget introduceras på rätt sätt för testpersonen, att verktyget inte används i onödan och att verktyget används på ett sätt som är etiskt och juridiskt försvarbart. Det betyder att den certifierade användaren måste föra nödvändiga och fortlöpande konstruktiva samtal med icke-certifierade chefer som använder verktyget.

När certifierade användare står som ansvariga för användningen av verktyget inom ett företag är det också den certifierade användaren som aktivt måste söka information om de olika testpersonernas upplevelser av testet. På samma sätt är det den certifierade användarens ansvar att påpeka eventuell felanvändning av testet till den icke-certifierade chefen samt visa hur detta kan rättas till. I extrema fall måste den certifierade användaren förhindra att icke-certifierade användare, som upprepade gånger har missbrukat verktyget, använder det.

Master Management har valt att tillåta icke-certifierade chefer att använda verktyget som grund för samtal och utvecklingsprocesser avseende kommunikation och motivation i verksamheten. Det kan

bara ske eftersom verktyget fristående kan användas till utveckling och utbildning och aldrig användas som enskilt underlag för att fatta viktiga beslut om befordringar, anställningar och liknande å medarbetarens vägnar. Dessa beslut förutsätter en särskild process och en annan typ av verktyg, som t.ex. Master Person Analysis (MPA) och/eller Master Competence Analysis (MCA).

Under användning av testet

Korrekt administration av frågeformuläret

Frågeformuläret innehåller underlaget till EASI. För att uppnå en informativ och komplett profil bör du ge testpersonen de bästa förutsättningar.

Det innebär bland annat att:

- Testpersonen informeras om konsekvenserna av att inte fylla i frågeformuläret.
- Testpersonen bör informeras om att tid ska avsättas till att läsa informationsbladet, noga läsa instruktionerna till frågeformuläret och fylla i frågeformuläret.
- Testpersonen ska veta vem man kan kontakta vid eventuella frågor – och hur.

Även om EASI av naturen inte "visar" mer än testpersonen svarar på, kan någon känna att testet avslöjar något som de inte är uppmärksamma på. Andra kan uppleva att det är obehagligt, att personliga, privata detaljer avslöjas för främmande, om han/hon inte vet exakt hur mycket testet avslöjar.

Det är därför viktigt att under rubriken Administration understryka att testpersonerna kan kommentera profilen och gå igenom sin profil med en certifierad testanvändare, om de så önskar. Genom att göra det kan de slappna av mer och ge spontana och ärliga svar.

Komplett och informativ återkoppling till testpersonen

EASI-testet görs vanligen i enrum, men används ofta som referenspunkt för fortsatt dialog. För att testpersonen ska få ut så mycket som möjligt av EASI, rekommenderar vi varmt att ett muntligt återkopplingssamtal erbjuds och att utvecklingsplanen fylls i som en del av dialogen med testpersonen.

Den certifierade användaren bör också komma ihåg att EASI, som alla andra tester, inte kan fastställa hur den enskilde individen alltid uppträder. Å andra sidan beskriver det emellertid hur den enskilde individen oftast uppträder.

Under genomgången av EASI-profilen ska utgångsläget vara att båda parter har ett intresse av att avslöja hur en given situation passar en viss person. Företaget, eftersom det investerar i utvecklingsformen. Testpersonerna, eftersom de utan tvivel kräver utmaningar som passar deras förmåga.

Alla testpersoner ska därför ha möjligheten att få eventuella frågor om resultaten förklarade av en certifierad testanvändare.

Varje form av återkoppling bör ha en konstruktiv balans mellan testpersonens starka sidor och utvecklingspunkter. Om testpersonen vill ska han/hon ha möjlighet att ifrågasätta resultaten i profilen.

Testpersonen har rätt att få en kopia av testprofilen i form av en Återkopplingsrapport.

Uppföljning av testanvändningen

När testpersonerna har fyllt i frågeformuläret och fått rapporten, finns det alltså vissa frågor som företaget måste tänka på.

Personprofiler skyddas av personskyddslagen. Det betyder att specifika regelverk gäller vid lagring och hantering av konfidentiella uppgifter.

Testpersoner har rätt att kräva att deras profil lagras på ett säkert sätt. Profiler får bara användas efter att testpersonen i förväg har gett sitt samtycke och endast i särskilda fall. Testpersoner ska ge sitt skriftliga samtycke innan ett företag lagligen kan lagra deras testresultat.

Sammanfattning

Före

1. Företaget ska ha en tydlig skriftlig policy avseende användningen av testet.
2. Den certifierade användaren ska vara formellt kvalificerad och kompetent, så att EASI-profilen vare sig kan misstolkas eller missbrukas.

Det är därför viktigt att certifierade testanvändare ser till att deras kunskap om och kompetens inom ämnet hela tiden uppdateras, t.ex. genom utbyte av erfarenheter med andra certifierade användare, deltagande i kurser om testprofiler och andra metoder.

Under

3. Korrekt administration av frågeformuläret, så att testpersonen har tid att läsa informationsbladet och att eventuella frågor från testpersonen besvaras.
4. Återkopplingsrapporten ges till testpersonen.
5. Vi rekommenderar varmt att muntlig återkoppling på resultaten ges, så att testpersonen får möjlighet att se och kommentera dem.
6. Om det uppstår tvivel om en specifik profil bör den certifierade testanvändaren kontakta Master Management.

Efter

7. EASI-profiler och tillhörande material ska lagras i enlighet med gällande personskyddslag.
8. EASI-profiler ska behandlas som konfidentiella och får bara spridas till tredje part i identifierbar form under förutsättning att testpersonen har gett sitt skriftliga godkännande.

EASI – Certifierade användare

Etiska och juridiska riktlinjer för certifierade användare

Som certifierad användare av EASI är jag införstådd med att jag ska arbeta i enlighet med de riktlinjer som Master Management har utarbetat samt att jag ska informera mig om gällande nationella riktlinjer för användning av arbetspsykologiska test och mitt eget företags testpolicy.

Riktlinjerna omfattar, men är inte begränsade till, nedanstående:

Generella riktlinjer enligt vilka jag ska:

- Hålla mig orienterad om förändringar i lagstiftningen som har betydelse för testning och registrering av personuppgifter.
- Se till att mitt företag har infört en tydlig policy för testning och testanvändning. Testpolicyn ska bland annat omfatta riktlinjer för:
 - Vem som har tillgång till testresultaten.
 - Hur data skyddas så att utomstående inte får tillgång till dem.
 - Hur testpersonen informeras om vad som omfattas av sekretessreglerna, hur och till vem testresultatet får spridas.
 - Hur länge data sparas i ett format som kan kopplas till testpersonen.
 - Hur det säkerställs att testpersonen på egen begäran kan få sina testresultat raderade.
 - Hur och när testresultatet ingår i bedömning/utveckling av arbetssökande och/eller medarbetare.

I samband med att jag använder EASI ska jag:

- Informera testpersonen om företagets testpolicy och den process EASI är en del av i tillräckligt god tid, så att han/hon har möjlighet att få svar på eventuella frågor före testet.
- Säkerställa att testpersonen kan få svar på frågor som gäller hans/hennes resultat. För att få största möjliga effekt och acceptans av verktyget rekommenderas att testpersonen också får muntlig återkoppling av en certifierad användare.
- Endast använda EASI som utgångspunkt för utbildning och utveckling - inte för urval av sökande.
- Kontakta Master Management för råd och vägledning avseende EASI-profiler med frågor som behöver tolkas.
- Upprätthålla mina testkvalifikationer. Detta sker bland annat genom att jag deltar i arrangemang som Master Management erbjuder certifierade användare och genom att jag förnyar min certifiering på ett sätt som Master Management tycker är lämpligt.

(fortsättning)

Icke-certifierade användare av EASI

EASI kan i begränsad utsträckning (se nedan) användas av icke-certifierade användare under förutsättning att de håller kontinuerlig kontakt med en certifierad användare.

I samband med icke-certifierade användares användning av EASI ska jag:

- Säkerställa att icke-certifierade användare har skrivit under "Etiska och juridiska riktlinjer för icke-certifierade användare" och att jag alltid kan visa upp detta dokument.
- Säkerställa att icke-certifierade användare har utbildning i hur man använder EASI på ett sätt som är etiskt och juridiskt försvarbart.
- Alltid ha ansvar för att en etisk och juridiskt försvarbar process har införts när testet används av en icke-certifierad testanvändare som har fått tillåtelse av mig att använda testet.
- Säkerställa att icke-certifierade användare har utbildning i vad man kan utläsa och inte utläsa från EASI-rapporterna.
- Säkerställa att icke-certifierade testanvändare aldrig blir testpersonens enda källa till upplysningar om testet och testresultat. Dvs. testpersonen ska alltid veta hur de kan kontakta mig med frågor om testet eller den process testet ingår i.
- Säkerställa att inga viktiga beslut å testpersonens vägnar fattas enbart utifrån EASI-resultat.
- Själv vara ansvarig för testadministration inklusive att skicka ut inbjudningar och skriva ut/spara rapporter m.m. Jag kan utbilda andra personer till att utföra detta å mina vägnar, men jag är ansvarig för att det görs korrekt och enligt gällande lagar.

Även efter att din anställning på det licensierade företaget upphör kommer du att vara certifierad användare av EASI och kan fortsätta använda verktyget om du blir anställd på eller startar ett annat företag som innehar en EASI-licens. Fram tills dess ska du lämna tillbaka ALLT EASI-relaterat material till Master Management eller till det företag som du lämnar.

Datum: _____

Företag: «CompanyName»

Underskrift: _____

Namn: «Name»

☐ Ja tack, jag vill gärna få mer information om kurser, profilträning, kvällsmöten, m.m. via e-post.

EASI – Icke-certifierade användare

Etiska och juridiska riktlinjer för icke-certifierade användare

Som icke-certifierad användare av EASI är jag införstådd med att jag ska arbeta efter nedanstående riktlinjer.

Företagets testpolicy

Jag känner till mitt företags testpolicy, där det bland annat ska anges:

- Vem som har tillgång till testresultaten.
- Hur data skyddas så att utomstående inte får tillgång till dem.
- Hur testpersonen informeras om vad som omfattas av sekretessreglerna, hur och till vem testresultatet får spridas.
- Hur länge data sparas i ett format som kan kopplas till testpersonen.
- Hur det säkerställs att testpersonen på egen begäran kan få sina testresultat raderade.

I samband med att jag använder EASI till medarbetare ska jag:

- Säkerställa att jag har fått utbildning i EASI-modellen, typernas definitioner, etisk användning av EASI-verktyget samt möjligheter och begränsningar med verktyget.
- Informera testpersonen om företagets testpolicy och den process EASI är en del av i tillräckligt god tid, så att han/hon har möjlighet att få svar på eventuella frågor före testet.
- Informera om att det är frivilligt att fylla i EASI.
- Upplysa om vem som är certifierad EASI-användare på företaget och att testpersonen gärna får vända sig direkt till den certifierade användaren för att få svar på testtekniska frågor eller få återkoppling om hur testet används.
- Lämna ut en EASI-rapport till alla som har gjort testet.
- Säkerställa möjligheten för testpersonen att komma med invändningar till och/eller godkänna de resultat som framgår i rapporten.
- Säkerställa att testpersonen kan få svar på frågor som gäller hans/hennes resultat. Så snart en testperson motsätter sig eller är oförstående inför sitt eget resultat eller den process där EASI ingår bör en certifierad användare genomföra ett riktigt återkopplingsamtal med vederbörande.
- Använda EASI-rapporter och utvecklingskataloger som utgångspunkt för en dialog - inte som ett definitivt resultat som entydigt definierar testpersonen och hur personen kan utvecklas.
- Inte använda EASI till rekrytering eller för att välja ut sökande.

(fortsättning)

- Inte fatta några beslut å testpersonens vägnar endast baserat på EASI-resultaten.
- Kontakta den certifierade EASI-användare som har undervisat dig i EASI för råd och vägledning så fort du ställs inför resultat eller frågor från en testperson som du är osäker på hur du ska hantera/besvara.
- Undvika att instruera andra i användningen av EASI.

Datum: _____ Underskrift: _____

EASI – Informationsblad

Detta informationsblad är till för dig, testpersonen. Läs det innan du fyller i frågeformuläret.

Titel

EASI

Producent

Master Management International A/S

Gydevang 39 – 41

DK-3450 Allerød Danmark

Tel.: +45 70 27 70 80

Utvecklad

EASI lanserades 2009. Produkter och den tillhörande psykometrin uppdateras fortlöpande.

EASI-strukturen och vad den omfattar

EASI består av ett frågeformulär som ligger till grund för en profil med fyra grundläggande personlighetstyper. De flesta människor har delar av alla fyra typerna i sin personlighet, men en eller två typer är normalt starkare representerade än andra. Utifrån dina svar i frågeformuläret får du en skriftlig Återkopplingsrapport. Rapporten visar vilken typ/vilka typer av personlighet som bäst beskriver dig.

Normer

EASI-profilen skapas utifrån statistiskt fastställda normer, där din EASI-profil kan jämföras med andra EASI-profiler. Normerna uppdateras fortlöpande.

Utvärdering och din personliga Återkopplingsrapport

Det finns inget som heter "bra" eller "dålig" EASI-profil. Ingenting är absolut. Varje typ har sina styrkor och fallgropar. Återkopplingsrapporten ger dig en grundlig förklaring av dina resultat.

Dina rättigheter

Företaget har skrivit under att den certifierade användaren (se punkt 6 nedan) ska följa nationella lagar och riktlinjer avseende användning av arbetspsykologiska test samt följa etablerad praxis för att garantera dina rättigheter när du genomför testet.

Det innebär att företaget och den certifierade användaren garanterar att:

1. Du har rätt att få frågor om testet besvarade av en certifierad EASI-användare innan du gör testet eller efter du har fått din Återkopplingsrapport.
2. Du som testperson är fullt informerad om hela den process som EASI-profilen är en del av och hur den ska användas.
3. Du som testperson har blivit informerad om i vilken grad ifyllningen av frågeformuläret är ett krav eller en möjlighet och getts en beskrivning av konsekvenserna av att fylla i frågeformuläret eller neka att göra så.
4. Du som testperson har blivit informerad om vilka som ska få tillgång till EASI-profilen och under vilka omständigheter.
5. Du som testperson ska få en personlig Återkopplingsrapport med en förklaring av dina resultat.
6. Den certifierade användaren är certifierad av Master Management och därmed godkänd och kvalificerad att förklara hur testet fungerar, men också resultaten i EASI-profilen.
7. Du som testperson har fått information om hur länge EASI-profilen kommer att lagras i ett format som kan kopplas till dig och när den raderas.

