

Linda Bjørhusdal

Seleksjon av operasjonsledere

En evalueringsstudie av dagens seleksjonsprosess i 110, 112 og 113

Masteroppgave i styring og ledelse
Høgskolen i Oslo og Akershus, Fakultet for samfunnsfag
Oslo 2015

Sammendrag

Denne oppgaven omhandler seleksjon av operasjonsledere ved nødetatenes nødmeldesentraler (110, 112 og 113) i Oslo. Det første formålet var å finne ut mer om seleksjon av operasjonsledere før og etter 22. juli, gjennom å skaffe sikker viten rundt en etablert seleksjonspraksis i nødetatene. Det andre formålet var å gjennomføre en evaluering av den seleksjonsprosessen som gjennomføres i dag, for å kunne kvalitetsutvikle denne for videre bruk. Overnevnte har blitt identifisert gjennom følgende problemstilling:

På hvilken måte har seleksjon av operasjonsledere blitt endret etter 22. juli, og hvordan oppleves dagens seleksjonsprosess?

Kvalitativ forskningsmetode ble benyttet for å finne svar på problemstillingen og ni personer har blitt intervjuet. Respondentene besto av overordnede ledere, operasjonsledere samt øvrige ansatte.

Funnene i oppgaven viser at seleksjon før 22. juli ikke var tilfredsstillende fordi ansettelser omtrent var forutbestemt, intervju stort sett var eneste seleksjonsverktøy og fordi seleksjonskriteriene ikke stemte overens med operasjonsleders kompetansekrav. Seleksjon ble endret etter 22. juli og tester i dag kandidatene i et større spekter av kompetanse ved at det gjennomføres arbeidspsykologiske tester. Seleksjonskriteriene har nå en høy grad av samsvar med operasjonsleders kompetansekrav. Dagens seleksjonsprosess gjennomføres med ekstern støtte fra Forsvaret og innholdet i testene oppleves som relevante. Funnene i oppgaven viser at den nye seleksjonsmodellen med størst sannsynlighet vil gi rett person på rett plass i organisasjonene, men at innholdet i testene som benyttes, samt det forarbeidet og etterarbeidet som gjøres i organisasjonene, innehar klare forbedringsområder. Oppsummert må jobbanalysen gjøres grundigere, seleksjonsgrunnlaget bli større, informasjonen bli bedre, enkelte tester revurderes og det må tas en vurdering på om det er behov for å tillegge seleksjonen flere tester.

Abstract

Selection of Operations Managers - An evaluation of today's selection process for the Emergency Operations Centers. This thesis deals with the selection of the Operations Managers at the Emergency Operations Centers in Oslo, Norway. The first purpose was to find out more about the selection of the Operations Managers before and after 22.07 2011, through to provide secure knowledge around an established practice within selection in the Emergency Services. The second purpose was to conduct an evaluation of the selection process that is implemented today, in order to be able to develop the quality for further use. This has been identified through the following question:

In what way has the selection of Operations Managers been changed after 22.07, and how is today's selection process being experienced?

Qualitative research method was used to find an answer to the research question and nine people have been interviewed. Respondents consisted of CEO's, Operations Managers as well as other employees.

The findings of the thesis show that the selection before 22.07 was not satisfactory. Hiring was destined, interview pretty much was the only selection tool, and the criteria for selection did not match with the Operation Manager's competence requirements. Selection was changed after 22.07, and today the candidates are tested in a greater range of expertise by use of psychological tests. The criteria for selection now have a high level of compliance with the Operation Manager's competence requirements. Today's selection process is carried out with external support from the Royal Norwegian Armed Forces and the content of the tests is perceived as relevant. The findings of the thesis show that the new selection model most likely will give the right person in the right place in the organizations. Still the content in the tests being used, as well as the preliminary work and the after work being done in the organizations, show that there are clear improvement areas. In summary there must be made a more complete job analysis, the selection basis will need to be larger, information needs to be better, some tests will need to be reconsidered and it needs to be a review on whether there is a need to ascribe more tests.

Høgskolen i Oslo og Akershus, Fakultet for samfunnsfag

Oslo 2015

Forord

Denne oppgaven representerer slutten på masterutdanningen min ved Høgskolen i Oslo og Akershus. Det har vært tre intense og innholdsrike år som deltidsstudent, med mye hardt arbeid både med jobb, studier og familieførøkelse.

Jeg ønsker å takke alle som har bidratt til at dette har vært mulig. Jeg vil først og fremst takke min mann Eirik og min nærmeste familie for forståelse og aksept for at jeg til tider har vært fraværende. Videre vil jeg rette en takk til min arbeidsgiver for fleksibilitet og romslighet under studieforløpet. Jeg vil også takke alle respondentene for samarbeidsviljen, uten deres bidrag ville ikke denne oppgaven blitt til. Til mine to medstudenter i kollokviegruppen ved Høgskolen i Oslo og Akershus vil jeg si tusen takk for samarbeidet og vennskapet. Til sist ønsker jeg å takke min veileder Tor Høst for mye god læring og mange gode innspill, både gjennom studieemner og masterskriving. Det er godt å være ferdig, men det har vært en lærerik reise!

Til min lille datter Ida, du har vært min aller største motivasjon!

Oslo 30. april 2015

Linda Bjørhusdal

Høgskolen i Oslo og Akershus, Fakultet for samfunnsfag

Oslo 2015

Innholdsfortegnelse

1	Innledning.....	7
1.1	Ledelse, samhandling, kultur og holdninger	7
1.2	Nødmeldetjenesten.....	8
1.3	Krav til operasjonsledere.....	9
1.4	Seleksjon av operasjonsledere	10
1.5	Bakgrunn og motivasjon for valg av tema.....	10
1.6	Problemstilling og avgrensing	11
2	Teori.....	13
2.1	Ledelse.....	13
2.1.1	Ferdigheter	14
2.1.2	Lederegenskaper	15
2.2	Seleksjon.....	16
2.2.1	Evne- og ferdighetstester	17
2.2.2	Personlighetstester.....	18
2.2.3	Intervju	19
2.3	Evaluering	20
3	Metode	21
3.1	Forskningsstrategi	21
3.2	Intervju og respondenter	22
3.3	Min rolle som evaluator	24
3.4	Reliabilitet og validitet.....	25
4	Analyse	27
4.1	Ledelse - operasjonslederens kompetansekrav	28
4.1.1	Kunnskap og ferdigheter	29
4.1.2	Evner og holdninger	30
4.1.3	Hva er viktigst?	32
4.1.4	Oppsummering av hovedfunn.....	33
4.2	Seleksjon - før og etter 22. juli	34
4.2.1	Før 22. juli.....	34
4.2.2	Etter 22. juli	39
4.2.3	Oppsummering av hovedfunn.....	42
4.3	Evaluering - dagens seleksjonsprosess.....	43
4.3.1	Ny seleksjonsmodell.....	44

4.3.2	Tretrinnsprosess	45
4.3.3	Totalinntrykk og forbedringspotensial	52
4.3.4	Oppsummering av hovedfunn	57
5	Oppsummering og konklusjon	59
6	Videre forskning	62
	Litteraturliste	63
	Vedlegg	66
1	Informasjonsskriv til deltakere	66
2	Intervjuguide	68
3	Meldeskjema NSD	71
4	Tilbakemelding NSD	76

1 Innledning

1.1 Ledelse, samhandling, kultur og holdninger

Den første bombebeskjeden:

Jeg står i Grubbegata. Det ser ut til at bygget tilstøtende høybygget i Regjeringskvartalet har eksplodert. Her ligger det flere skadde personer. Alle bygninger rundt her er mer eller mindre ødelagt. Vi prøver å få oversikt.

(Intern lydlogg Oslo Brann- og redningsetat 22. juli 2011).

Denne meldingen var en av de første interne meldingene som ble formidlet til en av nødmeldesentralene i Oslo den 22. juli 2011. Både fra publikum og egne mannskaper mottok nødmeldesentralene for brann (110), politi (112) og helse (113) nødansrop og meldinger som gjorde at oppfattelsen av stress, kaos, frykt og usikkerhet fikk en ny dimensjon for de involverte.

Hendelsene i Regjeringskvartalet og på Utøya satte nødetatene og andre hjelpemannskaper på prøve. Operasjonssentralene opplevde et enormt påtrykk, og hjelpemannskaper jobbet på spreng. Utfallet av hendelsene var dypt tragisk og samfunnets forventninger om at nødetatene skulle klare å ivareta en slik unntakstilstand ble ikke innfridd. I etterkant ble det satt ned et flertalls utvalg fra alle berørte parter for å utarbeide evalueringsrapporter, og 22. juli-kommisjonen fikk i oppdrag å foreta en gjennomgang og evaluering av hendelsene for å trekke lærdom av angrepene.

Ett år etter hendelsene var den samlede evalueringen ferdigstilt og kommisjonen avga sin rapport til Regjeringen den 13. august 2012. Kommisjonen konkluderte med at det som grunnleggende skilte det som gikk godt fra det som gikk dårlig den 22. juli 2011, i hovedsak var knyttet til holdninger, kultur og lederskap, og hvordan mennesker og organisasjoner utøvde den myndighet de var gitt. Rapporten fra 22. juli-kommisjonen (NOU 2012:14) peker på overbelastede operasjonssentraler med svak styringsevne og dårlige rammevilkår, samt operasjonsledere med svake forutsetninger for å lede (Torkildsen 2013, 15). En funksjon som får massiv oppmerksomhet etter disse hendelsene er nettopp operasjonslederen, og denne funksjonen vil være utgangspunktet for denne oppgaven.

Oppgaven er delt inn i seks kapitler. Kapittel én innleder oppgaven ved å gi leseren kjennskap til nødmeldetjenesten, operasjonslederens arbeidsoppgaver og dagens seleksjonsprosess. Oppgavens to problemstillinger blir deretter presentert og avgrenset i dette kapitlet. I kapittel to vil det teoretiske bakteppet presenteres. Teorigrunnlaget for denne oppgaven er tredelt og vil omhandle ledelsesteori, seleksjonsteori og evalueringsteori. I kapittel tre redegjøres det for valg av metode. Oppgaven benytter kvalitativ metode og intervju anvendes som verktøy for å fremskaffe fyldige og detaljerte beskrivelser rundt seleksjon av operasjonsledere før og etter 22. juli, samt beskrivelser av respondentenes opplevelser av dagens seleksjonsprosess. I kapittel fire sammenfattes og analyseres funnene i intervjuene og disse funnene settes her i sammenheng med teorien. Analysen følger samme rekkefølge som teorigrunnlaget og vil ta for seg Ledelse - operasjonsleders kompetansekrav, Seleksjon - før og etter 22. juli samt Evaluering - dagens seleksjonsprosess. I kapittel fem gjøres en oppsummering av oppgavens funn og konklusjonen presenteres. Kapittel seks foreslår til slutt videre forskning.

1.2 Nødmeldetjenesten

Nødetatene brann, helse og politi er institusjoner som i det daglige ivaretar kritiske samfunnsfunksjoner og som i ytterste fall må sikre befolkningen hjelp i en nødsituasjon. En nødssituasjon karakteriseres ved at liv, helse, miljø eller materielle verdier er alvorlig truet og at det er behov for rask bistand, i form av faglig veiledning eller operativ innsats, for å hindre eller begrense ytterligere skade. Nødmeldetjenesten er en del av den offentlige operative beredskapen som skal håndtere slike situasjoner ved å sikre den nødstilte rask og riktig bistand. Nødmeldetjenesten er publikums kontaktpunkt mot nødetatene i en nødssituasjon og skal sørge for at nødmeldingene blir mottatt og vurdert, at kyndig veiledning blir gitt og at hensiktsmessige tiltak blir iverksatt. Ansvaret for nødmeldetjenesten er tredelt og har separate nødnummer for de ulike nødetatene 110 (brann), 112 (politi) og 113 (helse). Den norske ordningen med etatsvise nødmeldetjeneste er basert på to hovedprinsipper (112-rapporten 2009, 20):

1. *Fagkyndighetsprinsippet* innebærer at den nødstilte skal sikres kontakt med fagpersonell som gir fagkyndig hjelp over telefon og legger fagkyndige vurderinger til grunn for tiltak.

2. *Samordningsprisnippet* innebærer at vedkommende nødmeldesentral skal sørge for at eventuell bistand blir samordnet med de andre nødetatene slik at man sikrer god utnyttelse av de samlede ressursene.

Teknologiutvikling, nye tjenester og økte krav fra myndighetene og publikum vil påkrevne nyutvikling og investering i alle nødmeldesentraler i årene fremover. Man kan forvente flere og mer komplekse hendelser samt et økt krav til samhandling på tvers av nødetatene. Nødnett utvikles med nye tjenester som skal kunne håndteres av alle nødmeldesentralene. Øvrige utredninger gjort innen politiet, brann- og redning samt helsetjenesten viser at utviklingen vil gå mot færre nødmeldesentraler med større geografisk nedslagsfelt. Både en samlokalisering av sentralene samt ett felles nødnummer kan være realistisk i fremtiden.

1.3 Krav til operasjonsledere

For å sikre ivaretagelse av nødmeldetjenestens ansvar sett i lys av samfunnets forventninger, stilles det høye krav til god ledelse. Herunder ledernes evne til å drive daglig operativ ledelse så vel som personalledelse. En nødmeldesentral ledes av en operasjonsleder, og alle oppdragene nødetatene står overfor startes og avsluttes i operasjonssentralene under operasjonsledernes ansvar. Operasjonslederen leder og koordinerer operative innsatser innen sitt ansvarsområde og prioriterer bruken av ressurser til et gitt skadested. Under kritiske og vanskelige hendelser har operasjonslederen ansvaret for å styre og kontrollere innsatspersonellens innsats, sørge for at det blir stilt spørsmål for å kvalitetssikre arbeidet samt ha kontroll med styring av innsatsen. Lederen er ansvarlig for samhandling på tvers av nødetatene og skal både gi råd og veiledning samt iverksette nødvendige tiltak. Operasjonsleders evne til situasjonsoversikt, beslutningstaking og ressursutnyttelse vil påvirke effektiviteten og måloppnåelsen i oppdragsløsningen, både i situasjoner hvor nødetatene opererer separat men også ved trippelvarsling¹ hvor nødetatene samvirker med hverandre.

Kravene til en leder i en nødmeldesentral antas å være økende, både i forhold til den kompleksitet som omfatter et skadested og i forhold til kravet om å fylle svært ulike roller i spekteret fra nettopp det rent operative til det mer administrative. Hendelser de siste årene har vist at nødetatenes hverdag kan bestå av svært komplekse situasjoner. I Norge har vi Åsta-

¹ Varsling av øvrige nødetater, med korrekt videreformidling av informasjon og uten unødig tidstap, etter avtale som sikrer gjensidige varslingsrutiner mellom nødetatene.

ulykken i 2000, Rocknes-forliset 2004, NOKAS-ranet i 2004 og 22. juli 2011 som alle er eksempler på hendelser som krever rask og pålitelig krisehåndtering. Mer komplekse hendelser fører til at nødetatene møter større krav til profesjonalisering. Dette fører igjen til at kravene som stilles til nødetatenes lederne er økende, noe som også samsvarer med kravet som eksempelvis stilles til militære ledere (Prop. 73 S, 2011-2012).

Det er nærliggende å tenke at økte krav til lederne også medfører økte kostnader ved feilvurderinger. Dette er kostnader som kan bety sløsing med samfunnets ressurser eller i ytterste konsekvens feilvurderinger som påvirker mennesker i nød. Det er videre rimelig å anta at godt lederskap er avgjørende på alle nivåer i nødetatene fordi omgivelsene, på sitt mest ekstreme, er preget av frykt, usikkerhet og kaos. Arbeidet med å velge ut de rette menneskene til å fylle rollen som ledere antas sånn sett å øke både i kompleksitet og viktighet.

1.4 Seleksjon av operasjonsledere

I Oslo 110, 112 og 113 ble det etter 22. juli inngått en samarbeidsavtale med Luftforsvarets Seleksjonssenter (LSES) vedrørende seleksjon av nye operasjonsledere til nødetatenes nødmeldesentraler og det ble lagt ned større ressurser i seleksjonsprosesser til disse stillingene en tidligere. Samarbeidet tok utgangspunkt i de funn som ble gjort i 22. juli-kommisjonens rapport (NOU 2012: 14), hvor ledelse, samhandling, kultur og holdninger var sentrale tema. De som først iverksatte seleksjon med støtte fra Forsvaret var Akuttmedisinsk Kommunikasjonssentral Oslo og Akershus (nå AMK Østfold, Oslo og Akershus), og det ble tatt i bruk nye fremgangsmåter for å ansette helikopterkoordinatorer og operasjonsledere. Helikoptertjenesten i Politiet hadde bedrevet denne type seleksjon også før 22. juli, men etter denne dato implementerte i tillegg Operasjonssentralen 112 samme seleksjonsmodell for sine lederfunksjoner. Ikke lenge etter iverksatte Oslo Brann- og redningsetats 110-sentral seleksjon etter den nye modellen, og seleksjon av operasjonsledere gjøres i dag enhetlig i den norske hovedstaden.

1.5 Bakgrunn og motivasjon for valg av tema

Operasjonslederstillingen utgjør en sentral lederposisjon i nødetatene og fordi det stilles store krav til personlige egenskaper hos den enkelte ansatt er viktigheten av rett person på rett plass i disse stillingene svært høy. Med tanke på at nødmeldetjenestens hovedoppgave er å sikre

borgere profesjonell, rask og riktig bistand i nødsituasjoner ligger det en generell samfunnsinteresse i at dette blir ivaretatt på best mulig måte. Av den grunn er prosesser vedrørende ansettelse av disse nøkkelfunksjonene både svært interessante og svært viktige. Denne oppgaven ønsker derfor å finne ut mer om hvilke krav som stilles til operasjonslederen for deretter å se disse kravene i sammenheng med hvordan seleksjonen faktisk har blitt gjennomført før og nå, samt hvordan nødetatene selv opplever dagens seleksjonsprosess. Seleksjon omhandler den prosessen arbeidsgiver benytter for å fatte beslutninger om hvilke individer som skal velges til å fylle ulike stillinger eller roller innad i en organisasjon (Farr og Tippins, 2010). Det koster både tid og penger å legge ned store ressurser i seleksjonsprosesser, og en kan tenke seg at enkelte arbeidsgivere av denne grunn vegrer seg for å gjøre seleksjon til en omstendelig prosess. I tillegg er det naturlig at usikkerhet og skepsis spiller en rolle, siden man gjerne både har personlige preferanser og godt innarbeidede rutiner for hvordan personellseleksjon generelt, og lederutvelgelse spesielt, bør gjennomføres. Likevel må en ta i betraktning at kostnader ved feilansettelse kan være enda høyere. Konsekvensene av feil person på feil sted i en nødmeldesentral kan få fatale følger med tanke på liv, helse og samfunnsmessige verdier. Med bakgrunn i en operasjonsleders ansvarsområde, og de kravene som stilles til disse lederne, vil det være viktig for organisasjonene å ha riktig person på riktig plass. Seleksjon av operasjonsledere gjennom de siste årene er et interessant tema på grunn av rollen denne stillingen har i samfunnsberedskapen.

1.6 Problemstilling og avgrensning

Følgende problemstilling er valgt for denne oppgaven:

På hvilken måte har seleksjon av operasjonsledere blitt endret etter 22. juli, og hvordan oppleves dagens seleksjonsprosess?

Seleksjon handler om å forutsi kompetanse og mulighetene for utvikling av personers kompetansepotensial. Det vil derfor være relevant å definere kompetansebegrepet og jeg vil i denne oppgaven legge til grunn følgende definisjon av kompetanse; Kompetanse er de samlede kunnskaper, ferdigheter, evner og holdninger som gjør det mulig å utføre aktuelle funksjoner og oppgaver i tråd med definerte krav og mål (Lai, 2010).