De fyra grundtyperna



Entusiasten

- Upprymd
- Känsloladdad
- Utåtriktad
- Inflytelserik
- Experimenterande
- Spontan

Supportern

- Känslig
- Empatisk
- Välkomnande
- Harmonisökande
- Tålmodig
- Söker gemenskap

Implementeraren

- Styrande
- Resultatorienterad
- Effektiv beslutsfattare
- Pragmatisk
- Direkt
- Otålig

Analytikern

- Betänksam
- Systematisk
- Pliktrogen
- Rationell
- Kritisk
- Formell

Motivation: Den primära motivationsstilen



Entusiasten

- Upprymd
- Plats för känslor
- Utåtriktade aktiviteter
- Påverkar andra
- Experimentell
- Spontanitet

Supportern

- Känslighet
- Omtänksamhet
- Behagligt tonläge
- Sympati
- Acceptans
- Närvaro

Implementeraren

- Styrning
- Resultat
- Effektivitet
- Pragmatiskt tillvägagångssätt
- Direkt tonläge
- Kort väg från tanke till handling

Analytikern

- Betänkande
- Systematik
- Samvetsgrannhet
- Objektivitet
- Analysera och värdera
- Korrekthet

Hur vet vi när de är...



Entusiasten

Motiverad

- Övertygande
- Tror på saken

Omotiverad

- Snabb, rejäl minskning av begeistringen
- Samlar kollegorna i en gemensam ansträngning

Supportern

Motiverad

- Vänskaplig
- Empatisk

Omotiverad

- Reagerar introvert
- Använder sina allianser till att indirekt synliggöra det som man uppfattar som problematiskt.

Implementeraren

Motiverad

- Respektfull
- Skapar resultat

Omotiverad

- Argumenterar sakligt
- Gör som de känner för

Analytikern

Motiverad

- Använder kunskaper
- Hittar på nya metoder och teorier

Omotiverad

- Blir envis
- Lever kvar i det förgångna

Motivation för inläring



Entusiasten

- Inspirerar
- Vill komma igång snabbt
- Lär sig helst *tillsammans* med andra
- Experimenterar med praxis
- Intresserad av nya (okända) saker
- Entusiasmerar andra

Föredrar praktiskt orienterad inläring tillsammans med andra, där det finns plats för diskussioner och möjlighet att inspirera gruppen.

Supportern

- Observerar
- Intresserar sig för andras perspektiv
- Skapar sammanhållning
- Öppen för inspiration
- Sätter process framför resultat
- Litar på andra

Föredrar informellt samarbete med öppna dialoger, där det är fokus på inspiration och personliga intryck.

Implementeraren

- Omsätter teori i praktik
- Sätter snabbt egna mål
- Konkurrerar
- Tar ledningen
- Tar självständiga beslut
- Sätter resultat framför processen

Föredrar målinriktad inläring med snabba och konkreta resultat, där fokusering ligger på prestation snarare än människor.

Analytikern

- Systematik
- Pliktrogen
- Fördjupar sig
- Arbetar självständigt
- Fokuserar på teori istället för människor och praxis
- Fastställer logiska strukturer

Föredrar undervisning/föredrag, utforskning av analytiska modeller och tid att tänka igenom saker.



 Styrkor	 Fallgropar
Säkrar kvalitet	Arbetar långsamt
Bidrar med struktur och metodik	Har svårt att acceptera kaos
Rationella och välöversvägda	???????
Söker logiska lösningar	Har svårt för svåra situationer
Utvärderar och realitetstestar idéer	Hindrar utvecklingen av nya idéer
Flitiga, ihärdiga och pliktrogna	Inte bra på att skapa en avslappnad stämning
Använder väldokumenterade metoder	Lever kvar i det förgångna



 Styrkor	 Fallgropar
Sätter tydligt sin prägel på diskussioner	Är framfusiga och får andra ur balans
Smittar andra med sin begeistring	Reagerar känsloladdat på besvikelser
Bra på att tala med alla	Överdriven i kontakten med andra
Mycket energiska	Blir otåliga och rastlösa
Tar snabba beslut	Saknar sakliga beslutsunderlag
Skaffar sig en bra överblick	Missar viktiga detaljer
Nyfikna och experimenterande	Värdesätter inte kända, bra lösningar
Improviserar och navigerar lätt i kaossituationer	????????

Implementeraren



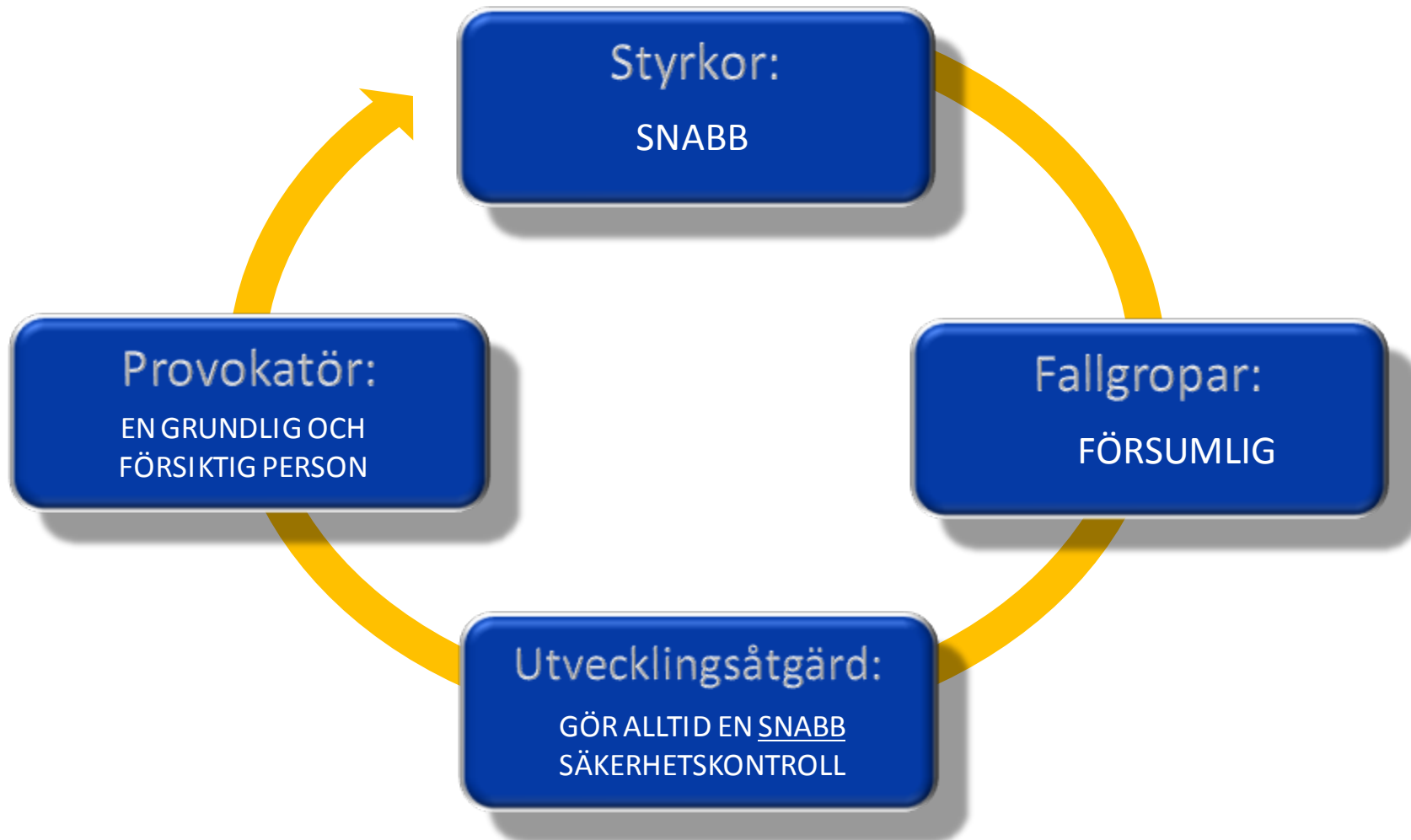
 Styrkor	 Fallgropar
Avbryter	Verkar avståndstagande och cyniska
Beslutsamma och handlingskraftiga	Bryr sig inte om att alla känner sig engagerade
Omsätter teori till praktik	Rastlösa om de inte kan se konkreta mål
Agerar självständigt	Ouppmärksamma på vad andra önskar
Fokuserar på mål, prestation och effektivitet	Har för höga förväntningar så andra tappar modet
Tar snabbt kontroll i nya situationer	Bryr sig inte om andras förståelse och acceptans
???????	Sätter press på andra
Anstränger sig för att vinna	Ersätter gemensamma mål med egna mål

Supportern

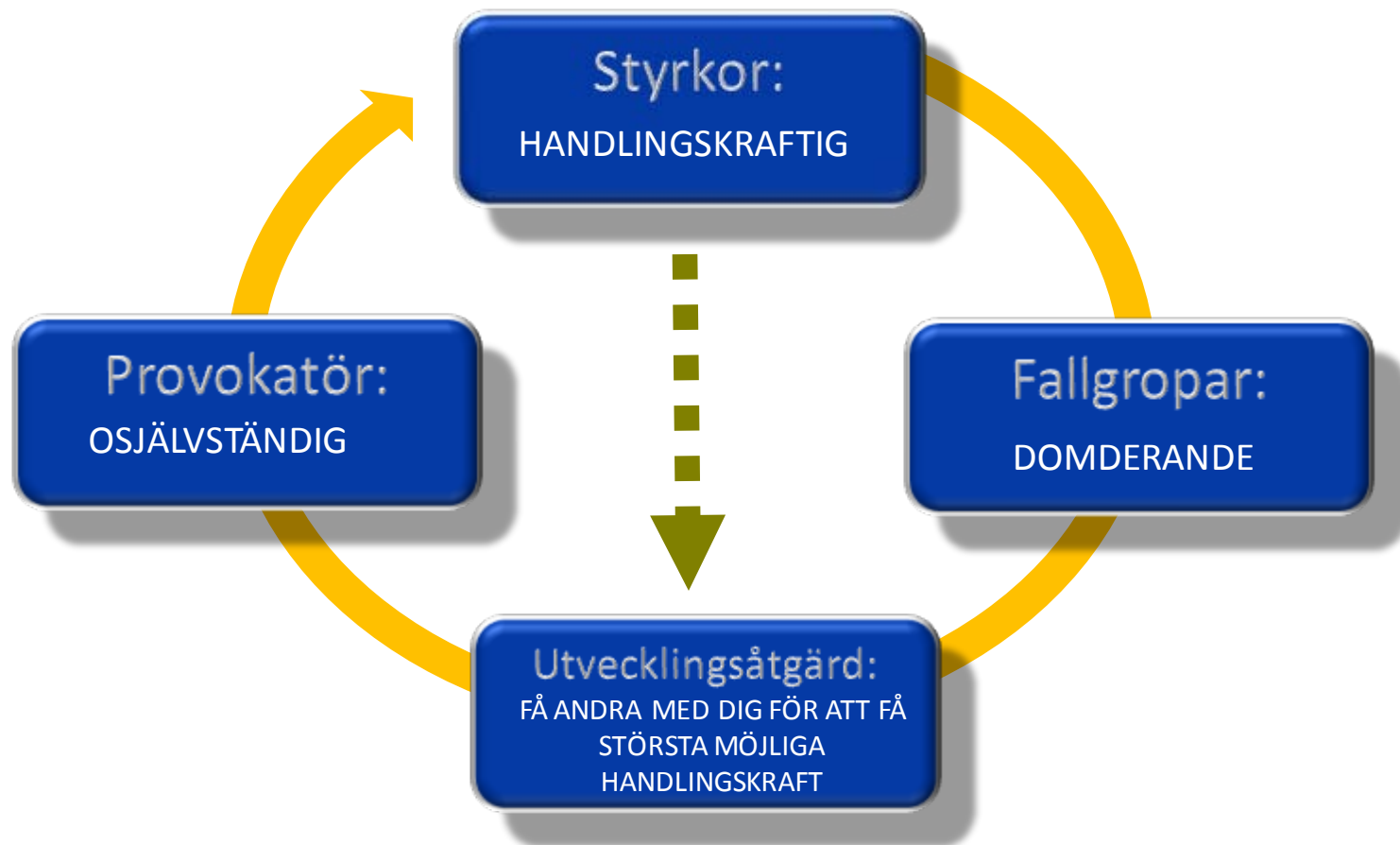


 Styrkor	 Fallgropar
Vänliga och charmerande	Anonyma
???????	Glömmer egna behov - blir överansträngda
Tar till sig allas uppfattning	Förhalar beslutsprocesser
Känslig	Ineffektiva eftersom de lätt påverkas av hur stämningen är
Tålmodiga - bidrar till lugn och ro	Tappar fokus på målet
Får andra att känna sig hörda	Håller inne med obehaglig information
Har tillit och tilltro till andra	Naiv i sin tro på andras goda avsikter

EASI-modellen Styrkor och fallgropar



EASI-modellen Styrkor och fallgropar



8

Övning: Jag tror att du kan tycka om...



- Kasta bollen till en annan person.
- Säg samtidigt personens namn och vad du tror vederbörande kan tycka om inom det relevanta området ("Jag tror att XXXX kan tycka om...").
- Mottagaren svarar om det är rätt eller fel.
- Kasta bollen till en ny person så fort det blir din tur.
- Undvik att upprepa det som någon annan redan har frågat om.



Förslag på områden:

Mat och dryck

Kultur

Semesteralternativ

Sport

Vad personen värdesätter i andras arbete

...

Viktigt: Deltagarna behöver inte svara om de inte vill. Se till att använda ett sätt som gör att man kan neka till att svara (föreslå t.ex. att använda ordet "pass"). Om en "fråga" inte besvaras fortsätter leken som om den blev besvarad.

Om man har en grupp där personerna känner varandra ganska väl (t.ex. interna kurser på företaget) kan det vara bättre att ha kategorier som personerna inte känner till så bra - men där de ändå förväntas ha en inställning.

T.ex. vad man tycker om/inte tycker om i naturen, arkitektur, shoppingresor, osv.

Det kan vara en bra idé att be personerna att snabbt reflektera över vad de särskilt tycker om eller inte tycker om inom temat innan övningen startar.

Ju mer specifikt man frågar desto lättare är det att svara, samtidigt som svaren blir intressantare och överraskande. Om man på temat "natur" t.ex. säger: "Jag tror att XX tycker om vatten", så blir det oklart vad man menar (dricksvatten? regn? hav? fukt?). Det är bättre att fråga mer specifikt, som t.ex. "Jag tror att XX tycker om när det regnar en varm sommardag").

Summering av övningen:

Det finns vissa saker som vi omedelbart kommer att tänka på, t.ex. om en person åker mycket skidor tror vi att personen tycker om berg. Det finns andra saker som vi måste fråga om för att få reda på svaret. T.ex. kan samma person också tycka om löven på marken om hösten? På samma sätt frågar EASI om en rad olika områden som är viktiga i samarbete, men som vi inte nödvändigtvis känner till svaren på. EASI finns där för att täcka de döda vinklarna.



EASI – GRUNDMODELLEN

Mål: Att förstå EASI-modellens grundläggande uppbyggnad.

Form: Alla deltagare på golvet i samma rum.

Tid: 5 min. inledning + 5 min. per deltagare + 10 min. till diskussion.

Material:

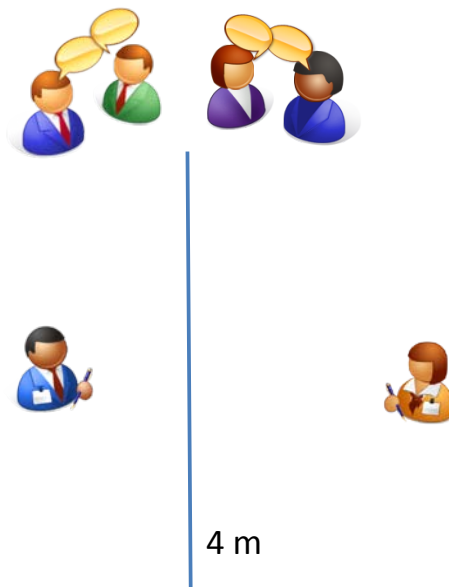
Färgad tejp för att göra kryss på 4 x 4 meter på golvet (eller större om det är fler än åtta deltagare).

Stora utskrifter av de sex nyckelorden för varje typ (minst ett A4-ark till varje kvartscirkel).

Nyckelorden är de ord som finns angivna i grafen med beteendetyper i rapporten.

Instruktioner:

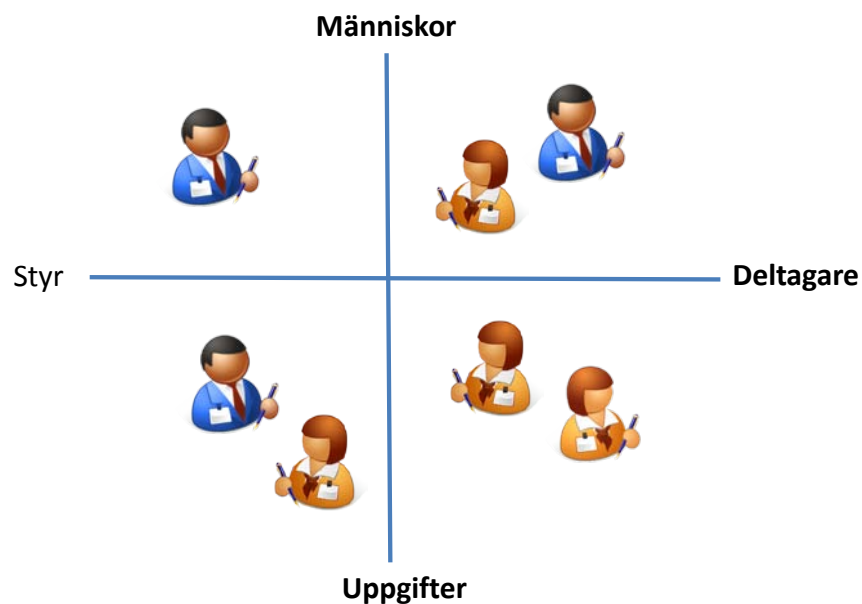
- 1) Lägg en tejprad på 2-4 meter med gott om plats för deltagarna på båda sidor om strecket. Förklara att deltagarna på den ena sidan av strecket främst ska fokusera på uppgifter (*vad* som görs), medan deltagarna på den andra sidan ska fokusera på personer (*vem* som gör det).



- 2) Be en deltagare (en fokusperson) att placera sig på ena sidan strecket för att visa vad han/hon främst fokuserar på i sitt dagliga arbete. Informera om att han/hon kan ställa sig närmare eller längre ifrån strecket beroende på hur mycket han/hon fokuserar på uppgifter eller känslor. Be vederbörande förklara varför man har valt denna placering. OBS! Samtliga deltagare ska placera sig på en av sidorna. Vi har alla en sida av oss själva som hör hemma på andra sidan strecket, men det viktigaste är vad varje person lägger mest vikt vid.



- 3) **Valfritt** (kräver att deltagarna har en viss kännedom om varandra): Fråga alla de övriga deltagarna om de anser att fokuspunkten har placerat sig rätt, och låt dem utveckla sina åsikter genom att ge exempel på handlingar som personen har gjort. När deltagarna förklarar om de håller med eller inte kan de eventuellt flytta personen fysiskt.
- 4) Gör steg 2 (och 3) med samtliga deltagare.
- 5) Ta bort tejpens och sätt dit en ny tejprensa vinkelrätt mot den första. Förklara att deltagarna på den ena sidan av strecket främst föredrar att bestämma över andra (*utföra* handlingar) medan deltagarna på den andra sidan främst följer med (observerar *vad* som händer).
- 6) Gör steg 2 (och 3) med samtliga deltagare.
- 7) Sätt dit den första tejprensan tvärs över den andra så att det blir ett kryss med ett fält om 2 x 2 meter och lägg dit ett papper med nyckelorden för varje typ (de sex adjektiven i varje kvartscirkel i grafen med beteenderapporterna) i respektive fält. Be därefter samtliga deltagare att placera sig i en av de fyra kvartscirkelarna i enlighet med den placering man fick i steg 2 (och 3) ovan. Förklara de två dimensionerna igen om det behövs.



- 8) **Valfritt:** Be samtliga deltagare i en av kvartscirkelarna att komma med påståenden om deltagarna i den diagonalt motsatta kvartscirkeln. Be t.ex. samtliga deltagare i den övre vänstra kvartscirkeln att berätta för deltagarna i den nedre högra kvartscirkeln vad som, enligt dem själva, är de viktigaste styrkorna och svagheter. Be därefter deltagarna i den motsatta kvartscirkeln att göra det samma. Ta om så behövs på dig rollen som "ordstyrare".
- 9) Gör en kortfattad summering om styrkor och svagheter för varje kvartscirkel i modellen, eller visa modellen på en overhead med kommentarer om de olika definitionerna.



Känslig

Empatisk

Välkomnande

Harmonisökande

Tålmodig

Söker gemenskap

S



Styrande

Resultatorienterad

Effektiv beslutsfattare

Pragmatisk

Direkt

Otålig





Betänksam
Systematisk
Plikttrogen
Rationell
Kritisk
Formell

A



Upprymd

Känsloladdad

Utåtriktad

Inflytelserik

Experimenterande

Spontan

E



Människor



Uppgifter



Styr



Deltar



Det motiverande samtalet - Lisa

Anvisningar till instruktören

Mål: Att träna på att motivera andra genom att använda EASI motivationsrapport.

Form: Diskussion i grupper, par eller allihop vid tidsbrist. Kan göras i ett gemensamt rum eller i grupprum.

Tid: 15 min.

Material:

- Stenciler med:
- Person- och situationsbeskrivning
- Övningsrapport: Lisa



Instruktioner:

Övningen är en gruppuppgift där deltagarna ska komma med förslag på vad de ska göra för att motivera en person av en specifik typ. Du ska endast dela ut rapporten och person- och situationsbeskrivningen och be dem komma med några förslag på hur man kan motivera Lisa.

Deltagarna får ställa två frågor och du måste betona att det inte finns något facit, så det kan finnas många lika bra svar på uppgiften. Det är viktigt att deltagarna försöker sätta sig in i situationen och komma med så konkreta förslag som möjligt.

Eventuella svar på de två frågorna kan vara:

1. Man kan särskilt lägga märke till skillnaden som kan finnas mellan primär beteendestil och motivationsstil. Det kan leda till många olika hypoteser och nedanstående svar avspeglar en av många goda hypoteser.
2. Lisa kan med fördel välja att arbeta mer med den strategiska implementeringen av det nya systemet i kundens organisation. Det vill säga, hon ska hjälpa kunden att överväga hur rätt kommunikation ska göras i rätt tid. Hennes fokusering ska därför vara att hjälpa ledningen hos kunden att överväga den mest lämpliga implementeringen av det nya IT-systemet i organisationen, så att medarbetarna är så motiverade som möjligt att lära sig och att använda det nya systemet.

Möjliga uppföljningsfrågor:

- Vilken information har ni särskilt lagt märke till i Lisas EASI-profil?
- Om jag vore Lisas chef, vad kan jag göra för att hon ska bli motiverad?



Det motiverande samtalet

Person- och situationsbeskrivning

Situationen: Du är chef för ett team med 15 medarbetare. Ni levererar IT-lösningar till mellanstora företag och din avdelning är ansvarig för att implementera den skräddarsydda produkten hos kunden.

Lisa har varit på din avdelning i snart två år och arbetar med att utbilda användarna av det nya IT-systemet. Det är korta kurser eftersom det oftast är enkla system.

Du har lagt märke till att Lisa inte längre verkar fokuserad och nöjd, och för inte så länge sedan hittade du hennes CV i kopieringsmaskinen. Därför antar du att hon håller på och söker ett nytt arbete.



Du vill gärna behålla henne, så nu ska du prata med henne om vad som kan motivera henne.

Samtalsplan

Du har hennes EASI-profil att utgå ifrån. Den ska endast användas till dina förberedelser och du behöver därför **inte** fundera på vilken återkoppling du ska ge baserat på resultaten.

- Vad lägger du särskilt märke till i Lisas profil?
- Vad kan du komma med för förslag till henne om hon själv inte har några idéer på utvecklingsmöjligheter?

Födelseår: 1975

Ursprungsland: United Kingdom

Utbildningsnivå: Akademisk magisterexamen

Företagsroll: Annat

Nuvarande anställning: Anställd

Arbetslivserfarenhet (år): 8

Frågeformulär ifyllt den: 9999-12-31

Din beteendestil

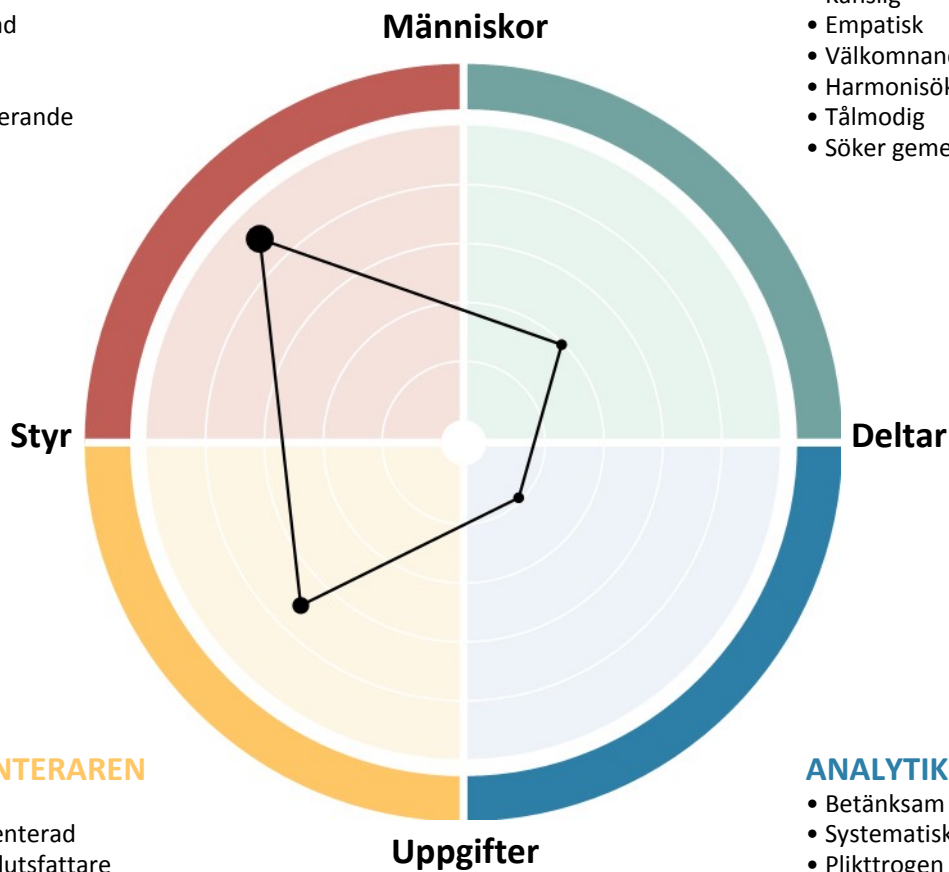
Vi har alla vissa beteendemönster som vi uppvisar oftare än andra. Dessa beteendemönster kan delas upp i fyra olika stilar. Nedan följer ditt resultat för de fyra stilarna baserat på dina svar om beteende i frågeformuläret.

ENTUSIASTEN

- Upprymd
- Känsloladdad
- Utåtriktad
- Inflytelserik
- Experimenterande
- Spontan

SUPPORTERN

- Känslig
- Empatisk
- Välkomnande
- Harmonisökande
- Tålmodig
- Söker gemenskap



IMPLEMENTERAREN

- Styrande
- Resultatorienterad
- Effektiv beslutsfattare
- Pragmatisk
- Direkt
- Otålig

ANALYTIKERN

- Betänksam
- Systematisk
- Plikttrogen
- Rationell
- Kritisk
- Formell

Födelseår: 1975

Ursprungsland: United Kingdom

Utbildningsnivå: Akademisk magisterexamen

Företagsroll: Annat

Nuvarande anställning: Anställd

Arbetslivserfarenhet (år): 8

Frågeformulär ifyllt den: 9999-12-31

Motivationsstil

Din primära motivationsstil: Implementeraren

De flesta personer har en särskild motivationsstil som är mest uppenbar. Detta kallas den primära motivationsstilen.

Genom att identifiera den primära motivationsstilen kan man arbeta på ett mer målinriktat sätt mot en karriär som uppfyller deras behov. Detta ger ökad jobbtillfredsställelse och produktivitet.

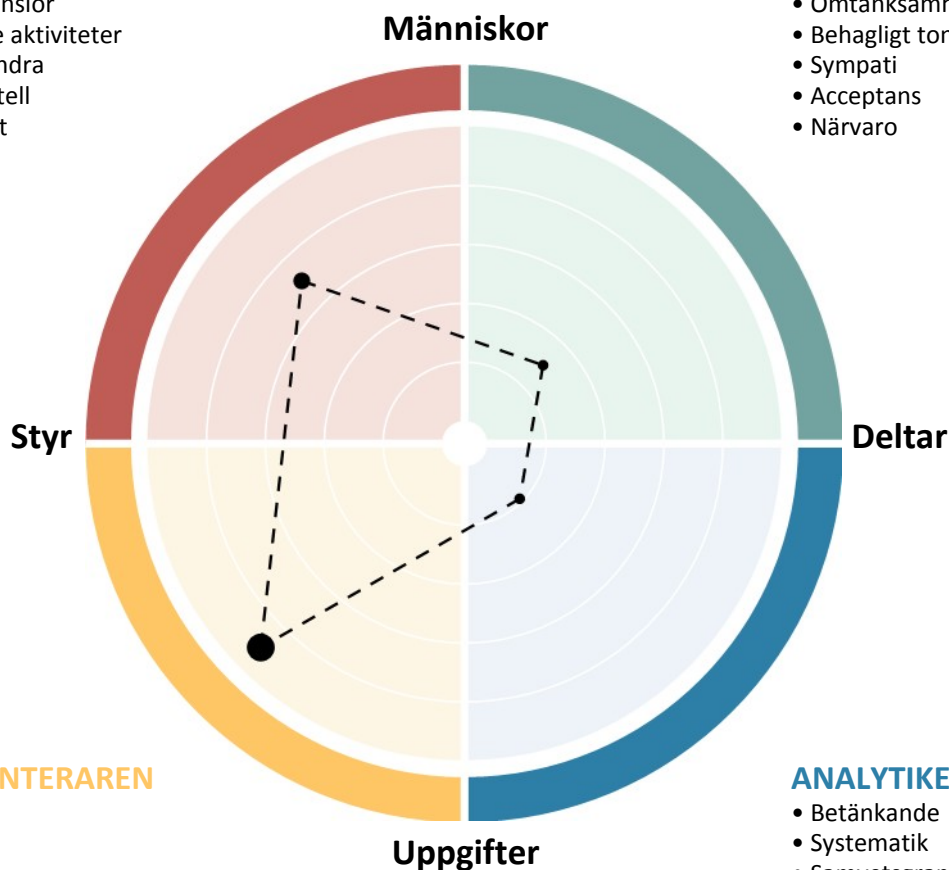
Dina svar på motivationsdelen av enkäten visar att du föredrar implementerarens motivationsstil.