Videre ønsker jeg å tydeliggjøre skillet mellom begrepene rekruttering og seleksjon da disse to begrepene ofte blir brukt om hverandre. Rekruttering er arbeidet med å få flest mulige og best mulige søkere til eksempelvis en stilling, noe denne oppgaven ikke vil omfatte. Seleksjon handler imidlertid om utvelgelse av personell ved å forutsi fremtidige jobbprestasjoner hos aktuelle kandidater gjennom bruk av ulike vurderingsmetoder (Schmidt og Hunter, 1998). Seleksjon kan sånn sett sees på som prosessen med å få riktig person i riktig stilling ut i fra det utvalget man har, og det er dette utgangspunktet som er overordnet for denne oppgaven. Oppgaven har en todelt problemstilling. Den første delen har som formål å skaffe sikker viten rundt den profesjonaliserte seleksjonspraksisen som har vokst frem i nødetatene gjennom de siste årene. Basert på et ønske om å selekere operasjonsledere på et sikkert grunnlag, vil seleksjonen før og etter 22. juli ta utgangspunkt i operasjonsleders kompetansekrav. Oppgaven ønsker å kartlegge, beskrive og forklare endringer gjennom å finne ut hvilke verktøy og metoder som ble nyttet i seleksjonen tidligere sammenlignet med i dag, samt fordeler og ulemper ved disse. Det er naturlig å gjøre et skille ved 22.07.11 da dette var en spesiell og tragisk dag med hendelser som i ettertid ikke bare har påvirket fokuset rundt lederseleksjon i nødetatene, men beredskapstankegangen i hele landet.

Oppgavens andre formål er å få et bedre innblikk i dagens seleksjonsprosess gjennom å forstå synspunkter fra de involverte. Tanker, erfaringer og opplevelser fra respondenter kan sånn sett legges til grunn for en eventuell kvalitetsutvikling av den nye seleksjonsprosessen dersom det er ønskelig for nødetatene. Videre handler evalueringen av seleksjonsprosessen om å legitimere den nåværende innsatsen, gitt at den i det hele tatt er eksistensberettiget. Det legges ned mye tid og energi i nettopp det å innføre nye metoder for seleksjon. Det er derfor hensiktsmessig å gjøre en evaluering av den seleksjonsordningen som benyttes, sett både fra et kost-/nytteperspektiv og i forhold til graden av treffsikkerhet og opplevelsen av seleksjonsmodellens egnethet. Oppgaven vil fremskaffe informasjon vedrørende gangen i seleksjonsprosessen slik den gjennomføres i dag samt kartlegge hvilke erfaringer som foreligger etter at de tre nødetatene nå har erfaringer med denne. Ny seleksjonsmodell sett i sammenheng med forarbeid og etterarbeid gjort i organisasjonene, vil utgjøre totalen i det denne oppgaven omtaler som *dagens seleksjonsprosess*.

Med hensyn til oppgavens størrelsesbegrensning er den avgrenset til kun å omhandle operasjonsledere i Oslo sine tre nødmeldesentraler for henholdsvis brann (110), politi (112) og helse (113). Det er også kun disse sentralene som har implementert en enhetlig

seleksjonsmodell med ekstern støtte fra Forsvaret. Operasjonsledernes funksjon er å være øverste operative ledere inne i en nødmeldesentral uavhengig av etatstilhørighet. Denne rollen har operativt ansvar i forhold til det å ha overordnet kontroll under hendelser samt at den innehar personellansvar eller foresatteansvar for sine respektive vaktlag. Operasjonslederen prioriterer innsatser og styrer ressurser under hendelser innenfor sitt fagfelt og geografiske ansvarsområde. Betegnelsen *operasjonsleder* blir av enkelhetsårsaker i denne oppgaven brukt som en fellesbetegnelse på lederfunksjonen inne i en nødmeldesentral, både for brann, politi og helse.

2 Teori

Det teoretiske perspektivet som ligger til grunn for denne oppgaven er tredelt og omhandler ledelse, seleksjon og evaluering. Dette er teori som ansees å være mest relevant for å underbygge denne oppgaven med tanke på at den omhandler evaluering av lederseleksjon. Hver teoridel gjennomgås hver for seg og oppgaven vil bruke den samme strukturen også i analysekapittelet.

2.1 Ledelse

Ledelsesteori er relevant fordi seleksjon av operasjonsledere i bunn og grunn handler om lederutvelgelse. Teoridelen som omhandler ledelse vil derfor presentere ferdigheter som kan være viktige for ledere å inneha samt personlighetstrekk som er vesentlige for lederes effektivitet. Det er interessant å se på hvilke ferdigheter som kan være viktige for ledere å besitte nettopp fordi dette i stor grad vil påvirke hvordan ledere løser de oppgaver de er satt til å løse. Ferdigheter hos ledere kan deles inn i tre generelle kategorier og det er variasjoner i hvilke typer ferdigheter som er nødvendige i forhold til hvilket ledelsesnivå man er på (Høst 2009, 26-28). I tillegg vil teorier omkring personlighetstrekk og ledereffektivitet være av interesse, fordi ledelsesforskningen lenge har vært opptatt av hva som kjennetegner gode ledere og hvorfor noen lykkes som ledere mens andre ikke gjør det (Martinsen, 2009; Yukl 2013). Yukl (2013) definerer trekk ved personligheten som relativt varige aspekter som gir disposisjoner for ulike typer atferd.

2.1.1 Ferdigheter

Det er ofte tre kategorier av ferdigheter som fremheves som viktige for ledere å inneha og det er faglige ferdigheter, mellommenneskelige ferdigheter og begrepsmessige ferdigheter. Ulike ledernivå stiller imidlertid ulike krav til hvilke ferdigheter ledere bør besitte og hvilken type virksomhet man jobbet i kan også påvirke betydningen av disse (Høst 2008, 26-27).



Figur 1: Figuren viser variasjoner i ulike ferdigheter som er nødvendige på ulike ledelsesnivåer (Davis 1977).

Faglige ferdigheter er kunnskap om forskjellige metoder, prosesser, prosedyrer og teknikker for å utføre en spesiell oppgave, samt evnen til å bruke verktøy og teknikker for å utføre oppgaven. Det vil si ferdigheter knyttet til utførelse av ens fag som i dette tilfellet kan være branntekniske, politioperative, sykepleiefaglige, medisinske o.l. Faglige ferdigheter er nødvendig for å løse problemer knyttet til de konkrete oppgavene underordnede utfører, å gi folk oppgaver og evaluere dem, i tillegg til å veilede og trene dem (Høst 2009, 26).

Mellommenneskelige ferdigheter handler om kunnskap rundt menneskelig atferd og mellommenneskelige prosesser. Konkret vil dette si evnen til a) å forstå andres følelser, holdninger og motiver ut fra måten de sier og gjør ting på (empati og sosial sensitivitet) og b) evnen til å kommunisere klart og effektivt og ha anlegg for å etablere effektive samarbeidsrelasjoner. Mellommenneskelige ferdigheter er nødvendig for å kunne etablere et godt forhold til og mellom underordnede, sideordnede, overordnede og mennesker utenfor sin egen arbeidsenhet/organisasjon (Høst 2009, 26).

Begrepsmessige ferdigheter handler om en generell evne til analytisk og logisk tenkning, til å utforme konsepter og begrepsliggjøre komplekse og tvetydige relasjoner, evne til å utvikle nye idéer og problemløsninger, til å analysere hendelser, oppfatte trender, forutse endringer

og gjenkjenne muligheter og mulige problemer. Begrepsmessige ferdigheter er viktige for å kunne planlegge, organisere, sette mål, løse problemer og utvikle organisasjonen. Den relative betydningen vil antakeligvis være avhengig av hvilken type virksomhet, organisasjonsenhet eller avdeling man arbeider innen samt hvilket ledelsesnivå man befinner seg på (Høst 2009, 26-27).

2.1.2 Lederegenskaper

Omfattende forskning har blitt gjort i forhold til ulike trekkteorier ved personlighet for å avdekke hva som kjennetegner dyktige ledere (Martinsen, 2005). Trekkteorier innen ledelsesforskning fokuserer på personlighetstrekk som skiller gode ledere fra andre og det fremkommer at trekk er tett knyttet til personlighet og dermed egenskaper ved lederen som er relativt faste. Personlighetstrekk kan derfor sees på som relativt stabile disposisjoner for å handle på en spesiell måte. Utviklingen av Femfaktormodellen for vurdering av trekk ved personligheten har bidratt til å etablere en felles plattform omkring de trekk som antas å henge sammen med lederskap og ledereffektivitet (Yukl, 2013), og i de senere år er det utviklet en konsensus innen denne forskningstradisjonen hvor man samles om at disse fem faktorer eller overordnede trekk ved personligheten er viktig for ledereffektivitet (Jacobsen og Thorsvik 2013, 427).

Femfaktormodellen (The Big Five) sine fem sentrale personlighetstrekk og deres relasjon til ledelse er som følger:

1. **Nevrotisme:** beskriver en tilbøyelighet til å være nedtrykt og deprimert, til å oppleve negative affektive tilstander, spesifisert i følgende trekk: Angst, fiendtlighet, depresjon, selvbevissthet, impulsivitet og sårbarhet. Gode ledere utviser lite nevroisme og lar seg dermed ikke stresse lett. De er følelsesmessig modne og tenker gjennom ting før de handler.
2. **Ekstrovert:** beskriver en tendens til å være sosial og selvsikker, fylt av positiv energi og behov for varierte og stimulerende oppgaver og utfordringer. De med høy ekstrovert søker situasjoner hvor det er mange mennesker og hvor det skjer noe. Gode ledere er ekstroverte, trives med en stor kontaktflate, hyppige møter med mange mennesker, og skiftende og stimulerende oppgaver.

3. **Åpenhet for erfaring:** beskriver en tilbøyelighet til å være fantasifull, å ha et liberalt verdisyn, estetiske interesser og preferanser for nye opplevelser. Gode ledere er generelt sett mer åpen for nye erfaringer enn ledere som gjør det dårligere.
4. **Omgjengelighet:** beskriver en tilbøyelighet til å ville støtte og hjelpe andre, i motsetning til å være konkurranseorientert og sentrere rundt egne behov og idéer. Gode ledere er omgjengelige og mestrer situasjoner som forbindes med stort behov for nærhet og empati. De søker innflytelse og makt, men kombinert dette med en innsikt i grenser for bruk av makt (makthemming).
5. **Samvittighet:** beskriver en tilbøyelighet til å jobbe grundig og planmessig, ryddig og målrettet, og er knyttet til et generelt mestringsbehov. Gode ledere scorer høyt på denne faktoren, og er grundige, pliktoppfyllende, har et høyt aktivitetsnivå og er opptatt av å lykkes. De er prestasjonsorienterte og veldig opptatt av å få gjort ting (Jacobsen og Thorsvik 2013, 427-428).

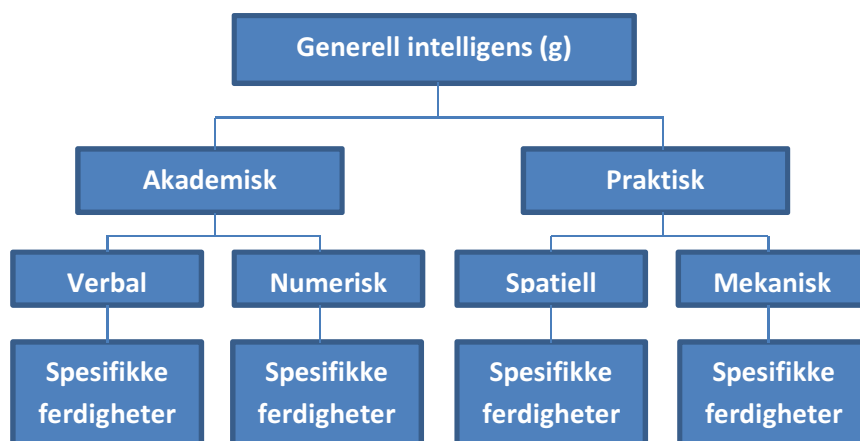
2.2 Seleksjon

I et organisasjonsperspektiv vil man se på mennesker som organisasjonens viktigste ressurser og man vil ha et overordnet ønske om å nytte disse ressursene på en måte som gjør at organisasjonen skal nå sine mål mest mulig effektivt. For virksomhetene er det åpenbart at man ønsker å selektene de best egnede kandidatene, siden feilansettelser både kan være kostbare og få fatale konsekvenser. Hvilke prosesser organisasjonen bør gjennomføre for å oppnå ønsket resultat kan imidlertid variere. Den best egnede kandidaten til en jobb finner ikke veien selv, han eller hun må oppdages, og en god seleksjonsprosess kan hjelpe til med akkurat det. Et paradoks er imidlertid påstander om at ansettelsesprosesser er den viktigste men minst forståtte delen av et arbeidstakerforhold (Petersen mfl. 2000, 763), derfor kan arbeidspsykologiske tester være et hjelpemiddel for å måle hvorvidt en person fyller kravene til en stilling eller ikke. Felles for arbeidspsykologiske tester er at det er standardiserte målemetoder som beskriver personer gjennom en numerisk skala eller en systematisk kategorisering. Litt forenklet kan man si at standardiseringen går ut på at alle kandidatene får a) samme spørsmål eller oppgaver, b) like instruksjoner, c) sjanse til å gjennomføre tester under like betingelser og d) svarene evaluert på identisk måte (Skorstad 2008, 101). Arbeidspsykologiske tester kan blant annet benyttes til å måle evner, ferdigheter, personlighet samt motivasjon og interesse.

2.2.1 Evne- og ferdighetstester

Evnetester skiller seg fra for eksempel personlighetstester og intervjuer ved at de gir klare og tydelige resultater. Av tidligere forskning på området seleksjon kan man på et overordnet nivå se en relativt stor grad av samsvar omkring prediktiv validitet for ulike psykologiske utvalgsmetoder, spesielt innenfor testing av evner (Eid og Johnsen, 2005), samt evner i kombinasjon med andre metoder (Schmidt og Hunter, 1998). Etablert litteratur på området går langt i å hevde at intelligens er den viktigste prediktor for fremtidige jobbprestasjoner og for å skille gode ledere fra dårlige (Jacobsen og Thorsvik 2013, 428).

Man kan operere med modeller som tar hensyn til både en generell faktor (intelligens) og til mer spesifikke faktorer (evner eller ferdigheter). En skjematisk fremstilling av Vernons modell gjenspeiler det mangfold av evne- og ferdighetstester som finnes.



Figur 2: Figuren viser Vernons intelligensmodell.

Vernons intelligensmodell viser generell intelligens (g-faktor) som et resultat av akademisk intelligens, representeres i verbal og numerisk intelligens, og praktisk intelligens, representeres gjennom spatial og mekanisk intelligens (Vernon, 1950). Litt forenklet kan vi si at g-faktoren representerer vår generelle evne til å løse problemer, enten det handler om verbal forståelse, tallforståelse eller logisk resonnering. En gruppe bestående av 52 eksperter har definert intelligens som «en generell mental kapasitet som blant annet involverer evnen til å resonnerer, planlegge, løse problemer, tenke abstrakt, forstå komplekse idéer, lære raskt og dra nytte av erfaring» (Gottfredson 1997, 13). Evnetester skiller seg fra ferdighetstester ved at de måler hvilket fremtidig potensiale en kandidat har, mens ferdighetstester måler dagens status hos kandidaten. Evner ligger til grunn for ferdigheter og har et maksimumspotensiale

som ikke kan overskrides, mens ferdigheter kan trenes på for stadig forbedring innenfor evnenes begrensinger (Skorstad 2008, 113).

I tillegg til kunnskap og ferdigheter er det ved rekruttering viktig å legge vekt på personlige egenskaper eller evner. Evner kan ikke påvirkes i samme grad som kunnskaper og ferdigheter, og det betraktes ofte som mer stabile trekk ved en person. En persons evner bør derfor tillegges vekt både ved utvelgelse til stillinger, samt når det gjelder tilrettelegging og fordeling av arbeidsoppgaver. Eksempel på personlige egenskaper eller evner av betydning for å jobbe på operasjonssentralene kan være hurtig oppfattelsesevne, simultankapasitet, koordineringsevne, beslutningsevne, høy stresstoleranse og gode samarbeidsegenskaper. Som et konkret eksempel ble det ved seleksjon til politiets operasjonssentraler i Danmark, trukket frem faktorer som god operativ/taktisk forståelse, samfunnsinteresse og dermed forståelse av egen rolle, sunn fornuft samt evnen til å mestre stress. Dette ble sett på som viktige egenskaper man så etter, spesielt hos vaksjefer (Torkildsen 2013, 50-51).

2.2.2 Personlighetstester

Vi bringer noe av oss selv inn i de fleste situasjoner, og det faktum at ulike personer håndterer samme situasjon forskjellig, utgjør noe av kjernen i personlighetspsykologien. Personlighet kan defineres på mange forskjellige måter. En definisjon som både gir god mening, og som betraktes relevant i denne sammenheng, stammer fra Catell (1962): «Det som gjør oss i stand til å predikere hva en person vil gjøre i en gitt situasjon». Her er vi inne i sakens kjerne. Nettopp det å forutsi hvordan folk vil opptre i fremtidige situasjoner, utgjør nemlig essensen i seleksjon (Skorstad 2008, 118).

Psykologien deler personlighet inn i to hovedkategorier når det kommer til testing. Den ene er trekkteorier og den andre er typeteorier. Typeteorier egner seg ikke så godt som seleksjonsverktøy, da de fokuserer på likheter og har store variasjoner innenfor hver typekategori (Skorstad 2008, 120). Typeteoriene kan likevel ha andre bruksområder som for eksempel gruppeutvikling. Trekkteorier er allerede beskrevet i kapittel 2.1.2, og denne tilnærmingen til personlighet fokuserer i større grad på individuelle forskjeller fremfor likheter mellom mennesker. Dessuten betraktes personlighet her som en kombinasjon av ulike personlighetstrekk, hvilket gir en mer nyansert fremstilling av personligheten enn typeteoriene (Skorstad 2008, 120). Personlighetsmålinger med bakgrunn i eksempelvis

Femfaktormodellens sentrale personlighetstrekk og deres relasjon til ledelse, som nevnt i kapittel 2.1.2, er relevante parameter for lederutvelgelse.

2.2.3 Intervju

Intervjuet er den seleksjonsmetoden som brukes mest i kompetansevurdering. Paradoksalt nok er det typiske jobbintervjuet lite egnet til å fortelle oss noe om jobbsøkerens fremtidige prestasjoner (Skorstad 2008, 58). Dersom intervju blir brukt som eneste kriterium beskriver Skorstad (2008) at man lett kan havne i noen fallgruver; Intervjuerne kan ha ulik oppfatning av kandidaten, intervjuerne kan basere seg på ulik informasjon i sin vurdering, vurdere samme informasjon ulikt, ta beslutninger basert på intuisjon og magefølelse, de kan gå i førsteinntrykk- og bekreftelsesfellen, de kan overvurdere negativ informasjon, de kan se kandidatene i lys av hverandre fremfor i lys av jobbanalysen (kontrasteffekten), de kan tendere mot å foretrekke kandidater som ligner på seg selv (likhetseffekten). Videre kan intervjuerne påvirke kandidaters atferd, de kan overvurdere forhold som har med kandidaten å gjøre samtidig som de kan undervurdere forhold som har med situasjonen å gjøre (den fundamentale attribusjonsfeil). De kan overvurdere en persons andre positive faktorer (glorieeffekten) og de kan generalisere med bakgrunn i stereotyper, diskriminere med bakgrunn i fordommer eller ha visse forventninger som ender opp som selvoppfyllende profetier (Skorstad 2008, 63-76).

Fafo-rapporten *Kulturelt betinget naturlig beskjedenhet* (Rogstad og Sterri, 2014) tar for seg jobbintervjuets muligheter og begrensninger, og etter å ha fulgt fem caser og 67 jobbintervju fremkommer det tydelig at det foreligger flest begrensninger. Men selv om intervjuet åpenbart innehar noen svakheter er det like fullt relevant for de fleste arbeidsgivere og arbeidstakere å møtes i en intervjusituasjon. Intervjuet har flere formål enn seleksjon alene og kan således ikke sammenlignes på samme måte som øvrig kompetansevurderingsmetodikk (Skorstad, 2008, 59). Det kan imidlertid gjøres grep for å øke intervjuets validitet gjennom strukturering og trening. Med etablerte intervjuguider og standardiserte skåringsprosedyrer er det ikke lenger primært intervjuernes skjønnsvurdering som avgjør vurderingen av kandidaters prestasjon. Disse hjelpemidlene fører til at søkerne i større grad behandles likt. De får samme spørsmål, og spørsmålene vurderes på lik måte (Skorstad 2008, 77). Opplæring og trening kan også høyne validiteten og reliabiliteten av intervjuet betraktelig. Det er en utbredt antakelse at man blir bedre til å intervju gjennom lang erfaring, men forskning viser at dette ikke er

tilfelle (Skorstad 2008, 77) og uvitenhet på dette området viser seg å gå hånd i hånd med ignoranse.

Det finnes flere måter å strukturere et intervju på, men det kompetansebaserte intervjuet kjennetegnes av at spørsmål direkte berører de kompetanser som er kritiske for stillingen. Utgangspunktet er jobbanalysen, videre at alle kandidater får samme spørsmål, og at det deretter benyttes en systematisk skåringsprosedyre i evalueringen (Skorstad 2008, 78).

2.3 Evaluering

Å evaluere betyr i all sin enkelhet å stanse opp midt i eller etter et gjøremål, og vurdere om resultatene står i et fornuftig forhold til hensikt og anstrengelse (Albæk, 2001:35). I et seleksjonsperspektiv handler dette om å finne ut hva som er verdien av den prosessen man gjennomfører i forhold til en kost-/nytteeffekt.

Når evalueringsbegrepet skal anvendes i en profesjonell faglig sammenheng, kreves en mer presis definisjon. Det finnes lite evalueringsteori i Norge, men den hyppigst anvendte definisjonen i dansk evalueringslitteratur er formulert av den svenske evalueringsforskeren Evert Vedung (1991): Evaluering er en systematisk retrospektiv vurdering av gjennomførelse, prestasjoner og utfall av offentlig virksomhet, som tiltenkes å spille en rolle i praktiske handlingssituasjoner.

Med utgangspunkt i Vedung sin definisjon fremhever og utdyper Dahler-Larsen (2006) fire betydningsfulle karakteristika ved evaluering hvor a) evaluering skal være systematisk, b) evaluering involverer en vurdering, c) evaluering i offentlig virksomhet omhandler et offentlig anliggende og d) evalueringer skal føre til praktiske handlinger.

Evaluering oppfattes som et fleksibelt og mangetydig begrep, og det viser til at vi både beskriver og vurderer en aktivitet. Samtidig må den kunnskapen vi kommer fram til, være handlingsrelevant. Evalueringer kan være kvalitativt ulike, men de foretas alltid i ettertid. De innebærer en systematisk innsamling av data, fokuserer ofte på årsak-virkning og slik sett kan de sidestilles med forskning – særlig samfunnsforskning (Tornes 2012, 17). De to viktigste formålene med en evaluering er å beskrive og vurdere. Å kombinere disse er det mest utfordrende ved evaluering. Beskrivelsen skjer innenfor vitenskapelige rammer som angir

prosedyrer for datainnsamling, analyse og det å trekke konklusjoner av dataene. Vurderingen innebærer at vi verdsetter funnene som dataanalysen er kommet fram til, ut fra bestemte kriterier (Tornes 2012, 19). I kort kan man si at evaluering er en systematisk vurdering av aktiviteter med fokus på å få grunnlag for å treffe fremtidige beslutninger.

3 Metode

Jeg vil i dette kapittelet beskrive og begrunne mitt valg av metode. Jeg har gjennomført en kvalitativ undersøkelse og intervjuet tilsammen ni ledere og ansatte i Oslo sine operasjonssentraler for 110, 112 og 113. Dette er henholdsvis Oslo Brann- og redningsetat sin nødmeldesentral, Operasjonssentralen i Oslo politidistrikt samt Østfold, Oslo og Akershus Akuttmedisinsk kommunikasjonsentral (AMK).

3.1 Forskningsstrategi

Jeg har i denne oppgaven sett på hvordan seleksjon av operasjonsledere i nødetatene har endret seg etter 22. juli, og hvordan dagens seleksjonsprosess oppleves av de involverte. Problemstillingen som er valgt er todelt. Den første delen av forskningsspørsmålet har en innbakt tidsdimensjon i seg, og jeg har samlet inn informasjon om samme fenomen med to forskjellige tidsperspektiv med det formål å skaffe sikker viten rundt den etablerte seleksjonspraksisen vedrørende ansettelse av operasjonsledere i nødetatene. Jeg har undersøkt seleksjonsprosessen slik den var før 22. juli med hvordan den er i dag, og sett dette i sammenheng med hvilke kompetansekrav som tillegges stillingen som operasjonsleder. Den andre delen av forskningsspørsmålet tar for seg den helhetlige seleksjonsprosessen slik den gjennomføres i dag, og oppgaven vil derfor gjøre en evaluering av den aktuelle seleksjonsmodellen inkludert det forarbeid og etterarbeid som har blitt gjort i tilknytning til denne. Formål med denne evalueringen er å finne ut om dagens seleksjonsprosess er eksistensberettiget slik den foreligger i dag eller om det er behov for å kvalitetsutvikle den fremtidige seleksjonen.

For å finne svar på min problemstilling har jeg valgt og benytte kvalitativ forskningsmetode. Jeg vurderte bruken av det kvalitative forskningsintervjuet (Kvale og Brinkmann, 2012) som mest hensiktsmessig. Formålet med det kvalitative forskningsintervjuet er å forstå verden sett fra respondentenes perspektiv ved å få frem betydningen av deres erfaringer og avdekke deres

opplevelser av omgivelsene (Kvale og Brinkmann 2012, 21). Jeg ønsket å få fyldige og detaljerte beskrivelser fra relativt få informanter for å kunne gå i dybden på et begrenset felt, nemlig seleksjon av operasjonsledere i Oslo 110, 112 og 113 (Ringdal 2001, 91). Formålet med forskningen var å få tak i «tanker, erfaringer og opplevelse» hos respondentene og med bakgrunn i dette valgte jeg å gjøre en intervjustudie (Nilssen 2012, 23). Jeg gjennomførte intervjuer og forsket på data som bygde på hva informantene sa i samtaler med meg (Johannessen 2011,104), og ved å velge kvalitativ forskningsmetode fikk jeg muligheten til å utforske menneskelige prosesser i en virkelig situasjon ved å forsøke å forstå, beskrive og forklare et sosialt fenomen sett fra nettopp respondentenes perspektiv (Nilssen 2012, 13). Når jeg fant ut hvilke emner jeg ønsket å fremskaffe informasjon rundt, utarbeidet jeg en overordnet intervjuguide som tok for seg disse temaene (Kvale og Brinkmann 2012, 121-124). Intervjuguiden ble utgangspunktet for intervjuene og jeg gjennomførte semistrukturerte intervjuer der jeg fritt kunne variere rekkefølgen på de temaer og spørsmål jeg ønsket at mine respondenter skulle besvare (Johannessen 2004, 145). Jeg endte likevel opp med å følge strukturen i intervjuguiden svært systematisk, og hadde gode erfaringer med det. Jeg opplevde at jeg hadde en trygghet i de ferdige formulerte spørsmålene og jeg gav innledningsvis respondentene informasjon om hvilke emner jeg kom til å stille spørsmål rundt slik at det hvilte liten usikkerhet rundt hva vi skulle snakke om. Der det av og til ble naturlig å fortsette samtalen i forlengelsen av et spørsmål var jeg fleksibel og lot samtalen gå, og dersom dialogen dreide mot et fremtidig spørsmål kommenterte jeg dette og stilte det nye spørsmålet fortløpende.

For meg var det som nevnt hensiktsmessig å dele spørsmålene inn i forhåndsdefinerte temaer, slik at det ble lettere for meg å strukturere og analysere svarene i ettertid. Temaene var a) operasjonslederens kompetansekrav, b) seleksjon før 22. juli, c) seleksjon etter 22. juli, d) ny seleksjonsprosess (tretrinnsprosess) samt e) generelt om totalinntrykk. Når jeg hadde gjennomført intervjuer og transkribert disse ble det mulig for meg å foreta en tematisk analyse for å finne svar på min problemstilling.

3.2 Intervju og respondenter

Jeg brukte nødmeldesentralene i Oslo som utgangspunkt for forskningen. I Norges hovedstad er det i løpet av en dag mange hendelser og oppdragsløsningen stiller store krav til godt samvirke mellom de tre nødetatene. Disse nødmeldesentralene ble i stor grad berørt av

hendelsene den 22. juli og de har alle gått i samme retning med tanke på seleksjon av operasjonsledere de senere år. Det var derfor et suksesskriterie for meg å få mulighet til å gjennomføre individuelle intervjuer med både overordnede ledere, operasjonsledere og operatører på henholdsvis 110, 112 og 113. Alle respondentene som ble spurt stilte til intervju og var positive til å delta og jeg intervjuet tre ansatte ved hver av de tre nødmeldesentralene. Utvalget av respondenter ble gjort med bakgrunn følgende behov for variasjon:

- Grad og stilling
- Gjennomført ny seleksjonsmodell eller ikke
- Innstilt til jobb etter gjennomført seleksjon eller ikke

Respondenter på øverste ledernivå ble direkte rekruttert av meg. Det var svært viktig for meg å få gjennomført intervjuer med disse nøkkelstillingene, nettopp fordi beslutninger i stor grad fattes på dette ledernivået og den helhetlige oversikten rundt seleksjonsprosesser forventes å være høyt på dette ledernivået. Videre brukte jeg disse lederne til å gjøre den videre rekrutteringen av resterende personell på vegne av meg selv, og med bakgrunn i overnevnte variasjonskrav. Alle respondentene fikk de samme spørsmålene, og alle respondentene delte svært mye under intervjuene.

Fordelen med å gjennomføre intervju var at jeg hadde mulighet til å komme med tilleggsspørsmål og avklare eventuelle misforståelser fortløpende. Dersom informantene oppfattet spørsmålene mine som utydelige, hadde jeg en umiddelbar mulighet til å omformulere spørsmålene og gjøre de mer forståelige. Det som gjorde intervjuene spennende var å få tilgang til å forstå seleksjonsprosesser sett gjennom informantenes øyne, dette er også hensikten med å gjennomføre nettopp et intervju. Fokuset ligger på respondentenes personlige erfaringer og opplevelser av verden framfor vitenskapelige forklaringer (Kvale og Brinkmann, 2012). Forskningsintervjuet ble sånn sett en samtale hvor jeg som intervjuer var interessert i å få vite mer om respondentens kunnskap og synspunkter. Intervjuene med ansatte i 110-sentralen ble gjennomført på Briskeby Brannstasjon, intervjuer med ansatte i operasjonssentralen ble gjennomført på Politihuset på Grønland og intervjuer med ansatte ved AMK-sentralen ble gjennomført i AMK-sentralens lokaliteter ved Ullevål Universitetssykehus.

På forhånd hadde jeg ingen klar oppfatning av hvilke sammenhenger som kunne tenkes å eksistere, men jeg hadde noen antagelser basert på enkeltpersoners uttalelser tidligere og erfaringer fra eget arbeidssted (110-sentralen). Når undersøkelsen var gjennomført, visste jeg imidlertid mer om fenomenet, og vurderinger kunne da gjøres (Johannessen mfl. 2004, 59). Det er likevel viktig å poengtere at det er mønstre og ikke statistiske sammenhenger jeg finner ved å velge det forskningsdesignet som jeg har gjort i denne studien. Jeg har valgt å kombinere et beskrivende og utforskende intervju, basert på at jeg søker økt innsikt og bedre forståelse rundt temaet lederseleksjon og på bakgrunn av lite viten eller uklarhet rundt det som skal undersøkes (Kvale og Brinkmann 2012, 121). På grunn av at jeg kun har gjennomført ni intervjuer har svarene fra respondentene blitt behandlet uavhengig av organisasjons- og nivåtilhørighet. Dette sørger for at konfidensialitet ivaretas på best mulig måte fordi respondentene ikke kan spores tilbake til arbeidssted og stilling.

3.3 Min rolle som evaluator

Et metodisk kjernesporsmål som omhandler balanse mellom de etiske retningslinjenes krav til nærhet og distanse for innsiddeforskeren er ”hvor tett bør forskeren nærme seg forskningsfeltet, og samtidig opprettholde den nødvendige analytiske distanse til feltet” (Rachlew 2010, 130). Spørsmål jeg stilte meg selv før jeg trådte i gang med denne oppgaven var derfor hvorvidt mine funn ville påvirke andres oppfattelse av min habilitet på noen måte. Jeg forsker jo på mine egne, faktisk både på mine gamle og mine nye. Nødetatene i Oslo benytter i dag Forsvaret til seleksjon av sine operasjonsledere, mens jeg har bakgrunn fra Forsvaret og jobber i nødetatene. De samme habilitetsspørsmålene vil derfor kunne tenkes å bli stilt meg, avhengig av om mine funn oppleves som positive eller negative av den enkelte leser. Sånn sett kan jeg risikere å bli beskyldt for å preferere en retning uansett hva jeg kommer frem til i denne oppgaven. Min evne til å holde et objektivt fokus er således grunnleggende viktig og dette har vært et fokusområde for meg gjennom hele denne forskningsprosessen. I tillegg har jeg gitt respondentene god informasjon rundt hva deltakelse i denne forskningen innebærer, med ønske om at de skulle ha en trygghet rundt det de er involvert i (Rachlew 2010, 139). Når målet med forskningen er evaluering mot forbedring og utvikling, fremfor avdekking av mørklagte rom og avsløringer, blir også intensjonene med forskningen bedre og de etiske utfordringene færre. Å tørre å se seg litt i kortene tror jeg imidlertid de fleste organisasjoner har godt av, og jeg tror det er utelukkende positivt nettopp fordi det kan medføre forbedring og utvikling.

3.4 Reliabilitet og validitet

Oppgavens reliabilitet, eller pålitelighet, handler om hvorvidt gjentatte målinger med samme måleinstrument ville gitt samme resultat. Validitet, eller gyldighet, handler om hvorvidt en måler det en vil måle. Validitet er den mest generelle av de to begrepene mens høy reliabilitet er en forutsetning for høy validitet. En kan si at reliabilitet er et rent empirisk spørsmål, mens validitet i tillegg krever en teoretisk vurdering (Ringdal 2013, 96-97). Alle forskningsmetoder kan imidlertid ha styrker og svakheter som påvirker graden av reliabilitet og validitet.

Jeg har designet intervjuguiden på en slik måte at den favner om den teorien jeg har valgt at skal ligge til grunn for oppgaven, og jeg har stilt spørsmålene på en slik måte at det naturlig blir fokus på lederrollen og seleksjonsprosesser. Dette tror jeg gjør det lettere å operasjonalisere svarene jeg får fra respondentene slik at jeg kan se de data jeg har samlet inn i lys av relevant teori. Da vil man kunne si at validiteten i oppgaven er god fordi den måler det den er tenkt til å måle.

Svakheter med å gjennomføre et forskningsintervju kan være flere, og Kvale og Brinkmann (2012) påpeker noen av disse. For det første er intervjukvaliteten viktig fordi kvaliteten på det originale intervjuet er avgjørende for kvaliteten på de svarene man får og den videre analysen som skal gjøres. For det andre er intervjuerens kvalifikasjoner viktige fordi forskeren er selv forskningsinstrumentet. En dyktig intervjuer må derfor være god både på intervjuemnet og de menneskelige interaksjonene. For det tredje spiller respondentene en viktig rolle og gode intervjupersoner beskrives som samarbeidsvillige, motiverte, veltalende og kunnskapsrike (Kvale og Brinkmann 2012:9). Imidlertid kan det oppstå utfordringer ved at de som svarer husker feil og at den som skriver noterer feil. Det er også en viss sannsynlighet for at det er forskjeller i hvor komfortable respondentene er i en intervjusituasjon, og dette kan påvirke svarene de avgir ved at de for eksempel svarer ufullstendig. Samtidig kan det være en viss fare for at enkelte viser en mer negativ eller positiv holdning enn de egentlig har, og noen kan enten bevisst eller ubevisst avgi svar de tror forskeren ønsker å få. Kvaliteten på intervjuet er derfor avhengig av mange faktorer, enten det handler om intervjukvalitet, intervjuerens kvalifikasjoner eller forhold hos respondentene (Kvale og Brinkmann 2012, 9). Min opplevelse etter å ha gjennomført intervjuene var imidlertid at jeg hadde fått ærlige og oppriktige svar. Faktisk fikk jeg ved flere anledninger langt mer detaljerte og kritiske

beskrivelser, forklaringer og meningsytringer enn det jeg hadde forventet på forhånd. Som forsker opplevde jeg at det var mange som hadde noe på hjertet i denne saken, og at mange av respondentene gjorde gode refleksjoner rundt temaene ledelse og seleksjon. Dette tror jeg spesielt er en styrke for oppgavens reliabilitet, da direkte og ærlige svar påvirker troverdigheten i hele forskningen.

Det er svært viktig at funnene fra undersøkelsen er et resultat av forskningen og ikke et resultat av den subjektive holdningen hos meg som forsker (Johannessen 2011, 249). Dette kalles bekreftbarhet, og er det samme som objektivitetskriteriet i kvantitativ forskning. Ved å representere respondentenes samlede refleksjoner og meningsytringer på en ryddig og usminket måte, mener jeg denne oppgaven ivaretar dette bekreftbarhetskravet. Samtidig er det viktig å presisere at det er jeg som forsker som står ansvarlig for konklusjonen i oppgaven. Det er jeg som gjør sammenligninger, tolker svar og setter disse opp mot det jeg mener er relevant teori. Men det samme analysearbeidet ville jeg også måtte gjort dersom oppgaven hadde vært en kvantitativ studie. Gjennom at jeg er bevisst denne forskningssubjektiviteten (Tjora 2013,23-25) gjør at objektiviteten er forsøkt ivaretatt på best mulig måte.

Angående utvalget av respondenter er dette gjort med bakgrunn de tre underliggende behov for variasjoner som beskrevet i pkt. 3.2. Dette er variasjoner i grad og stilling hos respondentene, om de har gjennomført ny seleksjonsmodell eller ikke, i tillegg til at det var viktig for meg å intervju både respondenter som hadde blitt innstilt til jobb etter gjennomført seleksjon og respondenter som *ikke* hadde blitt innstilt til jobb etter endt seleksjon. Jeg fikk respondenter innenfor alle kategoriene og det mener jeg er en stor styrke for oppgavens reliabilitet og validitet nettopp fordi disse respondentene til sammen kan bidra til å belyse oppgavens kjernesporsmål fra flere sider. En svakhet ved utvalget generelt og oppgaven spesielt, er imidlertid at det foreligger variasjoner i forhold til hvor mye erfaring hver enkelt respondent har med den nye seleksjonsmodellen. Noen av respondentene har mer erfaring enn andre fordi noen av organisasjonene har flere gjennomføringer enn andre. Dersom bakgrunn og erfaring hadde vært likt hos alle, med tanke på antall gjennomføringer, kan det tenkes at svarene hadde blitt annerledes.

Jeg anser ni respondenter som et akseptabelt utvalg for intervju til en masteroppgave, fordi undersøkelser basert på intervju har fokus på overføring av kunnskap fremfor generalisering av funn til populasjonen. Jeg vil derfor ikke kunne generalisere de svarene jeg får nettopp

fordi utvalget respondenter er for lite (Johannessen mfl. 2011, 45). En generalisering ville også hatt som grunnleggende forutsetning at de spørsmålene som ble stilt var av svært god kvalitet. Dette er det ikke sikkert jeg som masterstudent har god nok kunnskap om, da intervjueteknikk og formulering av spørsmål er et omfattende stykke arbeid som krever erfaring (Johannessen mfl. 2011, 151-153). En statistisk generalisering er imidlertid heller ikke et mål i denne oppgaven, da jeg snarere er interessert i tanker, erfaringer og opplevelser hos respondentene.

For å gjøre en oppsummering; Validitet, eller gyldighet, i oppgaven mener jeg ivaretas gjennom sammenhengen i intervjuguiden og utvalgt teori ved at oppgaven måler det den er ment til å måle. Reliabilitet, eller pålitelighet, mener jeg ivaretas gjennom at jeg har fått ærlige svar fra et variert utvalg respondenter da dette øker troverdigheten til datagrunnlaget i oppgaven. Bekreftbarhet ivaretas ved at jeg som forsker samler inn data på en korrekt og troverdig måte og har fokus på å begrense forskersubjektiviteten. Utvalget av respondenter er gjort med bakgrunn tre underliggende behov for variasjoner og ni respondenter ansees som er akseptabelt utvalg for intervju i en masteroppgave.

4 Analyse

Innledningsvis ønsker jeg å bruke litt tid på å identifisere og analysere hvem operasjonslederen er og hvilke kompetansekrav som tillegges denne stillingen. At disse kompetansekravene er definert er en forutsetning for å forstå hva rollen innebærer, samt hva som forventes av den. Dette er elementært for å forstå hvorfor seleksjon er viktig, og det blir fundamentalt for å finne ut hvilken seleksjon som er riktig. At man har denne bakenforliggende forståelsen er derfor grunnlaget for den videre innsikten i oppgaven. I den første delen av analysen vil jeg derfor gi en presentasjon av hva informantene mener en ansatt i en operasjonslederrolle bør inneha av kunnskaper, ferdigheter, evner og holdninger (Lai, 2010).