ENTUSIASTEN

- Upprymd
- Plats för känslor
- Utåtriktade aktiviteter
- Påverkar andra
- Experimentell
- Spontanitet

SUPPORTERN

- Känslighet
- Omtänksamhet
- Behagligt tonläge
- Sympati
- Acceptans
- Närvaro



IMPLEMENTERAREN

- Styrning
- Resultat
- Effektivitet
- Pragmatiskt tillvägagångssätt
- Direkt tonläge
- Kort väg från tanke till handling

ANALYTIKERN

- Betänkande
- Systematik
- Samvetsgrannhet
- Objektivitet
- Analysera och värdera
- Korrekthet



Inlärn timer som motiverar - Lisa

Anvisningar till instruktören

Mål: Att träna på att motivera andra genom inlärn timerprocessen med EASI-motivationsrapport.

Form: Diskussion i grupper, par eller allihop vid tidsbrist.
Kan göras i ett gemensamt rum eller i grupprum.

Tid: 15 min.

Material:

Stenciler med:

- Person- och situationsbeskrivning
- Övn timer rapport: Lisa



Kom ihåg att deltagarna ska ha lämnat in en summering av definitionerna för inlärn timerstilar som ska vara genomgående för övn timer.

Instruktioner: Övn timer är en fortsättning på en gruppuppger där deltagarna ska komma med förslag på vad de ska göra för att motivera en person av en specifik typ. Du ska endast dela ut rapporten och person- och situationsbeskrivningen och be dem komma med några förslag på hur man kan motivera Lisa. Förslagen får gärna vara mycket konkreta.

Möjliga uppföljningsfrågor:

Vilken information har ni särskilt uppmärksammat i Lisas EASI-profil? Om jag vore Lisas chef, vad kan jag göra för att hon ska bli så motiverad som möjligt genom sin inlärn timer?

Alternativa möjligheter:

- Om denna övn timer följer direkt efter föregående övn timer (Det motiverande samtalet) är det inte nödvändigt att dela ut materialet. Med utgångspunkt från förslagen från föregående övn timer, ska ni bara hitta ett eller flera kompetensområden som deltagarna ska prova att fokusera på när de ska tänka på inlärn timer och utveckling av Lisa.
- Om denna övn timer görs utan den föregående övn timer (Det motiverande samtalet) har deltagarna ännu inte valt en utvecklingspunkt för Lisa. Du ska därför berätta att Lisa har valt att arbeta mer med den strategiska implementeringen av det nya systemet i kundens organisation. Det vill säga, hon ska hjälpa kunden att överväga hur rätt kommunikation ska göras i rätt tid. Hennes fokusering ska därför vara att hjälpa ledningen hos kunden att överväga den mest lämpliga implementeringen av det nya IT-systemet i organisationen, så att medarbetarna är så motiverade som möjligt att lära sig och att använda det nya systemet.



Inläring som motiverar

Person- och situationsbeskrivning

Situationen: Du är chef för ett team med 15 medarbetare. Ni levererar IT-lösningar till mellanstora företag och din avdelning är ansvarig för att implementera den skräddarsydda produkten hos kunden.

Lisa har varit på din avdelning i snart två år och arbetar med att utbilda användarna av det nya IT-systemet. Det är korta kurser eftersom det oftast är enkla system. Dessutom hjälper hon kunden att kommunicera om det nya systemet så att implementeringen av systemet lättare accepteras av användarna.



Du har lagt märke till att Lisa inte längre verkar fokuserad och nöjd, och för inte så länge sedan hittade du hennes CV i kopieringsmaskinen. Därför antar du att hon håller på och söker ett nytt arbete.

Du vill gärna behålla henne, så du har pratat ordentligt med henne om vad hon vill göra framöver för att bli mer motiverad.

Hon har behov av att utveckla sina kompetenser för att kunna hantera den nya arbetsuppgiften och det är den utveckling som du som chef ska stödja. Du ska säkerställa att hennes kompetensutveckling fortlöper på det mest motiverande sättet.

Lisa har två kollegor, vars EASI-profiler påminner om hennes, och som borde kunna dra nytta av mycket av det du gör för Lisa.

Samtalsplan

Du har Lisas EASI-profil att utgå från. Den ska endast användas till dina förberedelser och du behöver därför inte fundera på vilken återkoppling du ska ge baserat på resultaten. Utgå från Lisas motivation för inläring och besvara följande frågor:

Vad karaktäriserar Lisas inlärningsstil?

Hur motiverar du på bästa möjliga sätt Lisa till att utveckla sin kompetens när det gäller:

- Inlärmingsmiljön hon ska utveckla sin kompetens i?
- Vad hon har för behov från en tränare/utbildare/handledare som ska hjälpa henne med utvecklingen?
- Hur hon ska förhålla sig till sina kollegor i utvecklingssfasen?

Vad ska du särskilt vara uppmärksam på när du följer upp hennes utveckling?



EASI-återkoppling, Kontrollista

EASI-uppföljning: _____ Datum: _____ Tid: _____



Notera: Punkternas ordning nedan är avsedda som ett upplägg. Den inbördes ordningen kan ändras efter behov. Det viktiga är att *alla* punkter tas upp under samtalet och att testpersonen blir informerad om detta på ett strukturerat sätt. Dvs. undvik att gå omvägar kring resultatet, t.ex. mellan förklaringarna av EASI-modellen och hur man sparar testresultatet.

Före

	✓
Medtag testrapport till dig och till testpersonen.	
Se till att förutsättningarna för samtalet är bra (lugn miljö, mobiltelefon avstängd, osv.)	

Under

Presentera dig själv och din roll (certifierad användare, eventuell titel, position i verksamheten).	
Etablera bra kontakt med testpersonen.	
Bjud in testpersonen att ställa frågor.	
Summera kort EASI-testet på ett lättförståeligt sätt – vad det är för typ av test (personlighetstest, preferenser, inte rätt/fel)	
Repetera målet med EASI-testet i sitt sammanhang (t.ex. utvecklingsförlopp).	
Förklara hur testpersonens resultat kommer att användas.	
Fråga hur testpersonen upplevde att göra testet.	
Förklara riktigt och förståeligt den grundläggande modellen (EASI) för testpersonen.	
Förklara riktigt och förståeligt för testpersonen hur poängen i alla graferna räknas fram.	
Förklara riktigt och förståeligt testets olika delar för testpersonen: Beteende, motivation och utvecklingsplan.	
Diskretion och förvaring: Hur lång tid testresultaten sparas.	
Diskretion och förvaring: Sekretess och vem som får tillgång till testresultaten.	
Diskretion och förvaring: Rättigheterna att få resultaten raderade.	
Fråga testpersonen om hans/hennes tolkning av resultaten.	
Noteringar:	



EASI-återkoppling, Kontrollista

EASI-uppföljning: _____ Datum: _____ Tid: _____



Notera: Punkternas ordning nedan är avsedda som ett upplägg. Den inbördes ordningen kan ändras efter behov. Det viktiga är att *alla* punkter tas upp under samtalet och att testpersonen blir informerad om detta på ett strukturerat sätt. Dvs. undvik att gå omvägar kring resultatet, t.ex. mellan förklaringarna av EASI-modellen och hur man sparar testresultatet.

Före

	✓
Medtag testrapport till dig och till testpersonen.	
Se till att förutsättningarna för samtalet är bra (lugn miljö, mobiltelefon avstängd, osv.)	

Under

Presentera dig själv och din roll (certifierad användare, eventuell titel, position i verksamheten).	
Etablera bra kontakt med testpersonen.	
Bjud in testpersonen att ställa frågor.	
Summera kort EASI-testet på ett lättförståeligt sätt – vad det är för typ av test (personlighetstest, preferenser, inte rätt/fel)	
Repetera målet med EASI-testet i sitt sammanhang (t.ex. utvecklingsförlopp).	
Förklara hur testpersonens resultat kommer att användas.	
Fråga hur testpersonen upplevde att göra testet.	
Förklara riktigt och förståeligt den grundläggande modellen (EASI) för testpersonen.	
Förklara riktigt och förståeligt för testpersonen hur poängen i alla graferna räknas fram.	
Förklara riktigt och förståeligt testets olika delar för testpersonen: Beteende, motivation och utvecklingsplan.	
Diskretion och förvaring: Hur lång tid testresultaten sparas.	
Diskretion och förvaring: Sekretess och vem som får tillgång till testresultaten.	
Diskretion och förvaring: Rättigheterna att få resultaten raderade.	
Fråga testpersonen om hans/hennes tolkning av resultaten.	
Noteringar:	



EASI-återkoppling, Kontrollista

EASI-uppföljning: _____ Datum: _____ Tid: _____



Notera: Punkternas ordning nedan är avsedda som ett upplägg. Den inbördes ordningen kan ändras efter behov. Det viktiga är att *alla* punkter tas upp under samtalet och att testpersonen blir informerad om detta på ett strukturerat sätt. Dvs. undvik att gå omvägar kring resultatet, t.ex. mellan förklaringarna av EASI-modellen och hur man sparar testresultatet.

Före

	✓
Medtag testrapport till dig och till testpersonen.	
Se till att förutsättningarna för samtalet är bra (lugn miljö, mobiltelefon avstängd, osv.)	

Under

Presentera dig själv och din roll (certifierad användare, eventuell titel, position i verksamheten).	
Etablera bra kontakt med testpersonen.	
Bjud in testpersonen att ställa frågor.	
Summera kort EASI-testet på ett lättförståeligt sätt – vad det är för typ av test (personlighetstest, preferenser, inte rätt/fel)	
Repetera målet med EASI-testet i sitt sammanhang (t.ex. utvecklingsförlopp).	
Förklara hur testpersonens resultat kommer att användas.	
Fråga hur testpersonen upplevde att göra testet.	
Förklara riktigt och förståeligt den grundläggande modellen (EASI) för testpersonen.	
Förklara riktigt och förståeligt för testpersonen hur poängen i alla graferna räknas fram.	
Förklara riktigt och förståeligt testets olika delar för testpersonen: Beteende, motivation och utvecklingsplan.	
Diskretion och förvaring: Hur lång tid testresultaten sparas.	
Diskretion och förvaring: Sekretess och vem som får tillgång till testresultaten.	
Diskretion och förvaring: Rättigheterna att få resultaten raderade.	
Fråga testpersonen om hans/hennes tolkning av resultaten.	
Noteringar:	



Den mänskliga faxen

Anvisningar till instruktören

Mål: Att fokusera på kommunikationens egentliga mål - att skapa mening.

Form: 2 grupper, där den ena gruppen ska bygga en kopia av den andra gruppens figur i lego. Den ena gruppen ska alltså bygga/kopiera, medan den andra bara ska kommunicera hur deras figur ser ut.



Tid: 30 min.

Material:

Två identiska uppsättningar lego samt lite extra lego till gruppen som ska bygga. Grupp 1 ska ha satt ihop en figur som är ganska enkel (ca. 40 legobitar). Grupp 2 ska ha en identisk uppsättning legobitar plus några extra för att göra övningen lite svårare. Dessutom ska grupp 2 ha papper/block och blyertspennor/tuschpennor.

Instruktioner: De två grupperna skiljs åt från starten och placeras på två olika ställen – men inte för långt ifrån varandra (ca. 10-30 meter). De ska inte kunna se varandras legobitar och det fungerar bäst om det finns en dörröppning mellan grupperna som fungerar som ”kommunikationsport”. Om kommunikationsporten är en dörr kan den mänskliga faxen knacka på när den kommer med information. Alternativt väljer man bara en synlig del i lokalen där det dock inte är möjligt för den mänskliga faxen att se gruppens konstruktion.

När grupperna har placerat sig var för sig kan du ge följande instruktioner:

”Uppgiften går ut på att grupp X på 20 minuter ska bygga en exakt kopia av grupp Y:s legokonstruktion. Grupp Y ska hjälpa till genom att beskriva hur deras legokonstruktion ser ut. Grupperna får samtala, men bara genom att skicka EN MÄNSKLIG FAX och bara med ett meddelande åt gången. En mänsklig fax kan lämna ett muntligt besked, men samma mänskliga fax kan inte ta emot ett meddelande från den andra gruppen. Önskar den andra gruppen kommentera eller säga något måste de också skicka en mänsklig fax. Meddelandena ska levereras muntligt till den andra gruppen via deras kommunikationsport”

Det är viktigt att instruktörerna försöker att uppfatta vad som sägs i kommunikationsporten, både för att se till att de inte fuskar, men också för att följa hur de kommunicerar.

Observationspunkter för instruktören:

- Skapar de ett gemensamt språk för t.ex. olika typer av legobitar?
- Är de överens om hur man ser figuren, t.ex. framifrån, från sidan, norr, söder, etc.?
- Hur kan dina observationer relateras till vår kunskap om EASI:s kommunikationsstil? Kommunicerar de om detaljer eller en överblick?



Det svåra samtalet - John

Anvisningar till instruktören

Mål: Att träna på "svåra samtal" där samtalstemat kan vara svårt att prata om för bägge parter. Målet är också att man ska använda EASI:s motivationsgapanalys som förberedelse för samtalet.

Form: Gruppdiskussion: 2-5 personer. Kan göras i ett gemensamt rum eller i grupprum.

Tid: 30 min.

Material:

Stenciler med:

- Person- och situationsbeskrivning
- Övningsrapport: John



Instruktioner

Övningen är en gruppuppgift där deltagarna ska ta fram en plan för hur man som chef ska hantera ett svårt samtal med en medarbetare som inte uppfyller kraven. Det är ännu inte frågan om en varning, men chefen är medveten om att om ingen förbättring sker inom kommande månad blir det nödvändigt att ge en muntlig varning.

I medarbetarens Gapanalys kan man se att motivationen ligger hos supportern, vilket också är hans sekundära beteendetyp, medan hans primära beteendetyp är analytikerns.

Vägledande lösning

Hypotesen för hans primära beteendestil är att han har varit på avdelningen länge och därmed skaffat sig en detaljerad produktkännedom. Hans primära motivationsstil är supporterns och det kan göra att han drivs av att "hjälpa" kunderna så mycket som möjligt och vill vara omtyckt av dem. Det kan också göra att han försöker "analysera" kundens problem och möta deras förfrågningar och klagomål med bra och grundliga svar. Hans stora kunskap är egentligen motiverad av att han vill hjälpa kunderna, snarare än en grundläggande törst efter kunskap. Han kan emellertid bli för hjälpsam och därmed stressad, vilket gör att han glömmer saker och förlorar överblicken och strukturen.