Del to av analysen vil ta for seg gammel og ny seleksjonsmodell, henholdsvis før og etter 22. juli. Kunnskap rundt operasjonsleders kompetansekrav vil også være med på å forklare hvordan og hvorfor seleksjonen har forandret seg i løpet av de siste årene. I denne delen av

oppgaven kartlegges fordeler og ulemper ved ny og gammel modell for å selektere operasjonsledere.

Kunnskap rundt operasjonsleders kompetansekrav, kjennskap til ny og gammel seleksjonsmodell og innsikt i respondentenes personlige erfaringer og opplevelser, vil ligge til grunn for del tre av oppgaven. I denne delen går forskningen i dybden på dagens seleksjonsprosess og fokuserer på respondentenes opplevelser av den. Ny seleksjonsmodell analyseres og evalueres, i sammenheng med det forarbeidet og etterarbeidet som ble gjort i organisasjonene.

4.1 Ledelse - operasjonslederens kompetansekrav

Stillingen som operasjonsleder har mye til felles på tvers av de tre nødetatene. Politiet er likevel alltid eier av et skadested og 112 blir derfor et naturlig knutepunkt for de andre nødmeldesentralene i et samhandlingsperspektiv. Operasjonsleder i et politidistrikt er øverste leder på operasjonelt nivå² ved alle hendelser som krever koordinerende ledelse når stab ikke er satt. Operasjonsleder har således som oppgave å lede innsatsen i operasjonssentralen, som skal koordinere og lede den samlede innsatsen i politidistriktet, samt sørge for at meldinger fra publikum og egne patruljer blir tatt imot og behandlet. Operasjonsleder skal også styre, kontrollere og kvalitetssikre innsatspersonellets innsats, herunder samarbeide nært med innsatsleder og godkjenne vedkommendes plan for oppdragsløsningen. Politiets retningslinjer for beredskap, PBS I³, forutsetter at operasjonsleder skal kunne foreta vurderinger noe tilbaketrukket og upåvirket av intensiteten i politiinnsatsen (Politidirektoratet 2011, PBS I pkt. 7. – 7.4).

Selv om politiet har et mer overordnet lederansvar skal de to andre sentralene i likhet med politiet også utalarmere⁴ egne ressurser samt flåtestyre både biler, båter, flymaskiner og øvrige ressurser for å sikre den nødstilte raskest mulig hjelp. Operasjonslederne i begge disse sentralen har utvidede fullmakter til å styre ressursene i eget ansvarsområde slik de finner det hensiktsmessig. Dette gjøres i samråd med overordnet vakt (henholdsvis brigadesjefer i brannvesenet og AMK-leger i helsevesenet) (DSB-rapport 22. juli). Den faglige forankringen

² Politiinnsatsen i et politidistrikt ledes på tre nivåer: Strategisk nivå er politimesteren, operasjonelt nivå er operasjonslederen og eventuelt stabssjefen, og taktisk nivå er innsatslederen.

³ Politiets beredskapssystem Del 1 – Retningslinjer for politiets beredskap

⁴ Kalle ut ressurser etter gitt fullmakt.

og den grunnleggende utdanningen vil være forskjellig basert på om man jobber i en nødmeldesentral for brann, politi eller helse. Som overordnet operasjonssentral vil politiet oppleve å få mange henvendelser av en mer generell karakter, mens 110-sentral og AMK-sentralen mottar nødmeldinger som i større grad er direkte rettet mot mer spesifikke kompetanseområder.

Med bakgrunn i operasjonslederens daglige gjøremål vil denne delen av analysen ta for seg operasjonsleders kompetansekrav - kunnskap, ferdigheter, evner og holdninger (Lai, 2010). Disse kompetansekravene vil drøftes opp mot de tre kategoriene av ferdigheter som fremheves som viktige for ledere (Høst, 2009) samt trekkteorier ved personlighet som kjennetegner dyktige ledere (Martinsen, 2005). Fordi det var relevant for drøftingen berøres også noe av den teorien som omhandler evner. Dette er i teorikapittelet presentert som seleksjonsteori (kapittel 2.2).

4.1.1 Kunnskap og ferdigheter

Når jeg spør respondentene om hvilke kompetansekrav en operasjonsleder må inneha, er svarene jeg får svært sammenfallende fra alle respondentene. Når det kommer til kunnskap og ferdigheter får jeg følgende svar:

Operasjonslederen må være faglig sterk og ha god operativ innsikt for å kjenne tilgjengelige ressurser samt kunne utnytte disse mest mulig effektivt. Han eller hun må ha bred erfaring, bør helst komme fra eget beredskapsmiljø samt være litt menneskekjenner. (...). Formell utdanning fra egen organisasjon er et ufravikelig krav og det er i tillegg et ønske om at vedkommende har noe lederutdanning. Kunnskap innenfor områder som ledelse, krisehåndtering, samarbeidende etater og samfunnet generelt er viktig.

Operasjonsledere er førstelinjeledere og fokuset på både faglig ferdigheter og mellommenneskelige ferdigheter henger tydelig sammen med det teorien beskriver som viktige ferdigheter å inneha på dette ledernivået (Høst 2009, 26-28). Kunnskap om fag, metoder, prosesser og teknikker er avgjørende for dette ledernivået for å kunne bruke riktige verktøy og hjelpemidler til å utføre arbeidsoppgavene. Faglige ferdigheter blir derfor grunnleggende viktig for å løse problemer knyttet til de konkrete oppgavene underordnede utfører, samt for å kunne delegere oppgaver og evaluere utførelsen av dem. Videre skal

operasjonslederen samhandle med andre mennesker og være et midtpunkt i mange sammenhenger, derfor blir også mellommenneskelige ferdigheter viktige. Han/hun skal lede underordnede samt ha et foresatteansvar og da blir empati og sosial sensitivitet viktige faktorer for å lykkes som leder (Høst 2009, 26). Dette blir grunnleggende viktig for å kunne kommunisere godt og skape resultater i samarbeid med andre, uavhengig av om det er i relasjon med underordnede, sideordnede, overordnede eller andre mennesker og kolleger i eller utenfor egen organisasjon.

Ferdigheter som naturlig ville falt inn under kategorien begrepsmessige ferdigheter framkommer ikke som en forventning hos respondentene, noe som også harmonerer med teorien med tanke på at ferdigheter innen strategisk tekning, analytiske arbeid, planlegging og organisering i større grad tillegges et høyere ledernivå (mellom- og toppleder) og ikke operasjonsledernivået (førstelinjeleder) (Høst 2009, 26-28).

4.1.2 Evner og holdninger

Foruten ferdigheter av faglig, mellommenneskelig eller begrepsmessig karakter er evner og personlige egenskaper viktige forutsetninger for å lykkes som leder. Respondentene sier følgende:

En operasjonsleder må ha god mental kapasitet, være stresstolerant, ha evnen til å holde oversikt, kunne ligge i forkant, tenke utenfor boksen, ha god simultankapasitet samt ha evnen til å delegere. Han/hun må ha gode lederegenskaper for å kunne lede andre. For eksempel må operasjonslederen kunne ta raske beslutninger, ha evne til å skape trygghet og tillit, være tydelig, være kritisk, tåle kritikk, ha god selvtillit og mestre situasjonsbestemt ledelse. En operasjonsleder vil få best resultater dersom han/hun i tillegg er ekstrovert av natur og har gode antenner for kommunikasjon og samhandling med andre.

Evner og personlige egenskaper kan ikke påvirkes i samme grad som kunnskaper og ferdigheter, og de betraktes ofte som mer stabile trekk ved en person. Mens personlighet sier noe om hva en person vil foretrekke å gjøre, forteller evner noe om hva personen faktisk er i stand til å gjøre (Skorstad 2008, 29). Trekkteorier innen ledelsesforskning fokuserer på personlighetstrekk som skiller gode ledere fra andre. Å sammenligne respondentenes svar, med hva teorien sier om ledertrekk og deres forutsetninger for god ledelse, er derfor svært

interessant. Ut ifra respondentenes svar på foretrukne personlige egenskaper og evner hos operasjonslederen, fremkommer det at forventningene samsvarer med det teorien beskriver som ledertrekk hos effektive ledere. Litteratur som analyserer og oppsummerer gjennomførte studier (Martinesen og Glasø 2013; Yukl 2013; Northouse 2013 referert i Jacobsen og Thorsvik 2013, 428), konkluderer med at faktoren ekstrovertsjon er faktoren som er sterkest relatert til ledelse. Den viser en tilbøyelighet til å være sosial, selvsikker, være fylt av positiv energi samt å ønske utfordrende oppgaver. Dessuten finner man at personer som gjør karriere som leder, gjennomgående har høy toleranse for stress, det vil si lav score på faktoren nevrotisme.

God mental kapasitet er også en egenskap hos operasjonslederen som trekkes frem. Teorien underbygger dette ved å konkludere med at et gjennomgående trekk hos gode ledere er høy intelligens (målt med psykologiske målemetoder). Et mangfold av empiriske studier viser at generell intelligens er et av de viktigste trekkene som skiller gode ledere fra dårlige (Jacobsen og Thorsvik 2013, 428). I følge Skorstad (2008) skiller man gjerne mellom akademisk og praktisk intelligens, men i de senere år har forskning på hva som kjennetegner gode ledere også rettet oppmerksomhet mot to andre typer intelligens, nemlig sosial og emosjonell intelligens. Dette samsvarer også med hvilke evner respondentene mener operasjonslederen må inneha. Å ha gode sosiale antenner, selvinnsikt og empati gjør at man forstår egen påvirkning på andre, klarer å skape tillit samt evner å kunne tilpasse seg. Resultatene i forskningen er imidlertid ikke konsistente på tvers av ulike studier eller ulike ledelsesnivåer i organisasjoner. Dette tyder på at det kan være variasjoner i hvilke trekk som gjør at en leder lykkes, avhengig av hvilken situasjon han faktisk leder i (Jacobsen og Thorsvik 2013, 428).

Som en siste beskrivelse av de forventede kompetansekravene hos operasjonsleder, ble respondentene spurt om hvilke holdninger denne personen måtte inneha. Dette presenteres for å gi en forståelse av hva som er forventet fremferd med tanke på holdninger, uten at dette analyseres ytterligere:

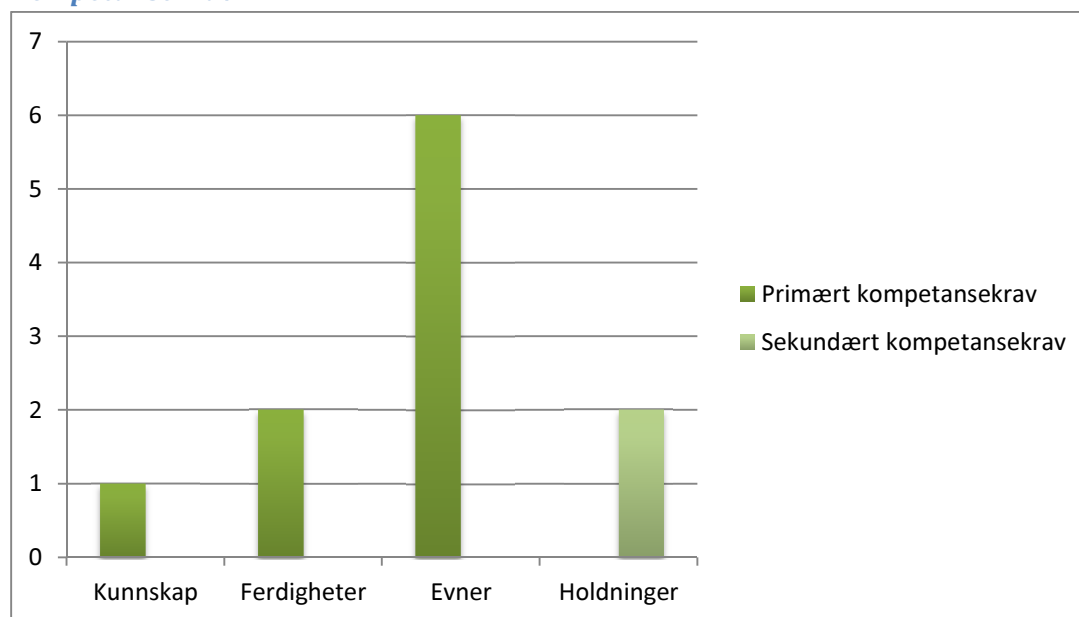
Operasjonslederen må ha tvers gjennom gode holdninger og identifisere seg med det etaten står for. Han må gå foran som et godt eksempel og være et forbilde. Mye av grunnlaget for gode holdninger ligger i god helhetsforståelse.

4.1.3 Hva er viktigst?

Respondentene avga forholdsvis like svar i forhold til hvilke kompetansekrav de mente en operasjonsleder måtte inneha. Når de skulle velge hvilket kompetansekrav de syntes var viktigst var det likevel en todeling i meningene, selv om enkelte påpekte at summen var viktigst. Av totalt ni respondenter var det seks respondenter som primært svarte at evner var det viktigste kompetansekravet. De begrunnet dette med at evner ville gi det beste utgangspunktet for videre læring og at evner sånn sett skapte grunnlaget for å bli god på resten. Dette samsvarer med teoriens beskrivelse av evner som noe en person faktisk er i stand til å prestere (Skorstad 2008, 29) og at evnetester måler hvilket fremtidig potensiale en kandidat har i og med at evner har et maksimumspotensiale som verken er trenbart eller kan overskrides (Skorstad 2008, 113). Teorien beskriver en relativt høy grad av samsvar omkring prediktiv validitet for ulike psykologiske utvalgsmetoder, og spesielt da innenfor testing av evner (Eid og Johnsen, 2005).

To av de seks respondentene som primært svarte *evner* fremhevet at holdninger også var et svært viktig kompetansekrav, og forklarte dette med at både evner og holdninger var kompetansekrav som vanskelig lot seg endre og at de begge var sider ved en person som ble sett på som stabile over tid. Dette finner vi igjen i teorien ved at holdninger blir beskrevet som både det vanskeligste og mest tidkrevende å endre hos en person (Solberg 1995, 80).

Kompetansekrav



Figur 3: Figuren viser hvilke kompetansekrav respondentene mener det er viktigst for en operasjonsleder å inneha.

Av de ni respondenter var det tre respondenter som prefererte i retning av at ferdigheter og kunnskap var de viktigste kompetansekravene for en operasjonsleder å inneha. To respondenter mente at ferdigheter var det absolutt viktigste kompetansekravet, og dette ble begrunnet med at fagrelaterte ferdigheter var viktigst siden det yrket man bedrev var et erfaringsyrke. I teorien fremheves også viktigheten av gode ferdigheter hos kandidater i ledende posisjoner, spesielt i forhold til fagrelaterte ferdigheter hos førstelinjeledere (Høst 2009, 26-27), men man skal samtidig være klar over at ferdighetstester kun måler dagens status hos kandidatene uten å si noe om det fremtidige potensialet (Skorstad 2008, 113). Ferdigheter kan trenes på for stadig forbedring, men kun innenfor evnenes begrensninger.

Én respondent mente at kunnskap var absolutt viktigst, uten å begrunne dette ytterligere. I forhold til kunnskap beskriver teorien at det er viktig at all intellektuell kunnskap faktisk blir omsatt til praktisk handling. For en organisasjon vil det være slik at all kunnskap som ikke uttrykkes eller omsettes i handlinger er bortkastet innlæring (Solberg 1995, 78-79). Først når kunnskap har blitt til ferdigheter er de av interesse, og uten et tilstrekkelig evnenivå vil ferdighetenes utviklingsområde således begrenses. Ingen respondenter i sistnevnte gruppe oppga en sekundærkompetanse.

4.1.4 Oppsummering av hovedfunn

Operasjonsleder har som oppgave å lede innsatser fra sin posisjon i operasjonssentralen og har et stort overordnet ansvar. Det stilles derfor høye krav til operasjonsleders kompetanse og operasjonsleder må både ha kunnskaper, ferdigheter, evner og holdninger som for å fylle stillingens krav (Lai, 2010).

Respondentene mente at operasjonslederen må være faglig sterk og ha bred erfaring. Kunnskap og faglige ferdigheter er viktig for en operasjonsleder å inneha for å kunne løse problemer knyttet til de konkrete oppgavene han eller hun står overfor i en nødmeldesentral, samt for å kunne delegere oppgaver til sine underordnede og følge opp disse (Høst 2009, 26). Mellommenneskelige ferdigheter er også viktig siden operasjonsleder skal samhandle med andre mennesker under utfordrende forhold og være et midtpunkt i rollen som leder og overordnet (Høst 2009, 26). Det er imidlertid evner og personlige egenskaper som fremheves som de viktigste forutsetninger for at en operasjonsleder skal lykkes, og seks av ni

respondenter svarer dette. Evner og personlige egenskaper kan ikke påvirkes i samme grad som kunnskaper og ferdigheter, og de betraktes som mer stabile trekk ved en person (Skorstad 2008, 113). Respondentene trekker frem at operasjonslederen må være sosial, selvsikker og positiv, samtidig som han eller hun må ha høy stresstoleranse, et ønske om utfordrende oppgaver samt at vedkommende må inneha gode lederegenskaper. God mental kapasitet, inkludert høy sosial og emosjonell intelligens, er derfor viktig. Dette samsvarer også med hva teorien betegner som sentrale trekk hos ledere (Jacobsen og Thorsvik 2013, 428-429).

4.2 Seleksjon - før og etter 22. juli

Etter at terroren rammet Norge i 2011 ble det som følge av evalueringer og granskninger avdekket betydelige svakheter i evnen til å håndtere krisen - både operativt, administrativt og politisk. Svikt i evnen til å erkjenne risiko, manglende iverksettingskraft, mangelfull bruk av planapparat, sviktende evne til samordning og samhandling, kommunikasjonsbrist og svak evne blant ledere til å klargjøre ansvar ble blant annet påpekt av 22. juli-kommisjonen. En konkret organisatorisk løsning for forbedring har vært økt fokus på ledelse i alle ledd i nødetatene, og således vektleggingen av seleksjon av operasjonsledere. Men hvordan ble egentlig seleksjonen av operasjonsledere i nødetatene gjennomført før 22. juli, og hvordan blir den gjennomført i dag? De neste to kapitlene beskriver seleksjonspraksisen før og nå, samt fordeler og ulemper ved disse. Funnene settes i sammenheng med tidligere beskrevet seleksjonsteori rundt arbeidspsykologiske tester og intervjuet som utvalgsmetode.

4.2.1 Før 22. juli

Før 22. juli var ledelseleksjonen hos både 110, 112 og 113 i stor grad basert på intervju som eneste utvalgsmetode. Intervjuet inneholdt generelle spørsmål og noen fagspørsmål. Ved intervju som seleksjonsmetode står graden av intervjustruktur sentralt (Skorstad, 2008) og det typiske jobbintervjuet slik vi kjenner det i dag er paradoksalt nok lite egnet til å si noe om søkerens fremtidige jobbprestasjoner. Intervju er derfor spesielt interessant fordi det gjennom mange år har blitt kritisert med bakgrunn i lav validitet og fordi det fortsatt er en av de mest utbredte utvalgsmetoder som anvendes (Skorstad 2008, 109).

Svarene fra respondentene er nokså sammenfallende på tvers av 110, 112 og 113, og de formidler det samme generelle inntrykket:

Det var bare internrekruttering til operasjonslederstillinger og tidligere gjaldt også «eldstemannsprinsippet». Det var kun intervju, ingen testing.

Det presiseres imidlertid at AMK-sentralen skilte seg ut ved at de fra og med 06/07 innførte både kunnskapstest, case/simuleringsøvelser, datatest og sluttintervju i sin seleksjonsrutine. Internrekruttering var imidlertid standarden for alle, og en overvekt av de ni respondentene beskrev sin opplevelse av seleksjonen på denne måten:

Ansettelsesprosessen var et enkelt internt hattebytte der en stor grad av indrejustis var med på å avgjøre hvem som skulle få neste ledige stilling. Ansettelsesprosessen bar preg av både litt gutteklubb og «din tur» mentalitet. (...) Seleksjonen før 22. juli handlet mer om å bli godt likt fremfor å være en god leder. Lederfokus og trynefaktor var to motsetninger.

Det er mye som tyder på at ansettelsesprosessene til operasjonslederstillinger i nødetatene snarere bar preg av å være en legitimeringsprosess fremfor å være en ansettelsesprosess. Dette fremkommer også i en masteroppgave skrevet av Christopher Carlsen (2014) som omhandler rekrutteringsprosesser i ordenspolitiet. Et av hovedfunnene er at uformelle prosesser i stor grad styrer ansettelse i ordenspolitiet. Det ble kun rekruttert fra egne rekker og ordensjefene var suverene i å innstille samt ansette sine divisjonsledere. Den samme trenden kan synes å ha vært gjeldene i nødetatenes operasjonssentraler. Det kan virke som det nærmest har vært forhåndsbestemt hvem som skulle få den neste ledige stillingen, og at resterende kandidater på den måten ikke ble målt i forhold til en idealkandidat nettopp fordi idealkandidaten var den forhåndsbestemte kandidaten. Seleksjonsprosessen og intervjuet slik det ble gjennomført tidligere kan sånn sett sees på som en prosess som i stor grad ble benyttet for å legitimere en allerede fattet beslutning. Når intervjuerne i tillegg kjenner til kandidatene fra før, eller deler felles bekjente, kan det også påvirke hvordan jobbintervjuet fortøner seg og hvordan intervjuerne tolker kandidatene (Rogstad og Sterri, 2014, 55).

Selv om seleksjonsmodellen før 22. juli hadde en enkel form fremhevet likevel respondentene noen fordeler med å gjennomføre seleksjon av operasjonsledere på denne måten. Det at man fikk en gjeng operasjonsledere som fungerte godt sammen ble sett på som en fordel, da dette gav god dynamikk i denne gruppen og gjorde at de samarbeidet godt. Enkelte ansatte trakk frem fordelene av at ansettelsesprosessen foregikk i kjente omgivelser og at intervjuene ble

mer avslappende fordi bakteppet for intervjuet i stor grad bar preg av tidligere jobbprestasjoner. De mente at dette skapte en stressfaktor mindre og at det var lettere å vise seg frem på en god måte. Ledere trakk også frem at det kunne være en viss fordel ved at de kjente alle som kom til intervju og at de hadde sett kandidatene i arbeid over tid. Likevel ble det nevnt at de ikke hadde jobbet like tett på alle sine ansatte, og sånn sett ikke hadde hatt mulighet til å se alle sammen i alle ønskelige situasjoner. Det ble gitt et eksempel tatt fra personlig erfaring, der man med bakgrunn i noen opplevde situasjoner og hendelser kun hadde fått et middels godt inntrykk av en ansatt. Dette viste seg imidlertid senere å være en helt feil beskrivelse av personen, da vedkommende plutselig viste seg frem som svært kompetent under casetrening som litt tilfeldig ble observert.

Hva man skal legge i tidligere jobbprestasjoner blir således en utfordring i forhold til rettfærdig behandling av alle. Man ser ofte det man ønsker å se samtidig som alle de ansatte kanskje ikke har blitt gitt den samme muligheten til å utvise gode jobbprestasjoner. Teorien fremhever like fullt viktigheten av å ta hensyn til tidligere jobbprestasjoner. Enkelte steder hevdes det faktisk at det er vanlig å anta at tidligere prestasjoner er den beste prediktor for fremtidige prestasjoner (Grimsø, 2004). Forutsetningen for denne antakelsen er imidlertid at det foreligger tilstrekkelig samsvar mellom kompetansekravet i tidligere jobb og kravene i ny jobb. Hva den faktiske jobben til en søker tidligere har inneholdt må derfor nøye nivelleres med den jobben som ønskes utført for fremtiden. Hvis man ser tilbake på operasjonsleders kompetansekrav kan man eksempelvis anta at det er lite relevant dersom en søker kun er sterk på kunnskap og ferdigheter, dersom jobben som operasjonsleder krever et høyt allment evnenivå og gode lederegenskaper.

Når respondentene blir bedt om å svare på fordelene med den gamle måten å gjennomføre seleksjon på, går det imidlertid ikke lang tid før de begynner å snakke om ulemper.

De som søker kjenner arbeidsoppgavene godt, overordnede ledere kjenner operasjonslederne godt, det er trygt og det oppstår få overraskelser i seleksjonsprosessen. Det blir ingen utvikling, og man følger bare samme spor...

Av ulemper med den gamle seleksjonsmodellen nevner respondentene at den ikke skapte noe utvikling og at det var en viss rekrutteringsutfordring med tanke på lav søkermasse blant annet fordi resultatet ble opplevd som avgjort på forhånd. Respondentene medga også at man

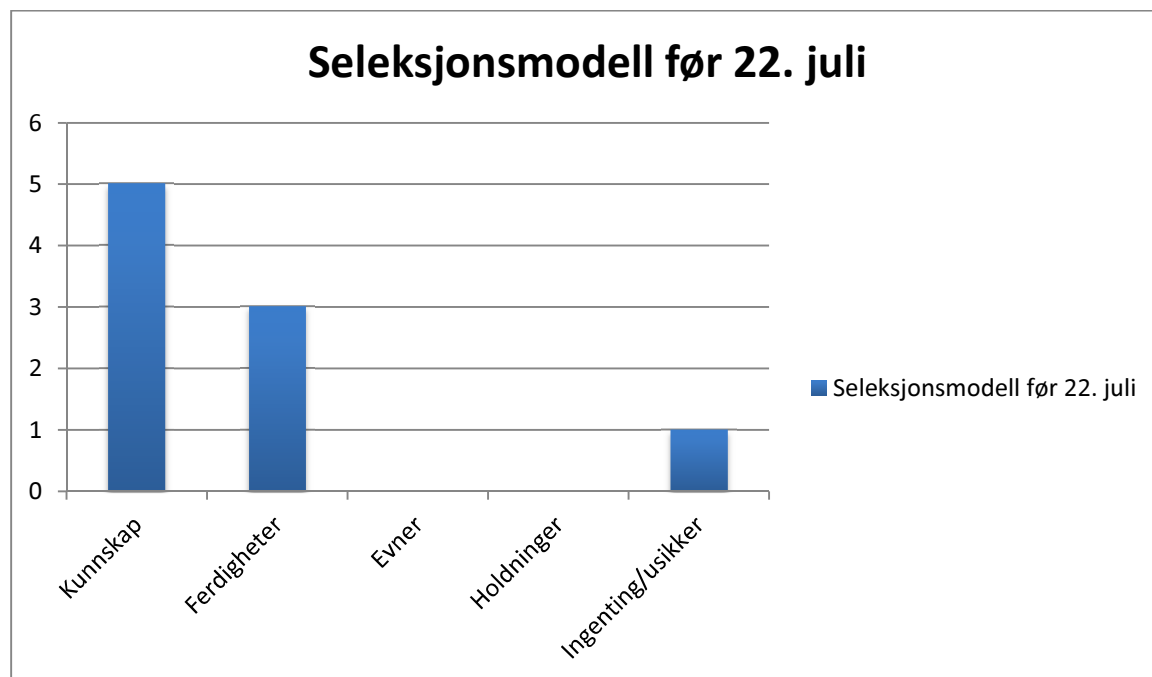
ikke fikk testet kandidatene i et bredt nok spekter av kompetanse og at det var for lite lederfokus. Det var også fullt mulig å lese seg opp på tester der dette forelå som et seleksjonsverktøy, samtidig som enkelte av fagspørsmålene ikke var særlig relevante på de stedene det ble brukt. Noen av respondentene mente også at trynetillegg var svært viktig tidligere og at ledernes atferd bar preg av å innstille ansatte som var mest lik seg selv. Videre uttrykte enkelte at intervjuerne ikke var objektive og at det var mest fokus på kunnskap lest ut fra CV.

Objektivitet i intervjusammenheng er et spesielt interessant tema. Skorstad (2008, 63-76) beskriver intervjuets mange fallgruver. En av fallgruvene som blir trukket frem er «likhetseffekten» i forhold til at ledere tenderer mot å ansette medarbeidere som ligner på seg selv. En annen fallgrube er «intuisjonsbaserte beslutninger» der ledere ansetter med bakgrunn i magefølelse. I Fafo-rapporten *En studie av jobbintervjuets muligheter og svakheter* fremkommer det at det er et utstrakt problem at arbeidsgivere ser på seg selv som særlig gode menneskekjennere og derfor ikke gjennomgår tilstrekkelig trening og opplæring i bruken av intervju som utvalgsmetode (Rogstad og Sterri 2014, 87). Jo mindre man egentlig kan om det å holde et intervju, desto mindre ser man også på behovet for trening og opplæring. Mens de som er dyktige fokuserer på å bli bedre gjennom oppdatering, for eksempel gjennom faglitteratur og kursing (Skorstad 2008, 77). Fafo-rapporten sier videre at arbeidsgiverne i sine vurderinger av søkerne ser mye på skjønn og egen vurderingsevne, støttet opp av en forståelse av å ha frihet og styringsrett. Et underliggende fellestrekk i de fem casene og 67 jobbintervjuene denne rapporten har studert fremkommer det at arbeidsgiverne oppfatter seg selv som svært gode menneskekjennere (Rogstad og Sterri 2014). Gjennom arbeidssøkernes selvpresentasjon på et jobbintervju (frontstage) mener arbeidsgiverne å kunne identifisere hvordan en person faktisk er (backstage). Hva som gjør dem så unisont sikre på egne vurderinger på dette punktet er imidlertid ikke sikkert, og det forblir uklart hva de bygger kvalifikasjonene og selvforståelsen på.

Likevel kan man til en viss grad argumentere for at intervjuet er et godt seleksjonsverktøy siden intervjuet i seg selv er en sosial setting. Siden ledelse også foregår i en sosial relasjon er det nærliggende å tro at en dyktig leder derfor også må forventes å kunne fungere i en sosial setting slik som for eksempel et intervju (Jacobsen og Thorsvik, 2011). Klarer man å vise seg frem som en dyktig leder i intervjusammenheng, ved å fremstå som både reflektert, empatisk og med evne til å oppnå tillit (Martinsen, 2005), er det også en viss sannsynlighet for at man

evner å fremstå som en tydelig lederskikkelse også overfor eventuelle fremtidige underordnede. En slik tankerekke kan i så fall kritisere teorier om at subjektiviteten i intervjuet reduserer validiteten.

Kompetansekrav



Figur 4: Figuren viser hvilke kompetansekrav respondentene opplever at ble vektlagt høyest før 22. juli.

Det er ikke samsvar mellom de kompetansekravene respondentene mener det er viktigst for operasjonsleder å inneha (figur 3), og de kompetansekravene respondentene opplevde at den gamle seleksjonsmodellen vektla høyest (figur 4). Kun en respondent mente, uten videre begrunnelse, at kunnskap var det viktigste kompetansekravet for operasjonsleder å inneha, mens hele fem respondenter sa at dette var det kompetansekravet de opplevde at ble vektlagt høyest i gammel seleksjonsmodell. Evner var det kompetansekravet flertallet av respondentene mente var viktigst for en operasjonsleder å inneha, mens de rapporterte at dette kompetansekravet ikke ble vektlagt i det hele tatt ved den seleksjonsmodellen som ble benyttet før 22. juli. Dette gir sterke indikasjoner på at man enten har selektert med bakgrunn i et veldig feil lederfokus, eller at kompetansekravet til operasjonsleder har endret seg drastisk i løpet av de siste årene.

4.2.2 Etter 22. juli

Seleksjonsmodellen som benyttes i ansettelse av operasjonsledere i nødetatene etter 22.juli omhandler et bredere testgrunnlag enn kun intervju. Ved ansettelse av operasjonsledere i Oslo 110, 112 og 113 brukes i dag Luftforsvarets Seleksjonssenter (LSES).

Utvelgelsesprosessen slik den fremstår i dag vil presenteres grundigere i kapittel 4.3, men består i kort av papirtester/evnetester, datatester/ ferdighetstester, personlighetstester/ Femfaktormodellen, biometrisk spørreskjema og panelintervju med psykolog, opptaksoffiser, egne ledere samt eventuelle fagforeningsrepresentanter.

I forbindelse med egnethetstest anbefales det at politiet benytter Luftforsvarets Rekruttering og seleksjonsavdeling på Rygge. Dette er en aktør som kan gjennomføre slike seleksjonstester. AMK Oslo og Akershus benytter denne tjenesten til å selekere fremtidige operasjonsledere og luftambulans-koordinatorer. Denne fleksibiliteten styrker robustheten ved operasjonssentralen fordi tjenestepersoner i en akutsituasjon vil kunne utføre oppgaver enten på et høyere eller på et lavere nivå avhengig av behovet. I tillegg gir dette systemet en utvidet mulighet til å teste ut hvorvidt tjenestepersonene egner seg til stillinger på høyere nivå. En operatør som fungerer som oppdragsleder får muligheten til å vise om han/hun innehar lederegenskaper som på et senere tidspunkt vil kunne gjøre han/henne aktuell for en stilling som operasjonsleder 2 eller operasjonsleder. Systemet vil dermed kunne bidra til å redusere risikoen for feilansettelser i lederposisjoner ved operasjonssentralen (Torkildsen 2013, 25-26).

Respondentene rapporterer mange fordeler med den nye seleksjonsmodellen og var forente i sine svar:

Det er en fordel å ha med en ekstern og nøytral aktør med mange års erfaring. Den nye seleksjonsmodellen er evidensbasert, og ikke subjektive oppfattelser og vurderinger. (...). Vi får bra dokumentasjon på den enkelte søker, det er flere måleparametre og man får et bedre helhetsbilde. Man kan dokumentere evner på den man ansetter og hele prosessen er mer rettferdig.

Respondentene mente at det var svært fordelaktig å få hjelp fra Forsvaret i seleksjonsprosessen. Enkelte av de ansatte følte også at det var lettere å gi en god presentasjon av seg selv når det var eksterne aktører til stede på intervju. De følte at de fikk starte med

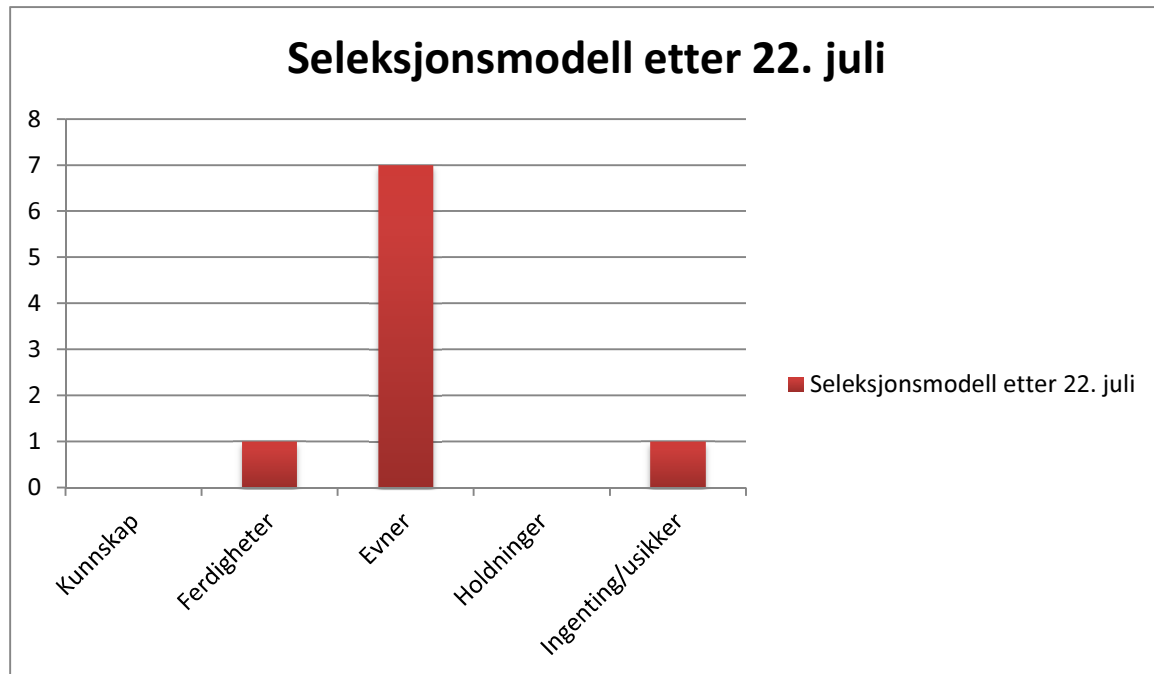
blanke ark og at det ikke var noen forutinntatthet. Dette gjorde at de fikk en bedre anledning til å vise hvem de var samtidig som de var tryggere på at det ble gjennomført en nøytral vurdering. Dette står i et motsetningsforhold til det som ble presentert i forrige punkt (punkt 4.2.1), der enkelte ansatte syntes de trygge omgivelsene ved gammel seleksjonsmodell var å foretrekke. Samtidig kan man anta at en ny og ukjent intervjusetting er noe en robust operasjonsleder kandidat må kunne håndtere. Høy stresstoleranse, evnen til å takle usikkerhet og god selvtillit er viktige egenskaper for ledere å inneha (Høst 2009, 23), og man kan argumentere for at slike egenskaper kommer bedre til syne i nye og ukjente omgivelser fremfor i etablerte og trygge rammer. Overordnede ledere sier i tillegg at de synes det er positivt med mentorering fra en nøytral part. De sier at de kjenner kandidatene godt og at det derfor kan være lett å bli påvirket av alle mulige faktorer og dermed føle seg inhabil. Dette tyder på at de overordnede lederne har god selvinnsett, og at de kanskje ikke er selvutnevnte menneskekjennerne i så stor grad som Fafo-rapporten (Rogstad og Sterri 2014, 87) konkluderer med. En av respondentene oppsummerer på følgende måte:

Forsvaret ser ting annerledes enn vi gjør og stiller andre spørsmål. Man kan bli blind når man har gått i en suppe i xx (anonymisert) år.

Den nye seleksjonsmodellen har imidlertid noen ulemper og svakheter ved seg, og dette kommer også oppgavenes kapittel 4.3 nærmere inn på. Ikke overraskende mener noen av respondentene at det er for lite fokus på fag i den nye seleksjonsmodellen og at man gjerne kunne testet kandidatene bredere ved eksempelvis å trekke inn fagtester. Dette har sammenheng med at spesielt tre av respondentene i punkt 4.1.3 (figur 3) ytrer at kunnskap og fagrelaterte ferdigheter er de viktigste kompetansekravene og at det derfor burde vært mer fokus på dette. At den nye seleksjonsmodellen oppleves primært å være rettet mot flyoperativt personell fremkommer også i noen av intervjuene. Enkelte respondenter sier derfor at de er usikre på overføringsverdien i noen av testene og at de ikke ser den helt store relevansen. De tror ikke Forsvaret har god nok kunnskap om operasjonslederjobben, og at vurderingen som gjøres opp mot den faktiske jobben som skal utføres således blir svak. I teorien beskrives også ulempene ved enkelte evne- og ferdighetstester, ved at de kan virke fremmedgjørende på kandidatene som gjennomgår testene (Skorstad 2008, 114). Dette henger sammen med at testenes oppgaver sjeldent minner om innholdet i den aktuelle jobben. Av den grunn blir det desto viktigere at testansvarlig redegjør for nytteverdien og bruksområdet overfor kandidatene. Ut i fra et pragmatisk ståsted anbefales det at det er størst mulig samsvar mellom

det personen faktisk gjør i jobben, og de ferdighetene eller evnene som måles. Dette handler i første rekke om opplevd relevans, eller overflatevaliditet (face validity) (Skorstad 2008, 114).

Kompetansekrav



Figur 5: Figuren viser hvilke kompetansekrav respondentene opplever at ble vektlagt høyest etter 22. juli.