Alternativa möjligheter:

- Du kan undvika att rikta deltagarnas uppmärksamhet mot motivationsgapanalysen och i stället bara dela ut rapporten och låta dem identifiera viktig information i Gapanalysen.
- När deltagarna börjar förklara vad de har förberett kan du välja att spela medarbetaren och låta dem kommunicera med dig. Det kan ge ett överraskningsmoment, lite dynamik och liv.
- Du kan välja att fråga de olika grupperna vad de vill göra för att skapa ytterligare dynamik.
- Du kan be grupperna kommentera varandras planer.



Det svåra samtalet

Person- och situationsbeskrivning

Situationen: Ni arbetar på FreshAir A/S, som levererar ventilationsutrustning till industrin. På er avdelning tar ni hand om rådgivningen och servicen till kunderna. Det innebär att ni ska hjälpa era befintliga kunder avseende installation och underhåll av de ventilationssystem som de har köpt. Det är stora och komplexa system som kräver att medarbetarna har en stor produktkännedom och god analytisk förmåga.

Avdelningen får klagomål på bristande uppföljning på förfrågningar och det verkar som om förfrågningarna i det närmaste glöms bort eller på något mystisk sätt försvinner. Insamlingen av kundernas erfarenheter av problemen med produkterna fungerar inte och vidarebefordras därför inte till utvecklingsavdelningen. Sammanfattningsvis verkar det inte som om avdelningen arbetar så systematiskt som man kan önska, även om strukturen för bra kommunikation och registrering finns på plats.



Din roll: Du har varit chef för kundrådgivningen i två år. Du har fyra medarbetare. Du har sedan starten varit angelägen om att systematisera och strukturera kommunikationen med kunderna men också internt i organisationen. Du är bland annat chef för John, som du ska ha ett samtal med inom kort. Du ska få John att förstå att han måste arbeta mer strukturerat och arbeta med de system som är tillgängliga, för det är för mycket information från kunderna som försvinner. Det är nu så kritiskt att tre av de stora internationella kunderna har klagat direkt till direktören och har hotat med att avsluta samarbetet till följd av att "Kundrådgivningen" har missat deras klagomål.



Din medarbetare: John har varit på avdelningen i 14 år. Du är egentligen glad för Johns goda kontakter med kunderna. Hans produktkännedom och erfarenhet är enorm. Kunderna gillar honom som person och han är alltid hjälpsam och försöker alltid förstå deras behov. Hans kundrådgivning är därför riktigt bra. Ofta har han en tendens att vara mer hjälpsam än vad han egentligen har tid till och kan därför verka stressad. Du tror emellertid att det är när han blir stressad som han inte kan hålla ordning på saker och ting eller glömmer att vidarebefordra kundens förfrågningar eller klagomål, och det faller tillbaka på hela avdelningen.



Din plan för samtalet:

EASI-profilen ska användas till dina förberedelser och du behöver därför inte fundera på vilken återkoppling du ska göra på resultaten.

- Vilka antaganden gör du/ni när du/ni ser Johns resultat?
- Hur kallar du/ni till mötet och hur kommunicerar man det viktiga budskapet?
- Hur förväntar du/ni att John reagerar och hur ska man hantera hans reaktion?

Vad vi säger

Sänder vi på rätt frekvens?



Entusiasten • Möjligheter • Upprymdhet • Nyhetsvärde • Spänning • Prestige • Överblick	Supportern • Känslor • Värderingar • Personliga upplevelser • Gemenskap • Erkännande • Empati
Implementeraren • Resultat • Oberoende • Framgång • Effektivitet • Rakt på sak	Analytikern • Kvalitet • Säkerhet • Planer • Struktur • Logik • Fakta

1.5.2 © 2012-08-22 Master International A/S **master™ value people™**

Hur vi säger det

Sänder vi på rätt frekvens?



Entusiasten • Öppen • Erkännande • Livlig • Gestikulerande • Nyfiken • Informell 	Supportern • Behaglig • Välkomnande • Uppmärksam • Tålmodig • Accepterande • Lugn och närvarande 
Implementeraren • Engagerad • Fokuserad • Uppvisar självförtroende • Snabb och exakt • Direkt • Övertygande 	Analytikern • Lågmäld • Formell • Förberedd • Intresserad • Lugn 

1.5.2 © 2012-08-22 Master International A/S **master™ value people™**

Födelseår: 1960

Ursprungsland: Germany

Utbildningsnivå: Akademisk magisterexamen

Företagsroll: Service

Nuvarande anställning: Anställd

Arbetslivserfarenhet (år): 24

Frågeformulär ifyllt den: 9999-12-31

Din beteendestil

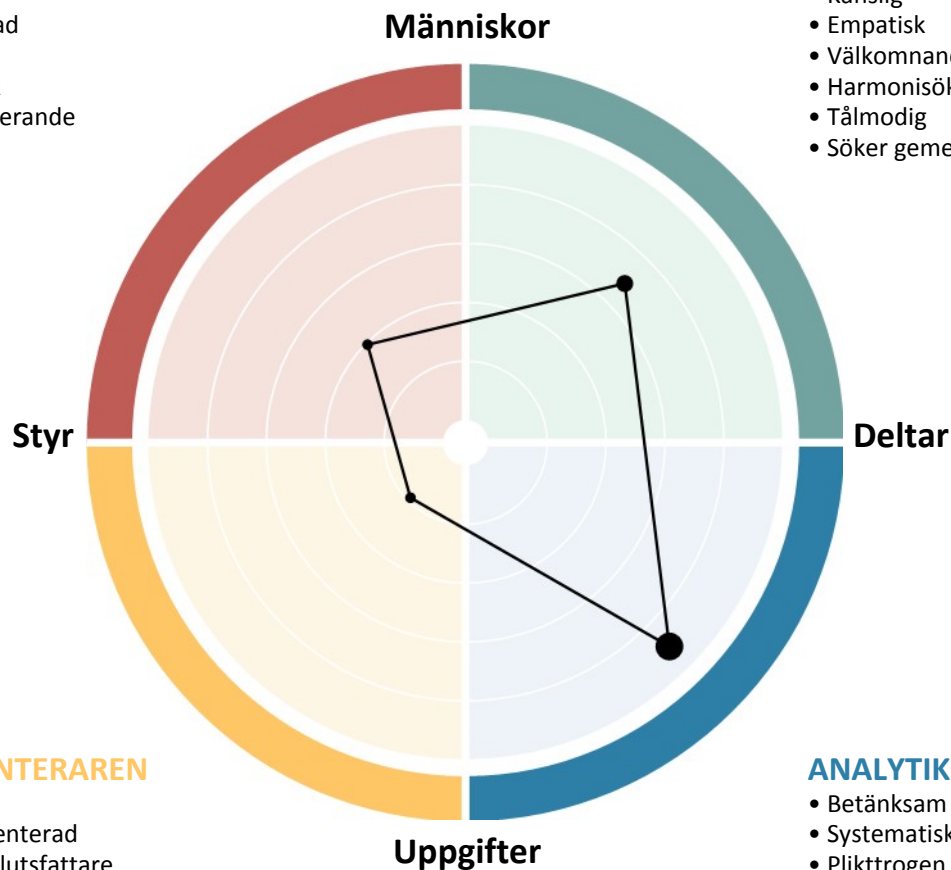
Vi har alla vissa beteendemönster som vi uppvisar oftare än andra. Dessa beteendemönster kan delas upp i fyra olika stilar. Nedan följer ditt resultat för de fyra stilarna baserat på dina svar om beteende i frågeformuläret.

ENTUSIASTEN

- Upprymd
- Känsloladdad
- Utåtriktad
- Inflytelserik
- Experimenterande
- Spontan

SUPPORTERN

- Känslig
- Empatisk
- Välkomnande
- Harmonisökande
- Tålmodig
- Söker gemenskap



IMPLEMENTERAREN

- Styrande
- Resultatorienterad
- Effektiv beslutsfattare
- Pragmatisk
- Direkt
- Otålig

ANALYTIKERN

- Betänksam
- Systematisk
- Plikttrogen
- Rationell
- Kritisk
- Formell

Födelseår: 1960

Ursprungsland: Germany

Utbildningsnivå: Akademisk magisterexamen

Företagsroll: Service

Nuvarande anställning: Anställd

Arbetslivserfarenhet (år): 24

Frågeformulär ifyllt den: 9999-12-31

Motivationsstil

Din primära motivationsstil: Supportern

De flesta personer har en särskild motivationsstil som är mest uppenbar. Detta kallas den primära motivationsstilen.

Genom att identifiera den primära motivationsstilen kan man arbeta på ett mer målinriktat sätt mot en karriär som uppfyller deras behov. Detta ger ökad jobbtillfredsställelse och produktivitet.

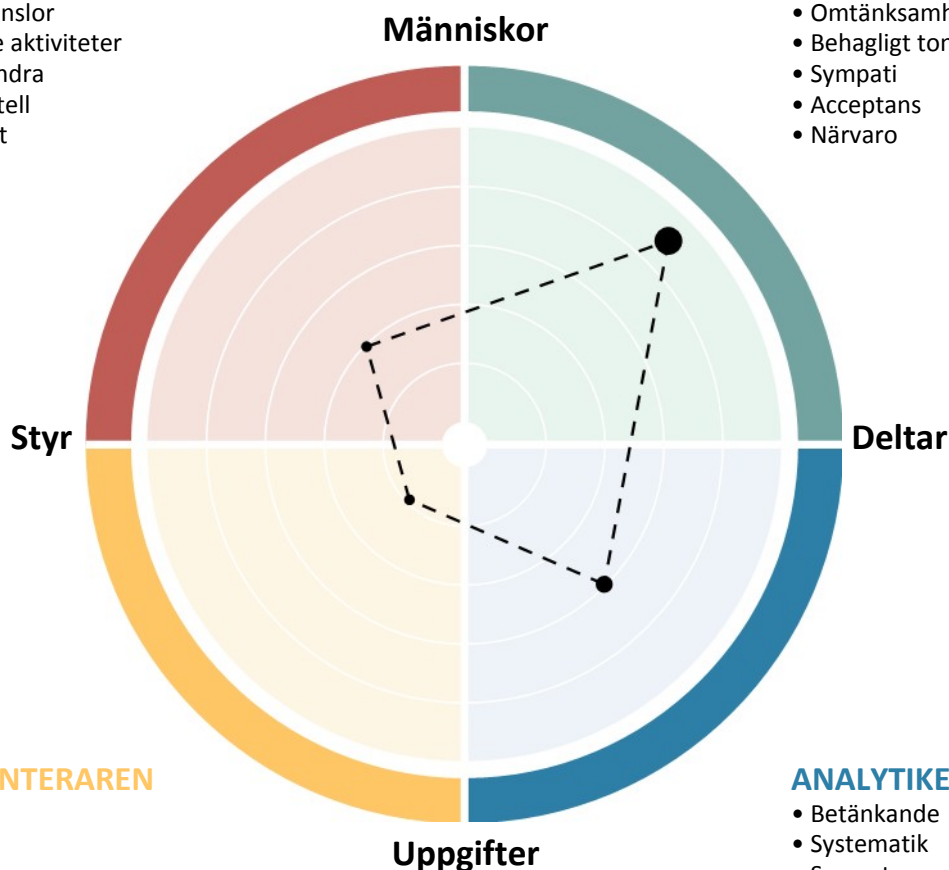
Dina svar på motivationsdelen av enkäten visar att du föredrar supporterns motivationsstil.

ENTUSIASTEN

- Upprymd
- Plats för känslor
- Utåtriktade aktiviteter
- Påverkar andra
- Experimentell
- Spontanitet

SUPPORTERN

- Känslighet
- Omtänksamhet
- Behagligt tonläge
- Sympati
- Acceptans
- Närvaro



IMPLEMENTERAREN

- Styrning
- Resultat
- Effektivitet
- Pragmatiskt tillvägagångssätt
- Direkt tonläge
- Kort väg från tanke till handling

ANALYTIKERN

- Betänkande
- Systematik
- Samvetsgrannhet
- Objektivitet
- Analysera och värdera
- Korrekthet



Styrkor och Fallgropar

Anvisningar till instruktören

Mål: Att varje kursdeltagare får en tydlig förklaring på hur andra upplever deras styrkor/Fallgropar. Denna kunskap kan användas till deras fortsatta utveckling.

Form: Gruppövning. Minst tre personer per grupp.

Tid: 20 min per deltagare i gruppen + 10 min instruktion och uppsamling. Dvs. för grupper med 4 personer 4 x 20 min + 10 min = 1½ timme

Material:

- 1 Deltagarinstruktioner och 1-3 Styrkor och Fallgropar per deltagare (tillsammans 2 sidor).



Instruktioner:

Deltagarna skickas ut i grupper och varje grupp väljer vem som först ska vara fokusperson.

Fokuspersonen ska sitta med ryggen mot de andra och ska *inte kommentera de andras samtal, utan bara lyssna*.

De övriga gruppdeltagarna diskuterar tillsammans personens Styrkor och Fallgropar och antecknar allt eftersom. *Det är viktigt att deltagarna gör det klart för fokuspersonen när de talar om faktiska observationer på kursen (dessa bör illustreras med konkreta exempel) och när de pratar om hypoteser.*

När man fyller i schemat över Styrkor och Fallgropar behöver man inte börja med "styrkor". Man ska bara se till att fylla i de resterande tre rutorna när man har identifierat en styrka/svaghet/utvecklingspunkt/provokatör.

När gruppen är färdig med att diskutera fokuspersonen och schemat över Styrkor och Fallgropar är ifyllt, får fokuspersonen lov att vända sig om och kommentera det som har sagts av de andra. (Total tid för varje fokusperson inklusive egna kommentarer = 20 min).

Om det finns tillräckligt med tid kan flera scheman fyllas i för varje person så att det finns tillräckligt med Styrkor och Fallgropar att gå igenom.

Fokuspersonen kan behålla schemat över Styrkor och Fallgropar som de andra har fyllt i för sin egen utvecklingsprocess.

Avrundning: Tillsammans följer ni upp vem som ofta är ens egen provokatör - ofta den typmässiga motsatsen, t.ex. implementeraren mot supportern eller entusiasten mot analytikern.

Reflektion över "Känn igen din provokatör" (se separat bild).



Styrkor och Fallgropar

- Gå samman i grupperna
- När ni fyller i schemat ska ni prata så att fokuspersonen hör *allt*.
- Se till att särskilja mellan:
 - **Verkliga observationer** av fokuspersonen (Vad? Hur? När?)
 - **Hypoteser** om fokuspersonen (Varför tror du/ni det?)
- Fokuspersonen ska sitta med ryggen mot och *ska inte säga något eller uttrycka något via sitt kroppsspråk*.
- När gruppen har gått igenom hela schemat, vänder sig personen om och berättar om sin upplevelse och om han/hon är enig med resten av gruppen.