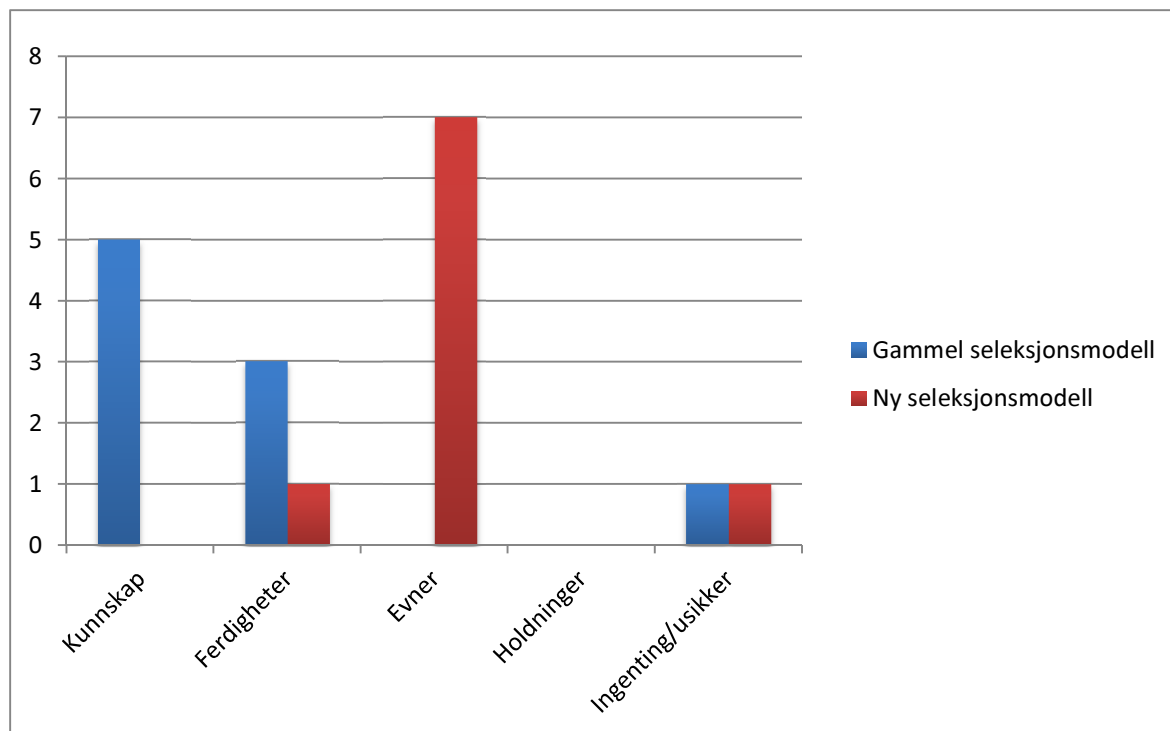
Som man kan lese av figur 4 og 5 er det tydelig at det er store forskjeller i hvilke kompetansekrav som oppleves tillagt størst vekt ved gammel og ny seleksjonsmodell. Dette viser at seleksjonen etter 22. juli har endret seg drastisk. De kompetansekravene respondentene rapporterer at er viktigst for operasjonsleder å inneha (figur 3) står i sammenheng med hvilke kompetansekrav dagens seleksjonsmodell faktisk vektlegger. Hva som kom først av høna og egget kan det imidlertid reflekteres over. En hypotese kan være at organisasjonenes meninger og holdninger til operasjonslederstillingens krav ble endret etter 22. juli, og at seleksjonsmodellen ble justert i forlengelsen av dette. En annen hypotese kan være at seleksjonsmodellen ble endret etter 22. juli, og at organisasjonene deretter justerte sine krav til operasjonslederstillingen. Uavhengig av hva som kom først og sist er det likevel svært positivt at det i dag er større samsvar enn tidligere mellom kompetansekravet til operasjonslederstillingen og den seleksjonsmodellen som benyttes.

4.2.3 Oppsummering av hovedfunn

Seleksjonsmodellen før 22. juli ble i stor grad basert på bruken av intervju, mens ved ansettelse av operasjonsledere i dag benyttes Luftforsvarets Seleksjonssenter (LSES) på Rygge. Denne utvelgelsesprosessen består av papirtester/evnetester, datatester/ferdighetstester, personlighetstester/Femfaktormodellen, biometrisk spørreskjema og panelintervju.

Seleksjonsmodellen før 22. juli bar preg av å være en legitimeringsprosess fremfor en ansettelsesprosess og ansettelse hadde iboende elementer av forutbestemthet og «din tur»-mentalitet. Dette påvirket også søkermassen negativt. Gammel seleksjonsmodell testet ikke kandidatene i et bredt spekter av kompetanse og det var lite lederfokus. Det typiske jobbintervjuet var primærverktøy i seleksjonen, på tross av at dette er lite egnet til å si noe om søkerens fremtidige jobbprestasjoner (Skorstad, 2008). Ansettelse var interne og dette var spesielt utfordrende siden intervjuerne kjente kandidatene godt og fordi dette kunne påvirke både gjennomføring av intervju og tolking av resultater (Rogstad og Sterri, 2014). Disse ulempene overskygger derfor fordelen med å ha sett kandidatene i arbeid over tid, og dette som prediktor for fremtidig jobbutførelse (Grimsø, 2004), nettopp fordi reliabilitet og validitet i bedømmelsen av den enkelte kandidat kan diskuteres. Det at intervjuet har blitt profesjonalisert etter 22. juli, gjennom økt kompetanse og objektivitet i form av hjelp fra eksterne, ser derfor respondentene på som svært positivt. Innføringen av arbeidspsykologiske tester, som måler kandidatene i et bredt spekter av kompetanse, oppleves også som svært positivt.

Figur 6 (neste side) viser hvordan seleksjonsfokuset har endret seg etter 22. juli, med utgangspunkt i de kompetansekravene som ble tillagt høyest vekt i henholdsvis gammel og ny seleksjonsmodell. Figuren tydeliggjør store forskjeller, og man kan se en klar endring i fokuset på kompetanse og viktigheten av å selektere etter nye krav.



Figur 6: Figuren viser en sammenligning av de kompetansekrav respondentene opplever at ble vektlagt høyest før og nå.

Oppgaven finner lite samsvar mellom de kompetansekravene respondentene mener er viktigst for operasjonsleder å inneha (figur 3), og de kompetansekravene den gamle seleksjonsmodellen vektla høyest (figur 4). Man kan derfor anta at tidligere seleksjon enten har blitt gjennomført med bakgrunn i feil fokus, eller at kompetansekravet til operasjonsleder har endret seg dramatisk de siste årene. Den nye seleksjonsmodellen viser imidlertid en svært høy grad av samsvar med kompetansekravene til operasjonslederstillingen (figur 5), og en stor del av fokuset i dagens seleksjon er på testing av evner og lederegenskaper fremfor kunnskapsbaserte intervjuer. Det fremkommer imidlertid at både evne- og ferdighetstester virker fremmedgjørende på enkelte kandidater, og at testenes oppgaver ikke minner om innholdet i den aktuelle jobben. Det er derfor svært viktigere at testansvarlig i større grad redegjør for nytteverdien og bruksområdet overfor kandidatene før testene skal gjennomføres (Skorstad, 2008).

4.3 Evaluering - dagens seleksjonsprosess

Som tidligere nevnt benytter nødetatene i dag Luftforsvarets Seleksjonssenter (LSES) til seleksjon av operasjonsledere i Oslo 110, 112 og 113. LSES har over 60 års erfaring med seleksjon av blant annet flyoperativt personell og ledere både til Forsvaret og det sivile arbeidslivet. LSES refererer til at internasjonal forskning viser at den type tester som benyttes

i seleksjon av operasjonsledere har god prediktiv validitet og at disse dermed er godt egnet for seleksjon⁵.

I analysedelen vil jeg først presentere innholdet i den nye seleksjonsmodellen og gå litt nærmere inn på de arbeidspsykologiske testene. Deretter vil jeg ta utgangspunkt i dagens seleksjonsprosess som en tretrinnsprosess og finne ut hva som er respondentenes tanker, erfaringer og opplevelser omkring forarbeid, gjennomføring og etterarbeid i prosessen.

4.3.1 Ny seleksjonsmodell

Gjennom seleksjons- og ansettelsesprosesser ønsker man å forutsi atferd slik at de med størst antatte fremtidige jobbprestasjoner blir valgt ut fremfor de med et antatt lavere potensial. Hovedmålet med å drive seleksjon er å ansette personell med best mulig kompetanse i forhold til stillingens krav slik at man kan bruke ressurser på de medarbeiderne som er best skikket og bidra til å redusere sannsynligheten for feilansettelser. *Man ønsker å selekttere på egnethet for oppgaven, slik som evne til å prosessere informasjon og kreativ tenkning (Sluttrapport - Akuttberedskap - Oslo politidistrikt, 2013) (Torkildsen 2013, 50-51).* For å finne ut hvordan man på best mulig måte finner den best egnede kandidaten til en jobb beskriver Skorstad (2008) at seleksjonsteorier omkring arbeidspsykologiske tester, personlighetsmåling og utvalgsintervju kan være sentrale. Mange jobber imidlertid ut ifra den tilnærmingen de selv mener at fungerer best, og færre skuer mot metoder som har vitenskapelig belegg (Skorstad, 2008). Slik har det også lenge vært i nødetatene.

Dagens utvelgelsesprosess utføres med støtte fra LSES og består av følgende seleksjonsmodell:

- Evnetester i form av fem forskjellige deltester (papirtester)
- Ferdighetstester i form av fem forskjellige deltester (datatester)
- Personlighetstester basert på Femfaktormodellen (5PFmil)
- Biometrisk spørreskjema
- Panelintervju med psykolog, opptaksoffiser, egne ledere og eventuelt fagforeningsrepresentanter

⁵ Beskrives i internt seleksjonsdokument til nødetatene med informasjon fra Luftforsvarets Seleksjonssenter (LSES).

Det benyttes standardiserte målemetoder, som beskriver kandidatene gjennom en numerisk skala eller en systematisk kategorisering. Prøvene administreres av en prøveleder, som er ansvarlig for gjennomføringen og som sørger for at alle søkere testes under like forhold. Råskåren fra den enkelte prøve (fem papirtester og fem datatester) overføres til en 9-delt skala. Skalaen er inndelt i prøveklasser og skalaen er normalfordelt med 5 som gjennomsnitt, 9 som best og 1 som svakest. Normen som bestemmer fordelingen av prøveklasser er basert på et stort antall tidligere søkere til krigsskolene i Forsvaret. Dette betyr at alle kandidatene får like spørsmål og de samme oppgavene, de får like instruksjoner, lik mulighet til å gjennomføre testene og de får svarene evaluert på identisk måte (Skorstad 2008, 101).

De arbeidspsykologiske testene som benyttes har til hensikt å måle generell evne til innlæring, evne til å behandle innviklet materiale raskt og effektivt, evne til å unngå kognitive feil, numerisk resonnering, mental fleksibilitet, språkkunnskaper samt evne til informasjonsprosessering. I tillegg til å måle kandidatenes ferdigheter og evner vil man også kunne kartlegge personlighet, motivasjon og interesser. Summen av dette er ment å gi arbeidsgiver et godt seleksjonsgrunnlag sett opp mot målet om å finne den best egnede kandidaten.

4.3.2 Tretrinnsprosess

For å finne ut hvordan respondentene opplever dagens seleksjonsprosess har denne oppgaven valgt å ta utgangspunkt i dagens seleksjon som en tretrinnsprosess. Det er viktig å forstå gangen i hele prosessen for å kunne gjøre en god evaluering av den modellen som faktisk benyttes. Det kan være andre forhold enn selve seleksjonsmodellen, og bruken av seleksjonsverktøy, som innvirker på opplevelsen av hvorvidt gjennomførelse, prestasjoner og utfall vedrørende ny seleksjonsmodell oppleves å være bra eller ikke (Vedung, 1991). Denne oppgaven fokuserer derfor på evalueringen av den helhetlige seleksjonsprosessen, det vil si forarbeid, gjennomføring av ny modell samt etterarbeid.

Både hva som skjer av forarbeid før selve seleksjonen iverksettes, og det etterarbeidet som skjer når den er avsluttet, er svært vesentlig. Før en ny seleksjonsmodell iverksettes er det viktig at dette blir kommunisert ut i organisasjonene og at det gis tilstrekkelig informasjon slik at den interne forståelsen av *hva* og *hvorfor* er god. Arbeidsgiver må ha definert stillingens arbeidskrav og nødvendige kompetansekrav (jobbanalyse), gjennomført en

stillingsutlysning samt gjort en grovsortering av kandidater basert på det foregående (Skorstad 2008). Alt dette er med på å forberede organisasjonen på det nye som kommer, samt påvirke i hvilken grad den nye seleksjonsmodellen forankres i organisasjonene. Når selve seleksjonen er gjennomført blir det tilsvarende viktig å gjøre et godt etterarbeide. Igjen er det viktig å kommunisere godt i egen organisasjon, samt informere om det som har blitt gjennomført og hva som blir gangen videre. Videre må arbeidsgiver, i samarbeid med den eksterne samarbeidspartneren (LSES), bli enige om en innstilling som til slutt skal ende opp med en tilsetting. Kvaliteten på dette for- og etterarbeidet kan være med på å påvirke i hvilken grad bruken av et nytt seleksjonsverktøy blir sett på som legitim og hvorvidt organisasjonene møter uforutsette utfordringer etter endt seleksjon eller ei.

Å kartlegge forarbeid og etterarbeid, i tillegg til innholdet i den nye modellen, vil av overnevnte grunn derfor være interessant. Dette vil i sum kunne være med på å forklare, definere og plassere de tanker, meninger og opplevelser respondentene har rundt den seleksjonsprosessen som foreligger per i dag. Forarbeid, ny seleksjonsmodell og etterarbeid vil evalueres separat og utgjøre gangen i den videre analyserekkefølgen.

Forarbeid

Den interne forståelsen for hva den nye seleksjonsmodellen innebar, og hvorfor denne ble iverksatt, blir sett på som svært lav i organisasjonene. Kun tre av respondentene, tilhørende varierende grads- og ledernivå, mente at den interne forståelsen var god. Disse tre mente at imidlertid at det aldri før hadde vært bedre prosesser i ansettelsessammenheng. De påpekte at 22. juli-rapporten sa mye som både var viktig og riktig, og at det var en selvfølge at det ble forventet noe i etterkant av denne og akkurat det regnet de med at alle forstod. Resterende seks respondenter hevdet på sin side at organisasjonene ikke var så godt forberedt på den nye seleksjonsmodellen som de kanskje først hadde forestilt seg og at forankringen i egne organisasjoner burde vært bedre. Endringer i organisasjoner, og særlig i organisasjoner med sterk organisasjonskultur, kan være et vanskelig stykke arbeid siden det fort kan skape en del friksjon og motstand mot endring (Jacobsen og Thorsvik 2013, 391-395). I følge respondentene var utgangspunktet for testingen lav motivasjon og varierende holdninger til å gjennomføre, og det var også et høyt spenningsnivå samt en noe sjokk-artet opplevelse i etterkant fordi kandidater ikke hadde forventet en så stor og omfattende test.

Grunnen til mye av det overnevnte kan se ut til å være et resultat av mangelen på informasjon. De tre respondentene som opplevde at den interne forståelsen for *hva* og *hvorfor* var god, opplevde også at informasjonen var god. De mente også at det var viktig at ikke kandidatene visste for mye om testene på forhånd, og at en viss usikkerhet var noe man måtte tåle. Resterende seks informanter sa derimot at informasjonen, spesielt fra egen organisasjon men også fra Forsvaret, gjerne kunne vært bedre. Disse seks mente at informasjonen bare kunne karakteriseres som tilstrekkelig. Samtidig ble det påpekt fra noen av disse at det enkelte steder hadde blitt gjort helhjertede forsøk både på å informere og forankre, uten at man nødvendigvis hadde lyktes i dette arbeidet. Det er sånn sett et interessant funn at informasjonen ikke når frem til de ansatte, men samtidig er det i følge Kotter (2012, 87) en kjensgjerning at overordnede ledere i stor grad underkommuniserer til sine ansatte og at de er inkonsekvante i sin informasjonsgivning uten faktisk å være oppmerksomme på det. Uansett årsak så er resultatet at informasjonen stagnerer. I tilfeller der både muntlig og skriftlig informasjon oppleves å være bra, fremkommer det at mange ansatte ikke har fått et godt nok bilde på hva den nye seleksjonen innebærer. Flere respondenter sier imidlertid at det meste av informasjonen har foregått skriftlig, og at muntlige informasjonskanaler i mindre grad har blitt brukt. De som ikke er aktivt informasjonssøkende har derfor kanskje ikke fått med seg tilsendt informasjon, enten dette er med eller uten hensikt. Den største ulempen ved skriftlig informasjon er uansett at den gir en relativt begrenset mulighet til å formidle «rik informasjon», det vil si at det er begrenset hvor mye informasjon som kan overføres i en melding. Ved skriftlig kommunikasjon går det dessuten vanligvis lang tid før mottakeren mottar informasjonen, og enda lenger tid før senderen får tilbakemelding fra mottakeren (Jacobsen og Thorsvik 2013, 284-285). All muntlig kommunikasjon gir derimot mulighet til både å formidle rik informasjon raskt samt til å få hurtig og direkte tilbakemelding. I tillegg går det raskere å avklare eventuelle misforståelser samt at det bedre åpner for spørsmål.

I organisasjoner med en sterk og lang organisasjonskultur kan man kanskje forvente en viss grad av friksjon i forhold til det å iverksette en så omfattende endring som innføringen av en ny seleksjonsmodell faktisk er. Men med tanke på organisasjonenes forståelse og modenhet til endringen, kan dette også henge nøye sammen med det forarbeidet som ble gjort:

Vi gjorde ingen organisatoriske grep, bare «dette gjør vi». (...). Vi gjorde ingen konsekvensutredninger i forkant, eksempelvis i forhold til om vår organisasjon tåler så tydelige tilbakemeldinger.

Respondentene reflekterer i forlengelsen av dette, over hvorvidt de opplevde at organisasjonene var forberedt på ny seleksjonsordning før oppstart. Et par av respondentene mente at organisasjonene var greit nok forberedt mens resterende svarte at de nok var litt dårlig forberedt. Det viser seg imidlertid at det var *resultatene* de ikke var forberedt på.

Det er vanskelig å være godt nok forberedt på dette. Hva er konsekvensene ved å innføre en seleksjon og hva om man ikke «liker» resultatet?

Hvor godt forberedt organisasjonene var på den seleksjonen som ventet viste seg nemlig å henge nøye sammen med hvilke resultater som fremkom i etterkant at gjennomført seleksjon. Der man ikke var enig i resultatet fikk organisasjonen en A-ha opplevelse og enkelte betegnet dette som et organisatorisk sjokk. En respondent kommer med et eksempel som kan tyde på at det var en sterk motstand mot den nye seleksjonsmodell blant enkelte. Motstand mot endring kan forklares både i frykten for det ukjente, at maktforhold endres og utsikter til personlig tap (Jacobsen og Thorsvik 2012, 391-395):

Det virket som hele organisasjonen så frem til å iverksette seleksjonen, og at alle så behovet for at dette ble gjort, helt til man fikk føle dette på kroppen og resultatet ble lagt frem etter endt seleksjon. Fremfor å anerkjenne at uventede kandidater hadde vist et godt potensiale valgte enkelte heller å tenke at testene var dårlige.

Respondenten mente for det første at dette handlet om ubehaget i det å bli «utsatt» for testing, fordi mange følte seg avkledd og syntes dette var brysomt. For det andre mente han at det kunne henge sammen med at enkelte var uenige i det endelige resultatet, og da ble de samme menneskene plutselig svært negative til hele prosessen tross sin optimisme innledningsvis. Det ligger nok mye god informasjon i det denne respondenten sier. Basert på tidligere ansettelseskultur i nødetatene, med medbestemmelse og «din tur» mentalitet, er nok mange automatisk forutinntatte rundt hvem som blir tilsatt i neste ledige stilling. Når dette viser seg ikke å stemme med virkeligheten, blir dette vanskelig å godta og resultatene etter seleksjonen og dette kan igjen bidra til å påvirke folks oppfattelse av validiteten i testene (Skorstad 2008).

Ny seleksjonsmodell med ekstern støtte

I følge respondentene ble imidlertid innholdet i testene opplevd som relevante for seleksjonsoppgaven og syv av ni respondenter var positive til de nye testene. Flere av dem hadde likevel opplevd støy rundt resultatene av den nye seleksjonen og det hvilte en viss skepsis til om man hadde truffet *akkurat* de riktige testene og om testene sånn sett var optimale i forhold til den bestillingen som hadde blitt gjort. Konkret nevnte enkelte respondenter at noen av deltestene burde hatt en større praktisk overførbarhet. Spesielt to av deltestene i evnetesten virket fremmedgjørende på kandidatene, ved at testenes oppgaver ikke minnet om innholdet i den konkrete jobben man hadde søkt på. Når enkelte tester virker fremmedgjørende på kandidatene i tillegg til at det dukker opp et overraskelsesmoment i forhold til hvem som gjør det bra på testene (forrige avsnitt), er det tydelig at testenes relevans og validitet i enda større grad blir stilt spørsmålsteget ved. Med bakgrunn i dette er det svært viktig at testansvarlig i større grad redegjør for nytteverdien og bruksområdet for testene overfor kandidatene, samt at de forklarer hvorfor testene har en høy grad av reliabilitet og validitet basert på måten de gjennomføres på og med bakgrunn i den forskningen som ligger til grunn for denne tekstbruken (Skorstad 2008, 114). Det blir således viktig å huske på at det som er grunnleggende kunnskap hos testansvarlige ikke er kjent stoff for kandidatene som møter opp til testing, da disse fra før har liten eller ingen kjennskap til arbeidspsykologiske tester. Hadde det vært større samsvar mellom opplevelsen av testenes innhold, og det jobben faktisk innebærer, er det rimelig å anta at det også ville vært større forståelse for de resultatene som foreligger i ettertid, selv om disse nødvendigvis ikke samsvarer med det man først hadde antatt. Dette hadde i større grad skapt en bedre opplevd relevans, eller såkalt overflatevaliditet (Skorstad 2008, 114). Samtidig meddeler de fleste respondenter at de har positive opplevelser med å gjennomføre arbeidspsykologiske tester, og at de ser dette som hensiktsmessig i forhold til å finne rett person til operasjonslederjobben:

Resultatene fra Rygge bekrefter i stor grad teorien, ved at man i praksis ser viktigheten av god mental kapasitet.