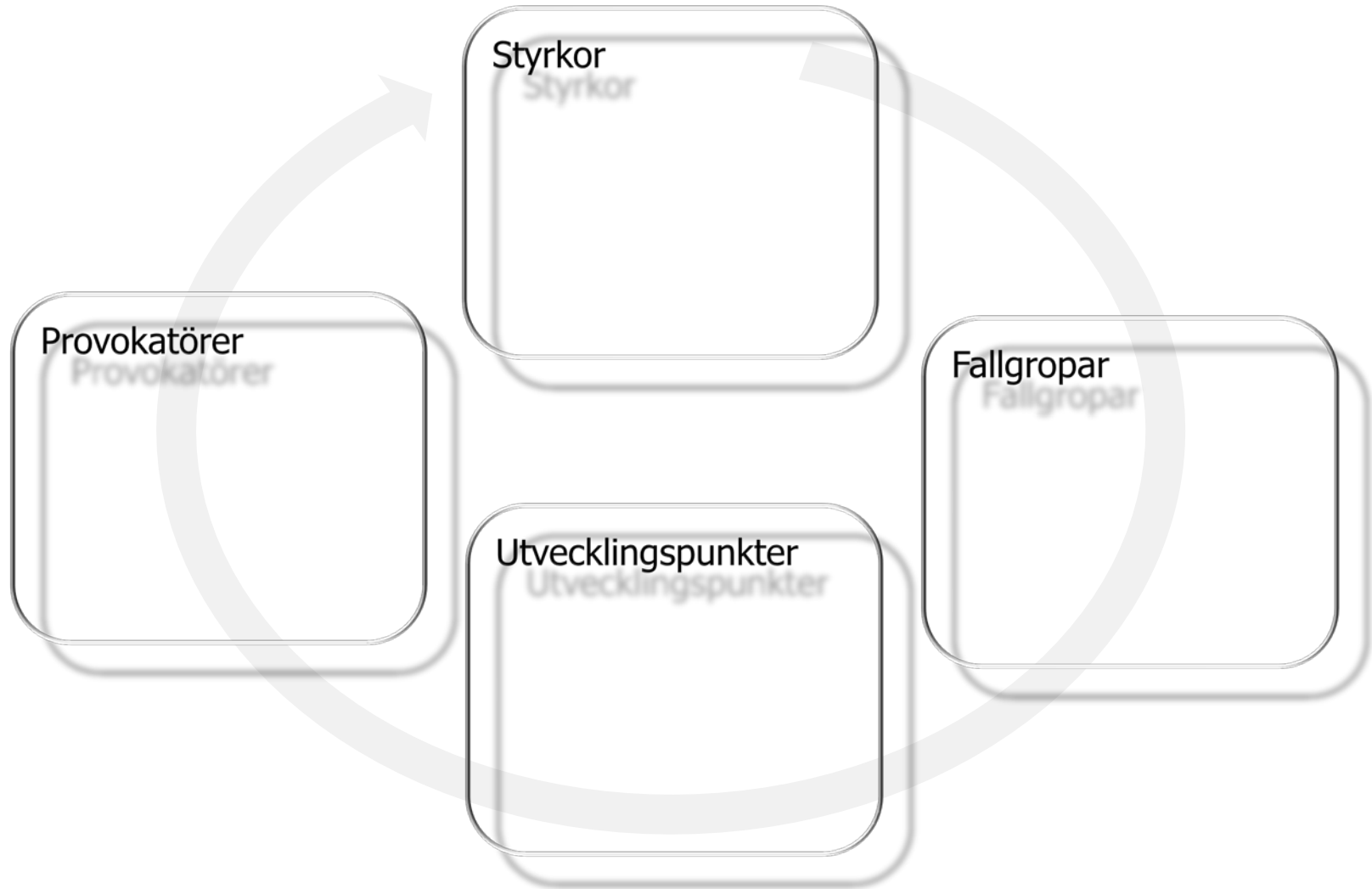


Om att ge och ta emot återkoppling

<u>När du ska ge fokuspersonen återkoppling:</u>	<u>När du tar emot återkoppling:</u>
• Var konkret – iakttagelse av beteende. Alternativt: Förklara att det är en hypotes. • Använd jag-form: Ta ansvar för din återkoppling. Låt mottagaren få veta att det är ditt perspektiv – inte nödvändigtvis alla andras. • Realistiskt: Är det något som fokuspersonen verkligen har möjlighet att ändra på? • Relevant: Är din återkoppling relevant i detta sammanhang? • Glöm inte att erkänna: Det finns alltid något du kan komma på som är positivt. • Ha respekt: Återkoppling ger man för mottagarens skull.	• Återkopplingen är en gåva som inte kan bytas! • Säg tack...(någon har intresserat sig för din utveckling) • Du kan välja bort...(sortera själv bort det du får höra. Allt behöver inte vara konstruktivt eller användbart). • Du kan fråga mer, för att förstå den...(utan att försvara eller förklara) • Var öppen: Det är möjligt att andras uppfattning av dig inte har varit din avsikt - men det är så andra personer uppfattar dig! • Använd den till att tvinga fram förbättringar – inte till att hålla fast vid det gamla. • Tag anteckningar om du behöver.

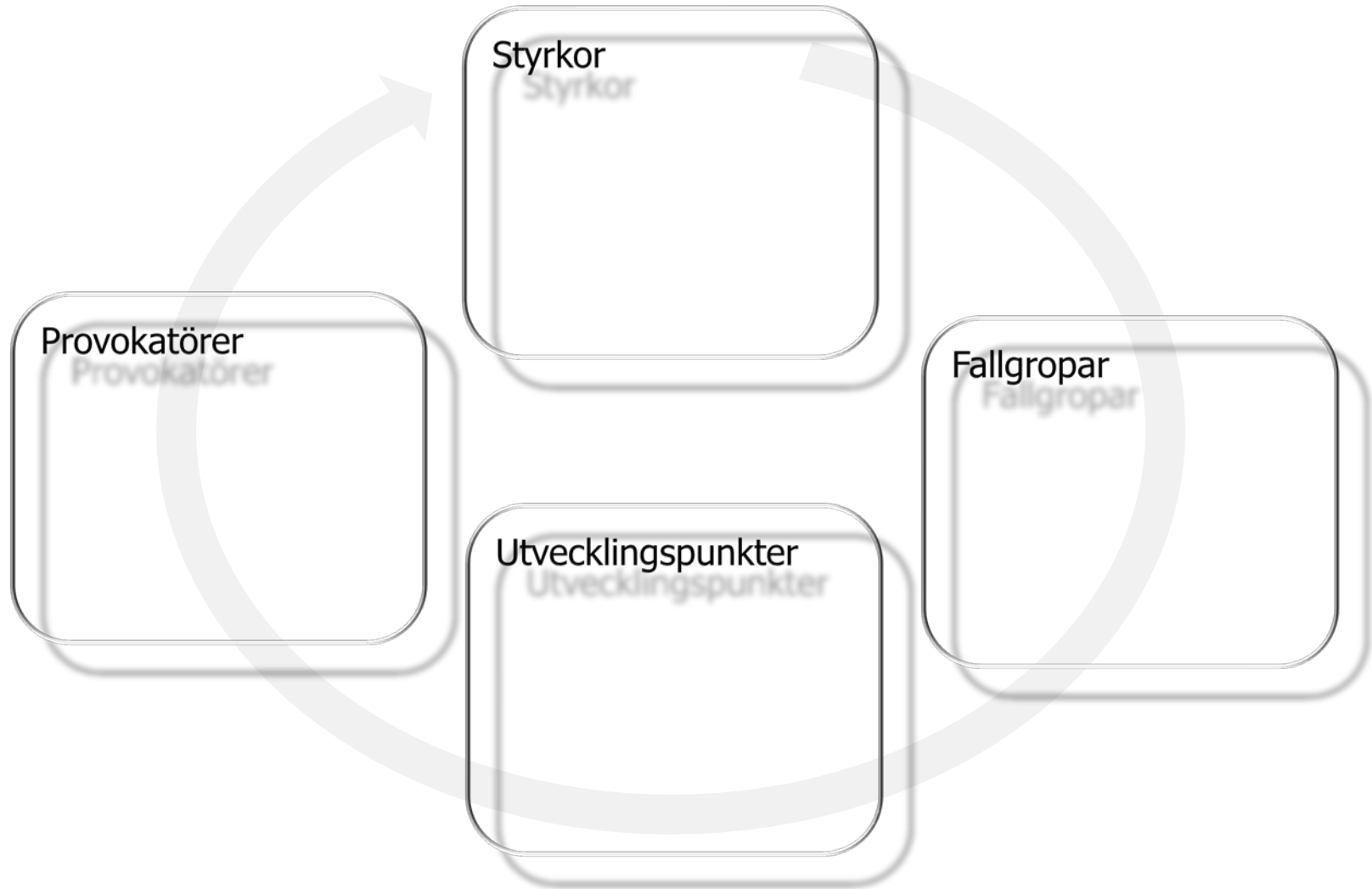
Styrkor och fallgropar

Schema för:



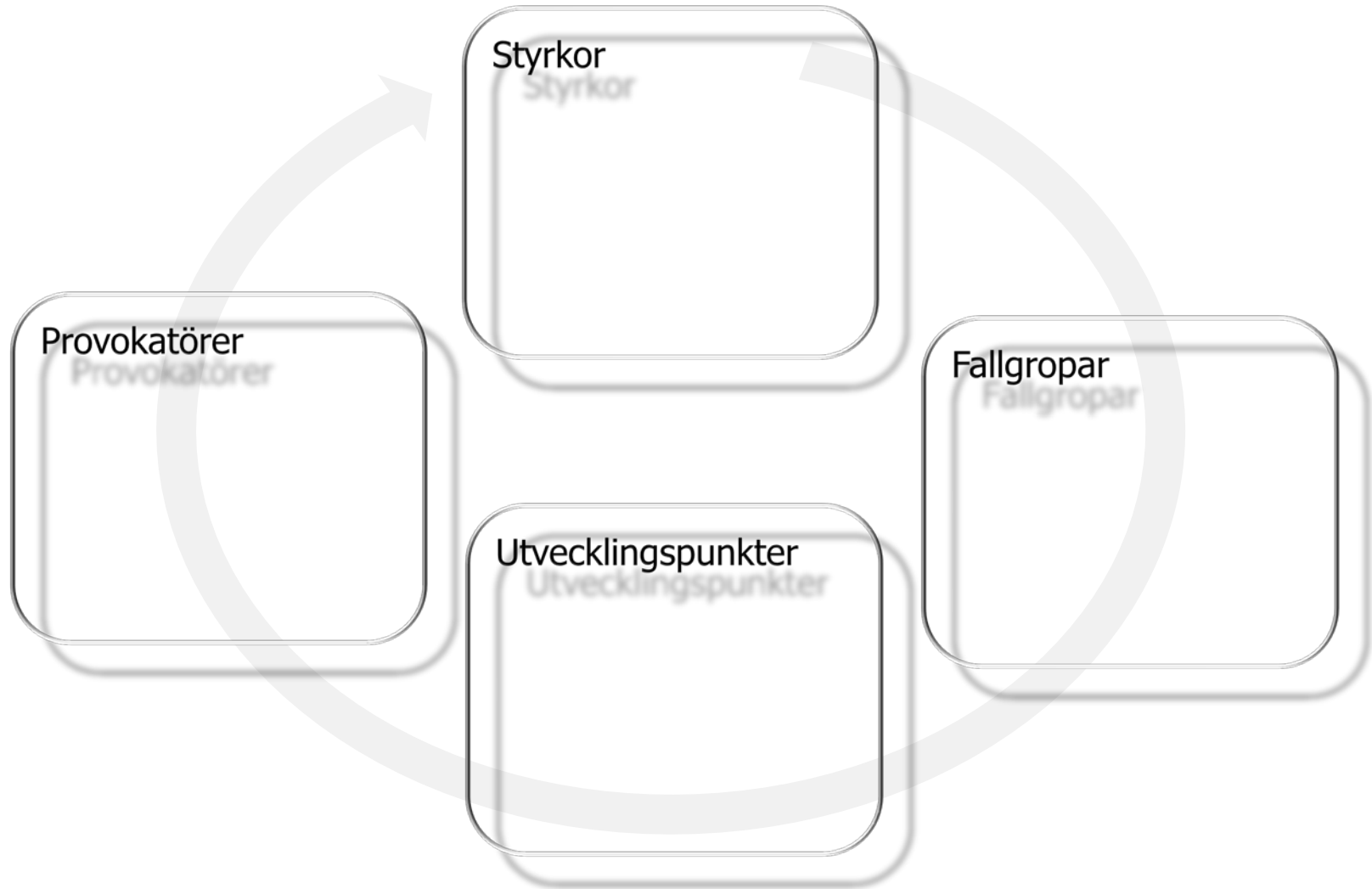
Styrkor och fallgropar

Schema för:



Styrkor och fallgropar

Schema för:



Erkänn din provokatör



Erkännandets utgångspunkt:

"varje provocerande beteende har också sin styrka när man väl tittar efter."

Reflektion över den återkoppling du har fått:

- Använd 5 minuter till att fundera på vad det är som du särskilt vill erkänna din provokatör för.
- Tänk igenom:
 - Vad har din provokatör som du kan lära dig av?
 - I vilka situationer kan den typen av beteende och kommunikation vara användbar?
 - Hur kommer du själv att visa det beteendet?
 - Vad krävs för att du ska göra det?

Låt deltagarna använda 5 minuter till reflektion om deras återkoppling i samband med Styrkor och fallgropar-övningen.

Documentation

This part of your personal manual for EASI contains information on the documentation of EASI.

The documentation part of the manual has 5 chapters, an appendix and a reference list.

This part of the manual outlines:

- 1) EASI – development
- 2) Scoring EASI
- 3) Norms
- 4) Reliability
- 5) Validity
- 6) Appendix
- 7) References

Chapter 1 EASI – development

This chapter gives insight into the development of EASI. It shows how the construction of the test was planned, and how the item writing and the analyses led to the final test. According to Borsboom (2005) test validity must be considered at the stage of test construction. This was taken into consideration in the developmental process of EASI.

To uncover and define the context and objective of EASI, a structured method called Outcome Driven Innovation (ODI) was used (Ulwick, 2005). This method showed effectively what needs HR professionals experienced in relation to training and development. The analyses identified the need for a tool: that could quickly make managers better at motivating their employees, that could easily identify what motivates people, that could easily teach managers to identify potential and to develop others.

To solve the abovementioned demands, a theory based, four type, typology test with focus on behavioural style and motivational style was chosen. Based on the ODI analysis the goal was to provide feedback on a person's personality type as well as on what motivates the person. The four types were established based on experience from Master typology tests. These typology tests have been in use for 20 years and have been found to have high application value in a wide array of contexts.

The five-factor model (Costa & McCrae, 1992) was chosen as the theoretical framework because personality research consistently outlines this as a valid model (Avis, 2002, Barrick, 1991, 2001, Poropat, 2009).

Core features of EASI include both Behavioural Style and Motivational Style; EASI highlights the relationship between everyday behaviour and motivational style. This provides a key to personal development. Furthermore, the test provides insight into how the test taker is most motivated to learn new things.