Respondentene er enige med hverandre i at det er en fordel å teste kandidater over et stort spekter av kompetansekrav og at den nye modellen bidrar til akkurat det. Utover å beholde de allerede eksisterende testene med eventuelle justeringer, nevner tre respondenter at det hadde vært hensiktsmessig å utvide spekteret ytterligere, ved å trekke inn flere tester:

For fremtiden hadde det vært ønskelig om man også kunne belyst kandidaters kunnskap, dette for å avdekke kunnskapsnivå både med tanke på detaljkunnskap og breddekunnskap.

Bakdelen med kunnskapstester nevnes i forhold til testing av eksterne kandidater, da disse automatisk ville stilt med helt andre forutsetninger enn de interne søkerne. To respondenter nevner imidlertid at det kunne vært en idé å teste kandidatene under en fysisk arbeidssituasjon, der man får se kandidatene i aksjon.

Sju av ni respondenter er tydelige på at de ser det som svært positivt at organisasjonene får ekstern støtte fra Forsvaret i seleksjonen av operasjonsledere. De trekker frem at Forsvaret har lang og bred erfaring og at de synes det er positivt at kandidatene kjøres gjennom et hundre prosent likt oppsett. De sier også at de har fått øynene opp for viktigheten av å finne rett person til stillingen, og at det har vært en sunn og god læring i det å ha en ekstern samarbeidspartner. En respondent oppsummerer det på denne måten:

Hele prosessen har blitt mer gjennomtenkt og man har fått flere måleparametre. Jeg ser en stor forskjell fra nå og tidligere, og synes det er positivt med en nøytral part nettopp fordi vi jobber så lenge sammen i vår etat. Den nye modellen er mer rettferdig og mindre tilfeldig.

Etterarbeid

Informasjonen i organisasjonene gitt i etterkant av gjennomført seleksjon oppfattes også som mangelfull blant syv av ni respondenter. Selv om noen hevder at etterarbeidet var bra fordi det ble gjennomført etter akkurat samme prosedyre som ved tidligere ansettelser, var opplevelsen blant størsteparten av informanter at informasjon rundt prosessene og tilbakemeldinger til hver enkelt kun var middelmådig. Dette begrunnes med at informasjonsbehovet var større etter at den nye seleksjonsmodellen var gjennomført, enn det det var ved gammel modell. Dette henger sammen med at det var større usikkerhet rundt den nye prosessen samtidig som kandidatene hadde blitt utsatt for noe nytt og ukjent. Heller ikke alle kandidatene fikk 1:1 samtale med sjefen etter endt seleksjon og dette fremstår som svært ønskelig, uavhengig av om utfallet av testingen var positivt eller negativt for den enkelte arbeidssøker.

Informasjonen i etterkant kunne vært bedre. De som ikke fikk stilling fikk gjerne kjørt seg litt i intervjuet, det var belastende for mange. Folk ble deprimerte, det ble mye følelser. Det var noen vanskelige uker etter at seleksjonsprosessen var over. Det ble noen vanskelige samtaler for sjefen.

Samtidig presiserte enkelte av informantene at prosessene vedrørende tilsetting var gradert og at det av den grunn kunne være vanskelig å bidra til god nok informasjon. Dette er et svært godt poeng, for med tanke på selve testene er det kun hovedtrekkene i disse som kan kommuniseres og det er kun de som fysisk har gjennomført testene som kjenner innholdet. Når det kommer til personsensitive opplysninger kan heller ikke disse tilfalle andre personer enn den enkelte kandidat. Med bakgrunn i dette kan det være vanskelig å forklare prestasjoner og rangeringer, og god og grundig informasjon til alle kan sann sett være en stor utfordring.

Alle de tre organisasjonene opplevde også noen uforutsette utfordringer etter endt seleksjon og ingen av dem var forberedt på at dette ville skje i så stor grad som det gjorde. Noen respondenter rapporterer om mye støy fra utenforstående enkeltpersoner som selv ikke hadde deltatt i seleksjonen, og sann sett ikke hadde verken kunnskap eller erfaring til å uttale seg om den nye modellen som ble brukt. Andre forteller at enkelte kandidater som ikke ble tilbudt jobb gikk helt i kjelleren og noen erfarte i tillegg at dette resulterte i sykemeldinger hos kandidatene. Det ble videre rapportert om demonstrasjoner der enkelte ansatte begynte å reservere seg mot å gjøre enkelte arbeidsoppgaver fordi de åpenbart ikke var «gode nok» og fordi de «tydeligvis» ikke hadde tilstrekkelig kompetanse til å utføre jobben.

Noen følte seg avskiltet og stemplet som ubrukelige. Likevel er det en tolkning de selv har valgt, og det er de selv som velger å nedsnakke egen person og prestasjon.

Det er interessant å se at de samme utfordringene dukker opp i alle de tre nødetatene og at man både i 110, 112 og 113 opplever ukene etter endt seleksjon som en slags unntakstilstand. Organisasjonene sett under ett opplevde negative holdninger blant enkelte ansatte, ansatte som forlot jobben midt i vakt, det ble dårligere motivasjon, lavere produksjon, uenighet rundt resultater, todelte klikker med tapere og vinnere, liten tillit og lav troverdighet til testene samt mye bitterhet og støy. Mange av de opplevelsene organisasjonene erfarer i denne utprøvningsfasen tar utgangspunkt i at enkeltpersoner forsvaret noe som er kjent, noe de mener er godt og noe de opplever er riktig, og dette trenger på ingen måte å være dysfunksjonelt

(Jacobsen og Thorsvik 2012, 392). Respondentene mente imidlertid at det kunne virke som mye av grunnen til denne støyen lå i at yngre søkere gikk forbi eldre og at den uformelle lederrollen ble utfordret. Dersom motstanden mot endring på en annen side har grobunn i frykt for det ukjente, at maktforhold endres eller utsikter til personlig tap (Jacobsen og Thorsvik 2012, 392-395) kan denne motstanden imidlertid være destruktiv.

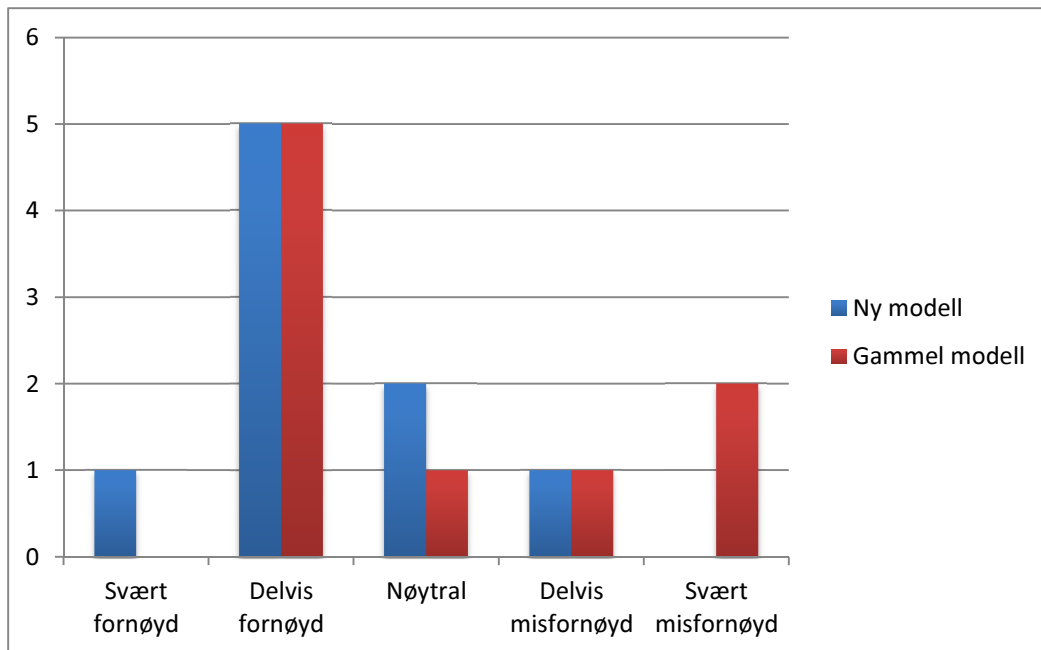
Det kan være flere årsaker til at organisasjonene møter utfordringer i den kategorien som nevnt over. Noen av utfordringene kan som tidligere antatt ha bakgrunn i en sterk og lang organisasjonskultur med en høy grad av forutsigbarhet rundt ansettelse, men graden av god muntlig og skriftlig informasjon kan også bidra til å forklare noen av de utfordringene som oppstår. I sum påvirker disse to faktorene i hvilken grad organisasjonene faktisk er modne for å selektere operasjonsledere på en ny måte. Respondentene er delt i sine svar omkring modenhet og seleksjon. Noen mente organisasjonen var moden for det, noen mente organisasjonen trodde den var mer moden for det enn den egentlig var. Andre igjen mente at organisasjonen ikke var moden for å innføre ny seleksjonsmodell overhode.

Vi var overmodne for en eller annen form for endring (ref. Gjørv-rapporten), men vi var ikke modne i forhold til hvor nært det ville komme. Ei heller var alle modne for at en forholdsvis ny ansatt søker på stillingen og går forbi de andre etter bare x (anonymisert) år.

4.3.3 Totalinntrykk og forbedringspotensial

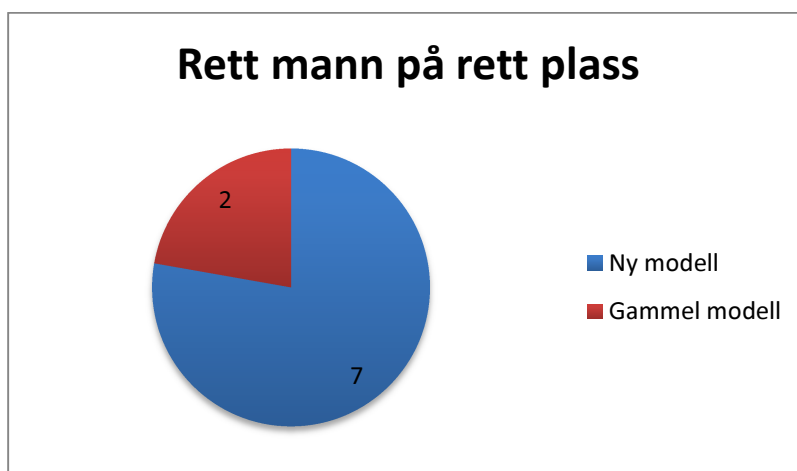
Det er variasjoner i forhold til hvor fornøyd hver enkelt respondent er med henholdsvis ny og gammel seleksjonsmodell, og med utgangspunkt kun i respondentenes tilfredshet får man svar som vist i figuren på neste side (figur 7).

Ut fra denne figuren kan man lese at seks respondenter var svært eller delvis fornøyd med ny seleksjonsmodell, og at kun en respondent var delvis misfornøyd. Samtidig kan man også se at mange var delvis fornøyd med den gamle modellen, men at det også var flere som var delvis eller svært misfornøyd. Likevel er det ikke oppsiktsvekkende store forskjeller rundt hva respondentene mener om den nye og gamle modellen i denne sammenheng. Både grads- og ledernivå, om man har vært gjennom ny og gammel modell som kandidat til en stilling, samt hvorvidt man har blitt tilbudt stilling etter endt seleksjon eller ikke vil med stor sannsynlighet påvirke svarene i figur 7.



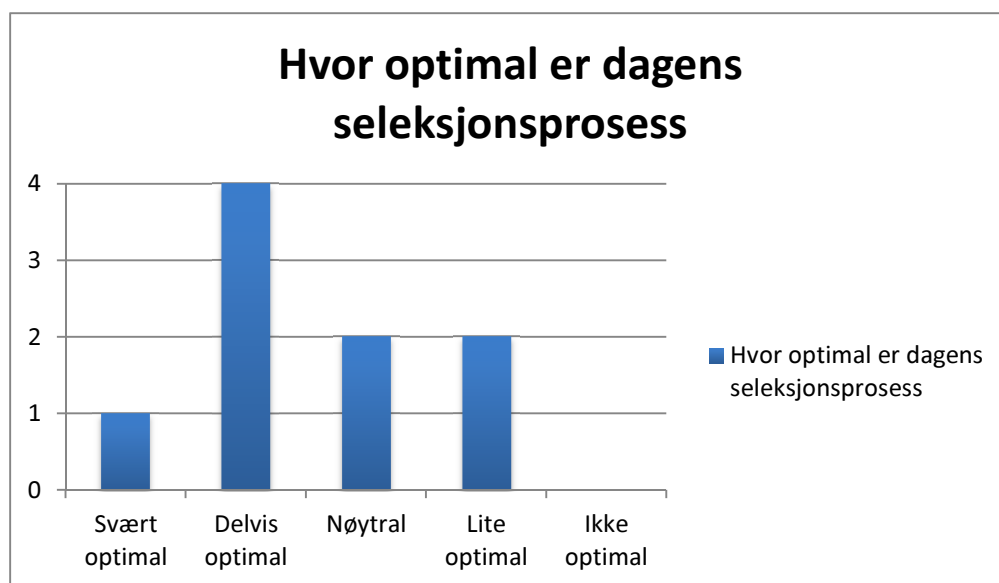
Figur 7: Figuren viser i hvilken grad respondentene er fornøyd med ny og gammel seleksjonsmodell.

Men en generell tilfredshet trenger nødvendigvis ikke å si så mye om modellenes egnethet, og dette kommer tydelig frem når respondentene blir spurt om hvilken modell de med høyest sannsynlighet mener vil gi rett person på rett plass i forhold til den kompetanse som kreves (figur 8). På tross av at mange respondenter var fornøyde både med den nye og den gamle seleksjonsmodellen (figur 7), fremkommer det tydelig at opplevelsen av modellenes egnethet ikke står i samsvar med hvor fornøyde de var (figur 8). Hele syv respondenter mener at ny modell er best egnet til å finne riktig person til stillingen, i motsetning til to respondenter som mener at gammel modell var best egnet for dette formål.



Figur 8: Figuren viser hvilken modell respondentene med høyest sannsynlighet mener vil gi rett mann på rett plass i forhold til den kompetanse som kreves.

Respondentenes svar, med tanke på hvor fornøyde de var, kan imidlertid tyde på at det var elementer ved den gamle modellen som respondentene også satte pris på. Selv om de fleste respondentene syntes at dagens modell var best egnet til å finne riktig person til riktig plass i organisasjonene, er ikke det ensbetydende med at dagens modell ikke har et forbedringspotensial. For å forske videre på hva kandidatene egentlig syntes om dagens seleksjonsmodell, ble de bedt om å vurdere hvor optimal de mente den var (figur 9). Selv om de fleste respondentene var fornøyde med dagens modell og syntes at det var denne som med høyest sannsynlighet gav riktig person i riktig stilling i organisasjonene, fremkom det likevel at det var rom for forbedring. Kun en respondent mente at dagens modell var svært optimal sett opp mot å finne rett person til stillingen som operasjonsleder, mens fire respondenter mener at den var delvis optimal. En respondent stilte seg nøytral til spørsmålet, mens de resterende tre syntes dagens modell var lite optimal for dette formål.



Figur 9: Figuren viser hvor optimal respondentene synes at seleksjonsprosessen er slik den gjennomføres i dag.

For å gjøre seleksjonen bedre hadde respondentene flere forslag. Enkelte respondenter mente for eksempel at man på nytt kunne ta en nøye gjennomgå profilen/kompetansekravet til operasjonslederstillingen for å få enda bedre innsikt i hva man faktisk ville ha og således kunne gjøre bestillingen tydeligere og bedre. Denne profilen måtte være godt forankret i organisasjonen, og gjerne på et enda høyere faglig kompetansenivå som for eksempel hos en utdanningsinstitusjon. Dette handler om å gjøre en god jobbanalyse (Skorstad 2008:2). Jobbanalysen er den eller de metoder man bruker for å avdekke de mest sentrale kriteriene for

en stilling (Skorstad 2008, 35). Man må først vite hva jobben består av, og hva man ønsker å måle, før man kan velge måleredskap og deretter sammenligne jobbsøkernes kompetanse med stillingskriteriene. Jobbanalysen blir således fundamentalt viktig for den videre utvelgelsesprosessen.

Videre ble viktigheten av et godt nok rekrutteringsgrunnlag påpekt, slik at man var sikret en solid masse å selektere fra. Da ville man unngå at det ble for mange jobber til for få hoder slik at man endte opp med å tilsette noen under tvil. Et godt rekrutteringsgrunnlag kommer imidlertid ikke alltid av seg selv. Det er hard konkurranse om de beste jobbsøkerne i samfunnet, og for å tiltrekke seg gode kandidater må organisasjonene selv gjøre en innsats i forhold til å markedsføre seg selv. Organisasjonene må således gjennomgå egne lønnsystemer og karrieresystemer (Jacobsen og Thorsvik 2012, 257) og se om det er tiltak de kan iverksette for å bedre rekrutteringen til stillinger. Dette blir spesielt viktig all den tid man gjennom stillingsannonser i tillegg har strenge og spesifikke krav til søkerens kompetanse.

Respondentene mente også at man burde fortsette å ha dagens tester, men at noen av dem kunne blitt vurdert justert. Eksempelvis ble det påpekt at enkelte deltester av evnetestene/papirtestene burde blitt revurdert og at man eventuelt fjernet eller erstattet noen av dem. Grunnen til dette var at ikke alle deltestene ble opplevd som like relevante slik de fremsto i dag. Dette fremkom også i kapittel 4.2.2 der oppgaven var innom fordeler og ulemper ved seleksjonen etter 22. juli. Det oppstår utfordringer når testenes oppgaver ikke minner om innholdet i den aktuelle jobben fordi kandidatene opplever at testene har en lav relevans eller overflatevaliditet (face validity) (Skorstad 2008, 114). Optimalt sett burde alle evne- og ferdighetstester hatt et størst mulig samsvar mellom det en faktisk gjør i jobben, og de evnene eller ferdighetene som måles.

Nettopp med bakgrunn i opplevd relevans foreslår også noen av respondentene at ferdighetstestene/datatestene burde blitt vurdert endret. Noen mente at disse testene fokuserer for mye på hurtigheten i gjennomføringen fremfor bruken av dataverktøy, mens andre mistenker at disse testene diskriminerer i alder slik de gjennomføres i dag. Hvis det faktisk er slik at testene diskriminerer i alder mente respondentene at det burde foreligget en plan for hvordan man kunne avstemme hastigheten i gjennomføringen med tanke på variasjonen i alder på kandidatene. Akkurat disse opplevelsene er det vanskelig å finne belegg for i teorien,

men i forhold til jobbutførelse er det helt klart synd dersom alder og erfaring til en viss grad kan kompensere for lavere hastighet i testene, og dette ikke tas i betraktning.