Application

EASI is a development tool and is used to develop individuals and groups by helping them improve their communication. At an organisational level, it provides a common framework for effective communication and collective development goals.

EASI is suitable for use with employees at all levels across a range of applications:

- Development of collaboration
- Teaching/training
- Team building
- Individual development
- Coaching
- Career advice
- Employee performance appraisals
- Organisational culture development

It is possible for non-certified people to use EASI to a restricted extent and under the close supervision of a certified user. Please contact Master for more information.

A certification course is requested to be a certified user.

EASI and the five-factor model

The five-factor model provides a valid basis for developing the constructs included in EASI. Consequently, the types and the EASI model are clearly inspired by four of Costa & McCrae's five factors from their five-factor model (1992).

The four factors are:

- **Extraversion:** quantity and intensity of energy directed outwards into the social world
- **Openness to Experience:** the active seeking and appreciation of experiences for their own sake
- **Agreeableness:** the kinds of interactions an individual prefers from compassion to tough mindedness
- **Conscientiousness:** degree of organization, persistence, control and motivation in goal directed behaviour

The fifth factor, Neuroticism, was not included as this factor falls outside the EASI tool's primary purpose: occupational development and education contexts. Additionally neuroticism has proven to be less consistent as a predictor of overall work performance (Barrick, 2001).

Each factor in the five-factor model has six underlying facets. The facets that had the greatest significant overlap with existing Master Typology Analysis (MTA) type definitions were selected for EASI. This allowed the meaningful MTA model and parts of existing definitions to be retained. Taking a starting point in the MTA and making a theoretical anchoring in the five-factor model has ensured content validity in that the whole domain in each construct is assessed.

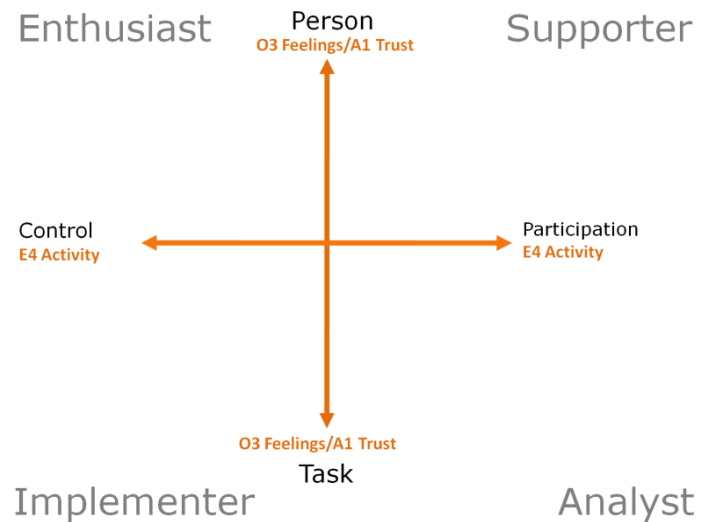
Knowledge and definitions relating to individual facets have been essential for writing items, as well as the feedback report content.

The psychometric model

The next section is an introduction to the “construct map” that was the foundation for the structure of EASI. The first figure shows the “skeleton” of the “construct map” which is reflected as two axes concerning “Person-Task” and “Control-Participation”. The connection between the two axes in the EASI model and relevant facets from the five-factor model is illustrated here. Each facet has initials attached which refer to definitions in the Professional Manual for NEO-PI-R (1992).

Example: O3 refers to the third of the six constituent facets of the Openness to Experience factor.

Each of the EASI model's two axes is represented by facets from the five-factor model.



Control – Participation Axis:

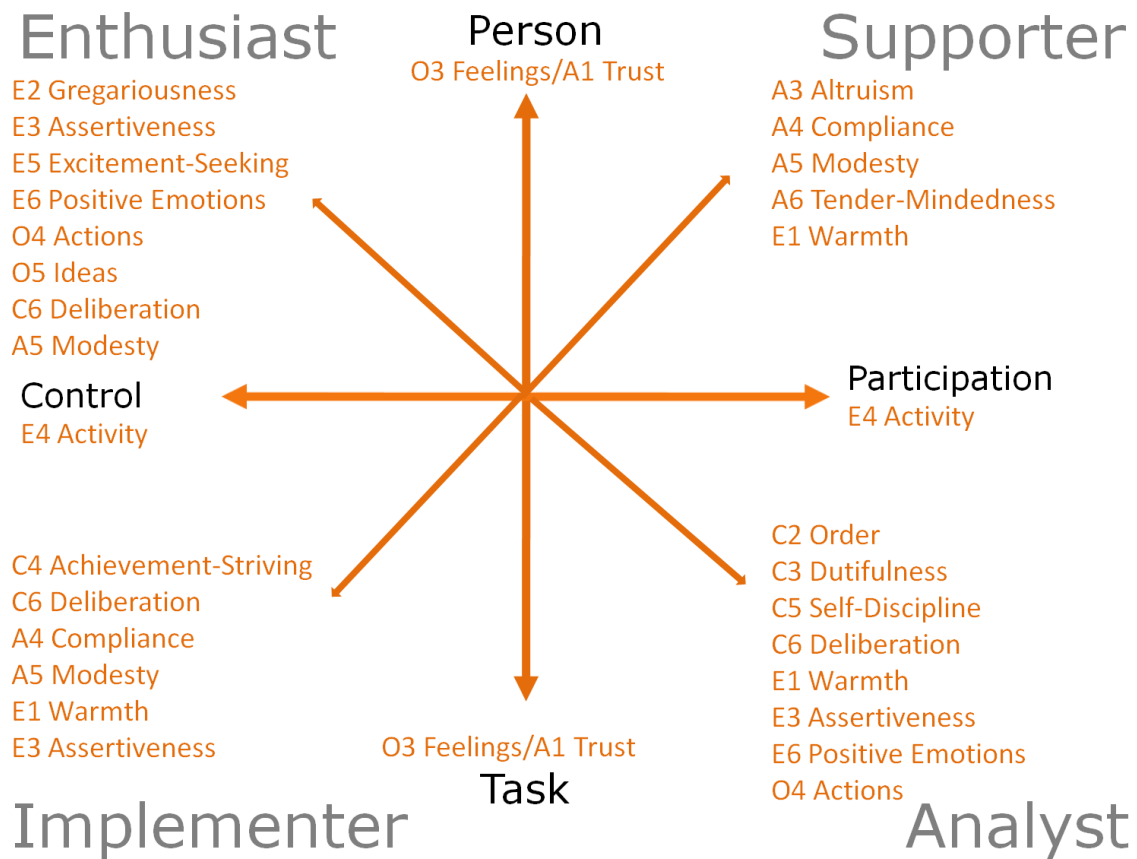
- E4 Activity: pace of living

Person – Task Axis:

- O3 Feelings: openness to inner feelings and emotions
- A1 Trust: belief in the sincerity and good intentions of others

Type specific facets

In addition to the EASI model's axes, each of the four types is also represented by a specific combination of facets from the five-factor model. This is illustrated below in the “construct map”.



For definitions of the related facets for each of the four types, see appendix.

The test was constructed in two parts (behaviour and motivation) with separate items in order to be able to measure behaviour as well as motivation independently. Further, the two parts were made parallel in respect to items, meaning that every behaviour item had a parallel motivation item. This made direct comparisons between the answering of the two parts possible with the intention to show the difference between behaviour and motivation in a so called gap analysis. Based on this gap analysis, a report is generated showing the person's type in regard to behaviour and the underlying motivation.

Items

The item writing was guided by the construct map outlined above. Items were developed to reflect one of the four types (Enthusiast, Analyst, Supporter, or Implementer). Each of the four types was represented by a specific combination of facets as is evident from the construct map.

Items either reflected facets along the axes (Person – Task/Control – Participation) shared between two types or they reflected facets relating to a certain type.

In the item writing phase items were balanced so that the items for facets were weighted in number according to the significance this facet had for the type in question.

For each of the four types, 40 items reflecting behavioural style were written. Behaviour items measure what the test respondent typically does in his/her job.

For each behaviour item a parallel item was written that measures motivation. The motivation item measures what makes the respondent thrive at work. Having a behaviour and a motivation item allows for an analysis between a respondent's typical behaviour and motivation since the respondents' behaviour at a job could be due to certain circumstances different from what their main motivation might be.

A content validity analysis of all items was conducted by an expert panel consisting of four psychologists to ensure that all the items reflected the underlying facets. Some minor revisions of items were made on the basis of the qualitative review according to the content validity method proposed by Lawshe (1975).

A normative format with a 7-point Likert scale is used as a rating scale going from "Strongly disagree" to "Strongly agree". The 7-point Likert scale was chosen over a 5-point Likert scale because a pre-survey revealed advantages with the 7-point scale. The survey found the 7-point Likert scale more intuitive and easy to understand and use.

Quantitative analyses led to the choice of 16 items for each of the four types for the behavioural and motivational part which ensured good reliability (see studies in 6 Appendix) while maintaining testing time to a minimum.

The item trial

The item trial consisted of two phases. In the first phase, behavioural items were trialed. In the second phase, selected behavioural items and corresponding motivational items were tested. The selection of items was a result of item analyses (see the following section).

The trial in the first phase consisted of 634 respondents (for a description of the sample, see chapter 5 Validity, Construct Validity, sample), and the trial in the second phase consisted of 501 respondents (for a description of the sample, see chapter 3 Norms).

Item analysis

The selection of items for the final test was made based on the following criteria; content (the construct map, qualitative feedback), alpha reliability, factor analysis, item total correlation, scale inter-correlations and item response theory (IRT) analyses.

The final test consisted of 16 items for each type for the behavioural part and the motivational part respectively.

Adaptation

Items were developed in Danish and then translated and back translated into English. The English version then became the standard for further translations/adaptations. Throughout the development process many of the issues related to the adaptability of the test in the target cultures have been considered (e.g. construct equivalence and test format) (see the guidelines outlined by the ITC regarding adaptation of psychological tests, and Hambleton, 2001). The issues considered include the possibilities of using the test across target cultures, the definition of the construct in target cultures, and reviewing the appropriateness of the properties used in the test.

Restrictions of use

The test was designed to be used in an occupational setting for development and coaching and should only be applied as such. EASI is not intended for recruitment.

The objective was that HR-personnel and managers with responsibility for development of employees, both in the private and in the public sector, should benefit from using the test.

The test has been developed for an adult sample and has not been used with people under the age of 18. Thus only cautious use for test takers under 18 years is recommended.

Test users need to evaluate the potential utility of testing in a given situation, give due consideration to issues of fairness, administer the EASI properly, score and analyse test results accurately, interpret results appropriately, and communicate the results clearly and accurately to relevant others.

Test users need to ensure that the usage of EASI does not discriminate individuals with a disability. A variety of physical and mental disabilities are likely to influence the test taking and therefore the result of the test (e.g. dyslexia, poor eyesight).

Some disabilities will not have a significant impact if a proper change in test taking administration is done. However before the testing session, it is important to enquire as to whether the candidate has any special needs. The candidate should be asked about the disability and how she/he copes with it, and if she/he anticipates any problems in taking the test and how the possible problems could be overcome.

Since disabilities vary there is not a general guideline for dealing with people with disabilities. Each case will have to be treated differently and respectfully. Suggestions could be requested from the candidate, and additional support is available through contacting Master.

Chapter 2 Scoring EASI

The most common way to score a psychological test is to add up the responses to all of the items in a scale, this is known as a total-score. Unless the total-score scale is well known it is usually not easily interpreted, therefore, the score is typically transformed to a different metric such as a z-score, t-score, or percentile distribution. The result of this scoring procedure is that all items are weighted equally. In addition when the response categories are on an answering scale such as a likert scale, the assumption is made that the items represent an interval level of measurement. This means that an equal distance is assumed between the points on the answering scale. This assumption rarely holds in most tests. This scoring method is based on classical test theory (CTT). Classical test theory is a body of related psychometric theory that predicts outcomes of psychological testing such as the difficulty of items or the ability of test-takers. The term "classical" refers to the contrast of these models with the more recent psychometric theory, generally referred as item response theory (IRT). IRT provides several advantages over CTT for designing tests, test assembly, test scaling and calibration, construction of test item banks, investigations of test item bias, and other common procedures in the test development process (for an overview see Hambleton et al., 1991).

The scoring method used in EASI is based on item response theory (IRT). IRT is a family of mathematical models that describe what happens when a test respondent answers an item (Wainer, Bradlow, & Wang, 2007). IRT is generally regarded as superior to classical test theory (CTT) because it results in **more precision** and **less bias** in terms of scoring tests, compared to CTT. This is the case because estimation methods are used to calculate the distance between the points on the answering scale. These estimates are then used to score tests which results in an interval level of measurement. In addition some IRT models such as the Generalized Partial Credit (GPC; Muraki, 1992) model estimate the weight of different items in the test, and use this additional information to calculate scores. IRT is the preferred method for the development of high-stakes tests (such as the Graduate Record Examination and Graduate Management Admission Test; Wikipedia, 2010).

In EASI the GPC IRT model is used and the weights and distances are calculated based on a norm (calibration) sample of test respondents (described in chapter 3 Norms). A description of the difference between CTT and IRT and a more detailed foundation for the decision to use IRT as a scoring method in EASI is described in Makransky (2010).

Chapter 3 Norms

A preliminary norm for EASI was gathered for the 12.10.2009 to 22.10.2009 period. The norm consists of 501 profiles (162 men and 339 women). The sample ranges in age from 18 to 75 ($M = 38.2$, $SD = 12.1$): men range in age from 18 to 75 ($M = 40.9$, $SD = 12.5$), and women from 18 to 68 ($M = 36.9$, $SD = 11.8$). The primary language for the test respondents is English (72.5%) or other language (27.5%).

This norm sample was also used to calibrate the items according to the Generalized Partial Credit Model (GPCM) in order to perform Item Response Theory (IRT) scoring (for a description see chapter 2 Scoring EASI).

The table below reports the norm group distribution according to educational level.

	Number of tests	
Less than 9 years	6	1.2%
Primary school	7	1.4%
Secondary school	121	24.2%
Vocational/technical	121	24.2%
Academic Bachelor (first) degree	152	30.3%
Academic Master degree	76	15.2%
Ph.D/doctoral degree	18	3.6%
Total	501	100.0%

The table below reports the distribution according to organisational level.

	Number of tests	
Executive	35	7.0%
Management	97	19.4%
Employee	369	73.7%
Total	501	100.0%

Chapter 4 Reliability

Reliability provides an estimate of the extent that we can rely upon the measurements (scores) arrived at by a test.

In technical terms reliability is defined as the correlation between the true score and the observed score. This correlation is always expressed by a figure from 0.0 to 1.0. The magnitude of the correlation will depend on the degree to which there is error of measurement present. Error of measurement can be present based on external factors, such as test conditions, mood and so on, or can exist based on sources of error built into the test.

Introduction

This study was conducted to confirm the reliability of the EASI behaviour and motivation tests.

With internal consistency reliability estimation we use a single measurement instrument administered to a group of people on one occasion to estimate reliability. In effect we judge the reliability of the instrument by estimating how well the items that reflect the same construct yield similar results. We are looking at how consistent the results are for different items for the same construct within the measure.

Cronbach's Coefficient alpha is one of the most common ways of reporting a test's reliability. Cronbach's alpha measures the extent to which items within one scale correlate highly with each other. Therefore alpha provides information on whether the items within one scale are measuring the same underlying or latent construct.

Sample

The sample consists of 501 profiles (162 men and 339 women). The sample ranges in age from 18 to 75 ($M = 38.2$, $SD = 12.1$): men range in age from 18 to 75 ($M = 40.9$, $SD = 12.5$), and women from 18 to 68 ($M = 36.9$, $SD = 11.8$). The primary language for the test respondents is English (72.5%) or other language (27.5%).

Data analysis

Cronbach's alpha was computed for each of the four types in the EASI behaviour and motivation tests.

Results

The table below reports the results of the study.

<i>Cronbach's alpha (N = 501)</i>	<i>Behaviour</i>	<i>Motivation</i>
Enthusiast	0.90	0.89
Analyst	0.84	0.86
Supporter	0.87	0.90
Implementer	0.85	0.89
Average	0.87	0.89

Chapter 5 Validity

Validity is a measure of a test's efficacy and addresses the extent to which a test provides information on what it is supposed to provide information on.

This chapter discusses some of the different types of validity typically considered in test evaluation.

Content Validity

Content validity refers to whether the content of a test is relevant and representative for the construct(s) examined by the test, for the purpose for which the test shall be used. To what degree are items in the test relevant and adequate for the purpose? The test's content validity depends on whether it is used for the purpose for which it was designed. If a student is to be examined in a subject, a test in that subject has content validity if the questions in the test cover the current curriculum for the subject and do not extend outside of that material.

Content validity is an important part of construct validity and therefore contributes to evidence of construct validity.

Analysis

A content validity analysis of all of the items included in the EASI behavioural and motivational tests was conducted by an expert panel consisting of four psychologists. The goal of the analysis was to ensure that all of the items reflected the underlying facets and types being measured. Some minor revisions of items were made on the basis of the qualitative review according to the content validity method proposed by Lawshe (1975).

Results

The content validity analysis ensured that the content of each type was covered by the items in the test. The content validity analysis also ensured that the items measured the intended type as anticipated.

Construct Validity

Construct validity refers to whether a scale measures or correlates with the theorized psychological construct that it purports to measure. It is related to the theoretical ideas behind the trait under consideration, i.e. the concepts that organise how aspects of personality, intelligence, etc. are viewed. The scale seeks to operationalise the concept, typically measuring several observable phenomena that supposedly reflect the underlying psychological concept. Construct validation is a means of assessing how well this has been accomplished. In lay terms, construct validation is the process of answering the question: "Are we actually measuring (are these means a valid form for measuring) what (the construct) we think we are measuring?"

The construct validity of EASI was assessed with three different studies: Item response theory model fit, item total correlation, and an analysis of the correlation matrix.

Study 1: Item response theory model fit:

A test is valid for measuring the construct if variation in the construct causes variation in the test scores (Borsboom, 2005). According to Rosenbaum (1989), measurement is construct valid if, and only if the unobservable construct is the only systematic factor influencing responses. Rosenbaum's criteria can be summarized as follows:

- Unidimensionality. There is a single unobservable latent variable lying behind the item performance on the test. This variable, often referred to as theta, represents the construct the items are meant to measure.
- Monotonicity. Item responses are positively related to the latent variable. In other words that the probability of a higher response on the item increases as theta increases.
- Local independence. Items are conditionally independent given the latent variable. This means that the latent variable explains why the observed items are related to one another.

These assumptions can be formalised in a psychometric model that can be tested with empirical data. The above criteria are assumptions in all item response theory (IRT) models. Therefore, the construct validity of a test can be established by testing the assumptions of the IRT model that is used to score responses (Kreiner, 2007).

Analysis

A statistical analysis was conducted to test the fit of the items in each of the four types in the EASI behavioural and motivational tests according to the generalized partial credit IRT model (GPC; Muraki, 1992). The GPC model is used to score EASI (for more information about the GPC model and the scoring procedure used in EASI see Makransky (2010), or chapter 2 Scoring EASI in this part of the manual). The statistical software programme Multidimensional Item Response Theory (MIRT; Glas, 2009) was used to test the fit for the EASI items. This test assesses the fit of the empirical data according to the theoretical model for each item.

Sample

There were two samples used in this study. The primary sample consists of 501 profiles (162 men and 339 women). The sample ranges in age from 18 to 75 ($M = 38.2$, $SD = 12.1$): men range in age from 18 to 75 ($M = 40.9$, $SD = 12.5$), and women from 18 to 68 ($M = 36.9$, $SD = 11.8$). The primary language for the test respondents is English (72.5%) or other language (27.5%).

A second sample was used as a cross-validation sample to ensure that the results in the first sample were consistent. The second sample took the behavioural test of EASI in the 11.09.2009 to 01.10.2009 period and consisted of 634 respondents (232 men and 402 women). The sample ranges in age from 18 to 81 ($M = 37.3$, $SD = 12.7$): men range in age from 18 to 80 ($M = 38.3$, $SD = 12.9$), and women from 18 to 81 ($M = 36.7$, $SD = 12.6$). The primary language for the test respondents is English (64.8%) or other language (35.2%).

Results

All items had a monotonistic relationship with theta. This means that all of the items correlated positively with the type they were designed to measure.

Overall the fit of the behaviour and motivation tests in EASI was good. In the behaviour test 62 out of the 64 items had good fit (above the acceptable 0.05 level) in at least one sample. In the motivation 60 out of the 64 items had good fit (above the acceptable 0.05 level).

The results provide support for the construct validity of the EASI behavioural and motivation tests.

Study 2: Item total correlations

Psychological tests are designed not only to measure certain constructs (convergent validity), but also to explicitly avoid measurement of certain other distinguished characteristics or constructs (discriminant validity). Together convergent and discriminant validity support the construct validity evidence of a test. A common method to assess the convergent and discriminant validity of a test is with an item-total correlation analysis.

An item-total correlation analysis consists of calculating the correlation between each item and the scale score for each scale (type) in the test. The results provide an indication of the overall relationship between each item and the scales in the test. A high correlation is expected between the item and the scale the item is intended to measure, because this provides evidence that the item is in fact measuring the scale of interest (convergent validity). On the other hand low correlations are expected between the item and all other scales, because this provides evidence that the items do not measure scales that they are not intended to measure (discriminant validity).

If an item has a large correlation with the scale it is intended to measure and low correlations with all other scales, then it can be said that the item has good convergent and discriminant validity because it measures the scale of interest, while discriminating the scale from other scales on the test.

Sample

The sample consists of 501 profiles (162 men and 339 women). The sample ranges in age from 18 to 75 ($M = 38.2$, $SD = 12.1$): men range in age from 18 to 75 ($M = 40.9$, $SD = 12.5$), and women from 18 to 68 ($M = 36.9$, $SD = 11.8$). The primary language for the test respondents is English (72.5%) or other language (27.5%).

Results

The results indicate that 62 out of the 64 behavioural items and 63 out of the 64 motivational items in EASI correlate highest with the type they are intended to measure.

The results are evidence of the convergent and discriminant validity of the types assessed in EASI, and provide construct validity evidence of the EASI behavioural and motivation tests.

Study 3: Correlation Matrix

In an examination of scale inter-correlations (correlations between scoring on the various types) two conditions can be explored. Firstly, whether or not the correlation matrix supports the construct map outlined in chapter 1 EASI Development. Secondly, the relationship between the behavioural and motivational types can be explored.

Sample

The sample consists of 501 profiles (162 men and 339 women). The sample ranges in age from 18 to 75 ($M = 38.2$, $SD = 12.1$): men range in age from 18 to 75 ($M = 40.9$, $SD = 12.5$), and women from 18 to 68 ($M = 36.9$, $SD = 11.8$). The primary language for the test respondents is English (72.5%) or other language (27.5%).

Results

The correlations between the behavioural types are highlighted with red, and the correlations between the motivational types are highlighted with yellow. The diagonal represents the correlations between the behavioural and motivation tests for each type, and are highlighted in bold.

Inter-correlation matrix for EASI Behaviour and Motivation tests

	Enthusiast	Analyst	Supporter	Implementer
Enthusiast	0.80	0.22	0.39	0.51
Analyst	0.17	0.74	0.50	0.59
Supporter	0.33	0.41	0.77	0.07
Implementer	0.54	0.57	0.07	0.84

The table above supports the construct map defined in chapter 1 EASI Development. In the construct map the types that share an axis are hypothesised to be more similar than the types that are opposite to each other. For example the correlation matrix shows that the behavioural analyst type has a correlation with the behavioural implementer type of 0.57 because they share the “Person-Task” axis in the construct map. Similarly, the behavioural analyst type has a correlation with the behavioural supporter type of 0.41 because they share the “Control-Participation” axis. Conversely, the behavioural analyst type has a low correlation of 0.17 with the behavioural enthusiast type because these two types do not share a common axis.

The table also highlights the correlation between the behaviour and motivation tests for each type (in bold). These correlations indicate that there is a high level of correspondence between respondents’ scores on the behavioural and motivational tests in EASI. The results support the EASI construct map that the behaviour and motivation parts of EASI are related, but are still two different tests and have independent legitimacy because the correlations are considerably lower than the internal reliability estimates (see chapter 4 Reliability).

The correlation matrix thus supports the EASI construct map and provides evidence of the construct validity of EASI.

6 Appendix

Definitions of related five-factor facets

Definitions of the related facets for each of the four types are specified below. It is also specified if a high score on the four types presupposes a high or low score on the related facet.

Definitions of the facets and factor from the five-factor models have been taken from the Professional Manual of Revised NEO Personality Inventory (NEO PI-R) by Paul T. Costa and Robert R. McCrae (1992).

Enthusiast

E2 Gregariousness – high: preference for the company of others.

E3 Assertiveness – high: social ascendancy and forcefulness of expression.

E4 Activity – high: pace of living

E5 Excitement-Seeking – high: need for environmental stimulation

E6 Positive Emotions – high: tendency to experience positive emotions

O3 Feelings – high: openness to inner feelings and emotions.

O4 Actions – high: openness to new experiences on a practical level.

O5 Ideas – high: intellectual curiosity.

C6 Deliberation – low: tendency to think things through before acting or speaking.

A1 Trust – high: belief in the sincerity and good intentions of others

A5 Modesty – low: tendency to play down own achievements and be humble.

Supporter

A1 Trust – high: belief in the sincerity and good intentions of others

A3 Altruism – high: active concern for the welfare of others

A4 Compliance – high: response to interpersonal conflict

A5 Modesty – high: tendency to play down own achievements and be humble.

A6 Tender-Mindedness – high: attitude of sympathy for others.

E1 Warmth – high: interest in and friendliness towards others

E4 Activity – low: pace of living

O3 Feelings – high: openness to inner feelings and emotions

Analyst

C2 Order – high: personal organization

C3 Dutifulness – high: emphasis placed on importance of fulfilling moral obligations

C5 Self-Discipline – high: capacity to begin tasks and follow through to completion despite boredom or distractions.

C6 Deliberation – high: tendency to think things through before acting or speaking.

A1 Trust – low: belief in the sincerity and good intentions of others

E1 Warmth – low: interest in and friendliness towards others

E3 Assertiveness – low: social ascendancy and forcefulness of expression

E4 Activity – low: pace of living

E6 Positive Emotions – low: tendency to experience positive emotions

O3 Feelings – low: openness to inner feelings and emotions

O4 Actions – low: openness to new experiences on a practical level

Implementer

C4 Achievement-Striving – high: need for personal achievement and sense of direction

C6 Deliberation – low: tendency to think things through before acting or speaking.

A1 Trust – low: belief in the sincerity and good intentions of others

A4 Compliance – low: response to interpersonal conflict

A5 Modesty – low: tendency to play down own achievements and be humble.

E1 Warmth – low: interest in and friendliness towards others

E3 Assertiveness – high: social ascendancy and forcefulness of expression

E4 Activity – high: pace of living

O3 Feelings – low: openness to inner feelings and emotions

7 References

- Avis, J.M., Kudisch, J.D. & Fortunato, V.J. (2002). Examining the Incremental Validity and Adverse Impact of Cognitive Ability and Conscientiousness on Job Performance. *Journal of Business and Psychology*, 17, 1, 87-105
- Barrick, M.R. & Mount, M.K. (1991). The Big Five Personality Dimensions and Job Performance: A Meta-Analysis. *Personnel Psychology*, 44, 1-26.
- Barrick, M.R., Mount, M.K. & Judge, A. (2001). Personality and Performance at the Beginning of the New Millennium: What Do We Know and Where Do We Go Next? *Personality and Performance*, 9, 1/2, 9-30
- Borsboom, D. (2005). *Measuring the Mind. Conceptual Issues in Contemporary Psychometrics*. Cambridge University Press, UK
- Costa, P.T. & McCrae, R.R. (1992). Revised NEO Personality Inventory (NEO-PI-RTM) and NEO Five-Factor Inventory (NEO-FFI) Professional Manual, *Psychological Assessment resources*, Odessa, Florida.
- Glas, C. A. W. (2009). Multivariate Item Response Theory software [Computer software]. Enschede, The Netherlands: University of Twente.
- Hambleton, R.K. (2001). The Next Generation of the ITC Test Translation and Adaptation Guidelines. *European Journal of Psychological Assessment*, 17, 3, 164-172
- Hambleton, R. K., Swaminathan H., & Rogers H. J. (1991). *Fundamentals of Item Response Theory*. Sage.
- Kreiner, S. (2007). Validity and objectivity: Reflections on the role and nature of Rasch models. *Nordic Psychology*, 59, 3, 268-298.
- Lawshe, C.H. (1975). A Quantitative Approach to Content Validity. *Personnel Psychology*, 28, 563-575.
- Makransky, G. (2010). The Difference between Using Item Response Theory and Classical Test Theory in Scoring Test Results. *Master International white papers*.
- Master Management (2008). Master Typology Analysis pp. 2-1, in *Master Sales Analysis 360 - Documentation Manual*, Denmark.
- Muraki, E. (1992). A generalized partial credit model: Application of an EM algorithm. *Applied Psychological Measurement*, 17, 351-363.
- Poropat, A. E. (2009). A Meta-Analysis of the Five-Factor Model of Personality and Academic Performance. *Psychological Bulletin*, 135, 2, 322-338
- Rosenbaum, P. R. (1989). Criterion-related construct validity. *Psychometrika*, 54, 4, 625-633.
- Ulwick, A.W. (2005). *What customers want. Using Outcome-Driven Innovation to Create Breakthrough Products and Services*. The McGraw-Hill Companies, Inc.

Wainer, H., Bradlow E. T., & Wang, X., (2007). *Testlet Response Theory and its Applications*. Cambridge: University Press.

Warm, T. A. (1989). Weighted likelihood estimation of ability in item response theory. *Psychometrika*, 54, 427-450.

Wikipedia (2010). Retrieved on March 5, 2010 from http://en.wikipedia.org/wiki/Item_response_theory.