Utover justeringer på allerede eksisterende tester mener flere av respondentene at et bredere testgrunnlag bør vurderes innført. Flere mener at det kan være nyttig å trekke inn kunnskapstester, siden man per i dag ikke har mulighet til å finne ut hvilket kunnskapsnivå hver enkelt kandidat innehar. Hvis man ser tilbake på punkt 4.1 ble operasjonslederens kompetansekrav presentert. Operasjonsledere er førstelinjeledere og fokuset på faglig ferdigheter var spesielt fremtredende. Faglige ferdigheter ble omtalt som en forutsetning for førstelinjelederen for å kunne løse problemer knyttet til de konkrete oppgavene en selv og de ansatte sto overfor (Høst 2009, 26-28). Sånn sett kan det kanskje sees på som et lite paradoks at faglige ferdigheter ikke er en del av testingen i seleksjonssammenheng. Samtidig beskriver teorien testing av evner som svært viktig siden evner forteller oss noe om hva en person faktisk er i stand til å prestere (Skorstad 2008, 29). Siden evnetester måler et fremtidig potensiale i en kandidat og fordi evner har et maksimumspotensiale som verken er trenbart eller kan overskrides (Skorstad 2008, 113), kan dette si noe om hvilken kapasitet en kandidat har til innlæring av ny kunnskap og nye ferdigheter senere. På denne måten kan man argumentere for at testing av kunnskap er sekundært dersom man uansett tester kandidatens evner. Organisasjonene må imidlertid ta hensyn til tids- og ressursbruk. Det er mye man kan *ønske* å teste kandidater på, og siden seleksjon er ressurskrevende prosesser blir det derfor svært viktig å prioritere hvilke kompetansekrav man vil tillegge mest test-tid. Foruten å ta hensyn til prioriteringer og ressursbruk, vil det i tillegg være svært viktig å tilpasse eventuelle kunnskapstester til det nivået de faktisk skal ligge på. Videre må de selvfølgelig tilpasses den enkelte organisasjon:

Operasjonsleder skal lede på et operasjonelt nivå. Ikke strategisk, ikke taktisk. Han eller hun skal operasjonalisere strategiske mål og jobbe med det ressursmessige, mens faglige spørsmål skal tillegges lavere nivå.

I tillegg nevner flere av respondentene at det ville vært hensiktsmessig med casetrening eller simuleringsøvelser, slik at kandidatene kunne fått anledning til å vise seg frem i et jobbrelevant miljø der konkret jobbutførelse ble testet. Ikke alle kandidatene har arbeidserfaring som operasjonsledere, og siden det er vanlig å anta at tidligere prestasjoner er den beste prediktor for fremtidige prestasjoner (Grimsø, 2004) ville dette vært en relevant

testarena. Respondentenes samlede forslag til tester som kunne blitt vurdert innført i tillegg til de som gjennomføres i dag er følgende:

- Kunnskapstest 1 – måler jobbrelatert/faglig kunnskapsnivå
- Kunnskapstest 2 – måler generell samfunnskunnskap/allmennkunnskap
- Caseløsning/simuleringsøvelser – måler jobbutførelse

Respondentene fremhevet også at organisasjonene for fremtiden burde bli bedre på informasjon internt. Det ble fremmet forslag om å invitere Forsvaret til de respektive organisasjonene for en presentasjon for å unngå at det ble mye usikkerhet og støy rundt kommende seleksjonsprosesser. Det fremkom også at det var viktig at alle overordnede ledere hadde fått en demonstrasjon og omvisning på de testene som skulle gjennomføres av kandidatene, slik at disse var best mulig kjent på forhånd. Flere respondenter ønsket også at egne ledere skulle være til stede på seleksjonssenteret under testingen, slik at lederne kunne være tilgjengelig ved behov. Flere respondenter var også for en nasjonal standard på seleksjon og mente at dagens seleksjon var et skritt i riktig retning. De mente at det burde være lik modell på alle landets operasjonssentraler, og at operasjonsledere burde selekteres med bakgrunn i like krav.

Jeg synes profesjonaliteten i ansettelse i vår organisasjon generelt har vært for dårlig. En slik seleksjon etter ny modell skaper en motvekt til akkurat det.

4.3.4 Oppsummering av hovedfunn

Seleksjon handler om å forutsi fremtidige jobbprestasjoner hos medarbeidere gjennom bruk av ulike vurderingsmetoder (Schmidt og Hunter, 1998). Et tilleggsaspekt for nødetatene er som tidligere nevnt at feil som gjøres i seleksjonen også indirekte kan medføre tap av menneskeliv og store materielle verdier, noe som gjør kravene til god seleksjon enda viktigere.

Dagens utvelgelsesprosess utføres med støtte fra Luftforsvarets Seleksjonssenter (LSES) og består av evnetester, ferdighetstester, personlighetstester, biometrisk spørreskjema og panelintervju. Det benyttes standardiserte målemetoder, som beskriver kandidatene gjennom en numerisk skala eller en systematisk kategorisering, og alle kandidatene får like spørsmål, oppgaver og instruksjoner (Skorstad 2008, 101). Utgangspunktet for del tre av analysen var å

se på dagens seleksjon som en tretrinnsprosess som inkluderte forarbeid, gjennomføring av ny seleksjonsmodell samt etterarbeid. Alle disse delprosessene kan være med på å si noe om respondentenes opplevelse av dagen totale seleksjonsprosess.

Hovedfunnet som ble gjort med tanke på forarbeidet var at organisasjonene stort sett manglet en intern forståelse for hva den nye seleksjonsmodellen innebar og hvorfor den ble iverksatt. Den ene grunnen var at informasjonen både fra egne organisasjoner og fra Forsvaret kunne vært bedre. Det burde i større grad blitt benyttet muntlige informasjonskanaler da dette har noen klare fordeler. Muntlig kommunikasjon ville gitt mulighet til både å formidle rik informasjon raskt, få direkte tilbakemeldinger, avklare eventuelle misforståelser samt bedre å åpne for spørsmål (Jacobsen og Thorsvik, 2012). Den andre grunnen var at organisasjonene ikke hadde lagt så mye energi i forarbeidet men at de snarere bare hadde kastet seg ut i det. Det hadde ikke blitt gjort konsekvensvurderinger i forkant, og man var sånn sett ikke helt forberedt på det som kom. Spesielt var man ikke forberedt på å få uventede resultater og uventende ansettelses.

Ved å se på den nye seleksjonsmodellen isolert sett var hovedfunnet at syv av ni respondenter opplevde testenes innhold som relevante, men at mange var skeptiske til om man hadde truffet *akkurat* de riktige testene. Noen av deltestene virket fremmedgjørende på enkelte kandidater og innholdet minner ikke om den konkrete jobben man har søkt. Når det mangler forståelse for innholdet i testene samtidig som det dukker opp uventede resultater i forhold til hvem som blir tilbudt jobb, er det naturlig at folks oppfattelse av validiteten i testene påvirkes (Skorstad 2008). De fleste respondenter sier imidlertid at de har positive opplevelser med å gjennomføre arbeidspsykologiske tester og at det er en fordel å teste kandidater over et stort spekter av kompetanse, da de ser dette som hensiktsmessig i forhold til å finne rett person til operasjonslederstillingen. Syv av ni respondenter ser det som svært positivt at organisasjonene får ekstern støtte fra Forsvaret i seleksjonen av operasjonsledere, da de mener Forsvaret har lang og bred erfaring innenfor dette feltet.

Hovedfunnet som ble gjort med tanke på etterarbeidet var at syv av ni respondenter hadde en oppfattelse av mangelfull informasjon også her. Informasjonsbehovet var større etter at den nye seleksjonsmodellen var gjennomført, enn det det var ved gammel modell fordi det var knyttet større usikkerhet rundt den nye prosessen. Flere kandidater hadde heller ikke hatt 1:1 samtale med sjefen etter endt seleksjon. Det presiseres imidlertid at prosessene vedrørende

tilsetting var gradert og at det av den grunn kunne være vanskelig å bidra til god nok informasjon. Samtlige organisasjoner opplevde også uforutsette utfordringer etter endt seleksjon og ingen av dem var forberedt på at dette ville skje i så stor grad som det gjorde.

Selv om det ikke er kjempestore forskjeller er de fleste respondentene i større grad fornøyd med den nye seleksjonsmodellen enn den gammel. Syv respondenter mente at den nye seleksjonsmodellen med størst sannsynlighet ville gi rett person på rett plass i organisasjonene, mens to respondenter mente at den gamle modellen var best egnet for dette formål. Fem respondenter mente at dagens modell var svært eller delvis optimal, mens resterende fire enten var nøytrale til spørsmålet eller mente den var lite optimal. De fleste påpeker likevel forbedringsområder. Både en bedre jobbanalyse og et bredere seleksjonsgrunnlag var ønskelig å ha på plass for et mer solid utgangspunkt for den videre testingen. Med tanke på selve testingen ble det foreslått å endre eller fjerne noen av deltestene i evnetesten med bakgrunn i opplevd relevans. En foreslått justering gjaldt også for ferdighetstestene da det ble opplevd at disse fokuserte svært mye på hastighet og sånn sett kanskje favoriserte yngre jobbsøkere. Et bredere testgrunnlag ble også foreslått innført fra enkelte, og kunnskapstester og casetrening/simuleringsøvelser var et konkret ønske. Det ble også fremhevet at organisasjonene for fremtiden burde bli bedre på informasjon internt.

5 Oppsummering og konklusjon

22. juli-kommisjonens hovedanbefaling var grunnleggende endringer på områdene holdninger, kultur og lederskap, og hvordan mennesker og organisasjoner utøvde den myndighet de var gitt. Rapporten uttalte at «Lærdommene handler i større grad om ledelse, samhandling, kultur og holdninger – enn mangel på ressurser, behov for ny lovgivning, organisering eller store verdivalg» (NOU 2012: 14). For å sikre ivaretagelsen av nødmeldetjenestenes ansvar sett i lys av samfunnets forventninger og 22. juli-kommisjonens anbefaling, valgte nødetatene i Oslo å endre seleksjonsmodellen for kandidater til operasjonslederstillinger. Operasjonslederstillingen innehar et stort samfunnsansvar og stiller høye krav til god ledelse, og basert på de siste års hendelser og kompleksiteten i fremtidig krisehåndtering er disse kravene økende. Dette gjør seleksjon til et svært viktig tema, da det er grunnleggende viktig med riktig person på riktig sted spesielt når man jobber med nødstilte.

Denne oppgaven ønsket å finne ut hvordan seleksjon av operasjonsledere hadde endret seg etter 22. juli, og hvordan opplevelsen av dagens seleksjonsprosess var blant de involverte. Oppgaven har tatt utgangspunkt i operasjonsleders kompetansekrav og sett på fordeler og ulemper ved gammel og ny seleksjonsmodell. Deretter ble det gjennomført en evaluering av dagens seleksjonsprosess (forarbeid, gjennomføring av ny seleksjonsmodell og etterarbeid).

Kunnskap og faglige ferdigheter er viktig for en operasjonsleder å inneha for å kunne løse problemer knyttet til de konkrete oppgavene han eller hun står overfor i en nødmeldesentral, samt for å kunne delegerer oppgaver til underordnede og følge opp disse.

Mellommenneskelige ferdigheter er også viktig siden operasjonslederen skal samhandle med andre mennesker under utfordrende forhold og være et midtpunkt i rollen som leder og overordnet. Det er imidlertid evner og personlige egenskaper som fremheves som de viktigste forutsetninger for at en operasjonsleder skal lykkes. Evner og personlige egenskaper betraktes som stabile trekk ved en person og kan ikke påvirkes i samme grad som kunnskaper og ferdigheter (Skorstad 2008).

Seleksjon handler om å forutsi fremtidige jobbprestasjoner hos medarbeidere gjennom bruk av ulike vurderingsmetoder. Seleksjonsmodellen før 22. juli ble i stor grad basert på bruken av intervju som eneste utvalgsmetode, mens ved ansettelser av operasjonsledere i dag benyttes et bredere testgrunnlag. Luftforsvarets Seleksjonssenter (LSES) bistår nødetatene i utvelgesprosessen, som består av evnetester, ferdighetstester, personlighetstester, biometrisk spørreskjema og panelintervju. Seleksjonsmodellen før 22. juli bar preg av å være en legitimeringsprosess fremfor en ansettelsesprosess og ansettelser hadde iboende elementer av forutbestemthet og «din tur»-mentalitet. Gammel seleksjonsmodell testet ikke kandidatene i et bredt nok spekter av kompetanse og det var lite lederfokus. Det var også lite samsvar mellom de kompetansekravene respondentene mente var viktigst for operasjonsleder å inneha og de kompetansekravene den gamle seleksjonsmodellen vektla høyest. Den nye seleksjonsmodellen viser imidlertid en svært høy grad av samsvar med de kompetansekravene respondentene mente var viktigst for operasjonslederstillingen, og en stor del av fokuset i dagens seleksjon er på testing av evner og lederegenskaper fremfor kunnskapsbaserte intervjuer.

Ved evaluering av dagens seleksjonsprosess er oppgavens hovedfunnet at informasjonen i organisasjonene har vært for dårlig og at det i større grad burde blitt benyttet muntlige

informasjonskanaler (Jacobsen og Thorsvik, 2012). Med tanke på forarbeidet manglet den interne forståelsen for hva den nye seleksjonsmodellen innebar og hvorfor den skulle iverksettes. Et mer grundig forarbeid og gjennomføring av konsekvensvurderinger i forhold til det å innføre seleksjon på operasjonslederstillingen burde vært utført. Informasjonen i etterkant av seleksjonen ble også oppfattet som mangelfull og ikke alle fikk samtale med overordnet leder. Dette bør gjennomføres uavhengig av utfall og resultat. Det fremkommer imidlertid at graderte prosesser gjør at informasjon og kommunikasjon i etterkant av seleksjonen sees på som utfordrende.

Innholdet i testene som gjennomføres oppleves som relevant, det foreligger positive opplevelser med å gjennomføre arbeidspsykologiske tester og det fremkommer klare fordeler ved å teste kandidater over et bredt spekter av kompetanse. Det fremkommer likevel at det er usikkerhet rundt hvor godt enkelte av testene faktisk treffer og om bestillingen fra nødetatene til Forsvaret har vært god nok. Noen av testene virker fremmedgjørende ved at de ikke minner om innholdet i operasjonslederjobben og dette påvirker oppfattelsen av testenes validitet (Skorstad, 2008). Mye tyder likevel også på at opplevd validitet handler like mye om overraskelser i resultater og hvem som til slutt blir innstilt og ikke.

Funnene i oppgaven sier at den nye seleksjonsmodellen med størst sannsynlighet vil gi rett person på rett plass i organisasjonene. Det fremkommer imidlertid ikke veldig store forskjeller i forhold til i hvilken grad respondentene er fornøyd med ny eller gammel seleksjonsmodell, men det er flest preferanser i retning av den nye seleksjonsmodellen. Det samme gjelder for vurderinger rundt hvorvidt den nye modellen er optimal i forhold til sitt oppdrag eller ikke. Heller ikke her fremkommer det store forskjeller, selv om det er flest positive preferanser. Det er imidlertid klare forbedringsområder ved den nye seleksjonsmodellen, men som utgangspunkt for forbedringer må jobbanalysen først gjøres bedre og seleksjonsgrunnlaget må bli større. Videre må det vurderes å fjerne eller endre noen av deltestene i evnetesten samt at ferdighetstestene må avklares og eventuelt avstemmes i forhold til favorisering av aldersgrupper. I tillegg kan organisasjonene vurdere et bredere testgrunnlag i form av kunnskapstester og casetrening/simuleringsøvelser basert på egne individuelle behov.

6 Videre forskning

Det er svært interessant at nødetatene i Oslo, med henholdsvis operasjonssentralene 110, 112 og 113, har inngått en avtale med Forsvaret som ekstern aktør angående seleksjon til operasjonslederstillinger. Det hadde av den grunn vært interessant å finne ut hvordan andre deler av nødetatene jobber for å få rett person på rett plass i organisasjonene. Ordenspolitiet har allerede blitt studert (Carlsen, 2014), men status på ansettelsesprosesser i for eksempel helsesektoren eller brann- og redningsetatene er ikke like kjent. Private selskaper er spesielt beryktet for å benytte eksterne konsulenter i ansettelse, men hvor vanlig er dette i nødetatene spesielt, og i offentlig sektor generelt?

En større studie av hvilke personlige egenskaper ledere i nødetatene innehar hadde også vært av interesse. Ved å koble sammen psykologi og organisasjonsutvikling hadde det eksempelvis vært mulig å forske på hva som kjennetegner personligheten hos innstilte kandidater til lederjobber i nødetatene, og deretter sett disse opp mot personlige egenskaper hos lederne som ansetter. Dette kunne besvart spørsmål rundt hvorvidt ansatte i nødetatene er så uniforme som mange kanskje tror, og om det faktisk er slik at ledere preferer i retning av å ansette mennesker som ligner mest på seg selv eller ikke.

Litteraturliste

Albæk, Erik. 2001. *Tendenser i evaluering*. Odense: Odense Universitetsforlag.

Andersen, Finn Mørch m.fl. 2009). *112 – Forslag til fremtidig organisering av nødmeldetjenesten/rapport fra en interdepartemental arbeidsgruppe*. Oslo: Departementenes servicesenter.

Behling, Orlando. 1998. "Employee selection: will intelligence and conscientiousness do the job?" *The Academy of Management Executive*, 12, 77-86. Bloomington, IN: AuthorHouse.

Berg, Morten Emil. 2008. *Ledelse - verktøy og virkemidler*. 3.utgave. Oslo: Universitetsforlaget.

Carlsen, Christopher. 2014. *Politiets operative lederideal – en kvalitativ studie om rekrutteringsprosesser i ordenspolitiet*. Masteroppgave i styring og ledelse. Fakultetet for samfunnsfag. Oslo: Høgskolen i Oslo og Akershus.

Catell, Raymond Bernard. 1962. *The inheritance of personality and ability: research methods and findings*. New York: Academic Press.

Dahler-Larsen, Peter. 2006. *Evalueringskultur – et begreb bliver til*. Odense: Syddansk Universitetsforlag.

DSB-rapport. *Evaluering av krisehåndteringen etter hendelsene i regjeringskvartalet og på Utøya 22. juli 2011, innenfor DSBs ansvarsområder*. Tønsberg: Direktoratet for samfunnssikkerhet og beredskap (DSB) 2012.

Eid, Jarle og Bjørn Helge Johnsen. 2005. *Operativ psykologi*. Bergen: Fagbokforlaget.

Farr, James L. og Nancy. T. Tippins. 2010. *Handbook of employee selection*. New York: Taylor & Francis Group.

Gottfredson, Linda S. 1997. *Why G matters: The complexity of everyday life*. *Intelligence*, 24, 79-132.

Grimsø, Rigmor E. 2004. *Rekruttering og utvalg av medarbeidere*. 2. utgave. Oslo: Gyldendal Akademisk.

Høst, Tor. 2009. *Ledelse - en helhetlig modell*. Oslo: Universitetsforlaget.

Jacobsen, Dag Ingvar og Jan Thorsvik. 2013. *Hvordan organisasjoner fungerer*. 4. utgave. Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.

Johannessen Asbjørn, Line Christoffersen og Per Arne Tufte. 2011. *Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag*. 3. utgave. Oslo: Abstrakt forlag.

Kaufmann, Geir og Astrid Kaufmann. 1996. *Psykologi i organisasjon og ledelse*. Bergen: Fagbokforlaget.

Kvale, Steinar og Svend Brinkmann. 2012. *Det kvalitative forskningsintervju*. 2. utgave. Oslo: Gyldendal akademisk.

Kotter, John P. 2012. *Leading Change*. Boston, MA: Harvard Business Review Press.

Lai, Linda. 2010. *Strategisk kompetansestyring*. 2. utgave. Bergen: Fagbokforlaget.

Martinsen, Øyvind L. 2005. *Lederskap – spiller det noen rolle?* Oslo: BI.

Martinsen, Øyvind L. 2009. *Perspektiver på ledelse*. Oslo: Gyldendal Akademisk.

Martinsen, Øyvind L. og Lars Glasø. (2013). Personlighet og ledelse. I: Rønning, Rune, William Brochs-Haukedal, Lars Glasø og Stig Berge Matthiesen (red). *Livet som leder. Lederundersøkelsen 3.0*. Bergen: Fagbokforlaget.

Nilsen, Vivi. 2012. *Analyse i kvalitative studier – den skrivende forskeren*. Oslo: Universitetsforlaget.

Nordhaug, Odd. 2004. *Strategisk kompetanseledelse – teori og praksis*. Oslo: Universitetsforlaget.

NOU 2012: 14. *Rapport fra 22. juli-kommisjonen*. Statsministeren.

NOU 2013:9. *Ett politi- rustet til å møte fremtidens utfordringer- Politianalysen*. Justis og beredskapsdepartementet.

PBS1:2011, Politidirektoratet. *Politiets beredskapssystem Del 1 – Retningslinjer for politiets beredskap*. Oslo: Politidirektoratet, 2011.

Petersen, Trond, Ishak Saporta og Marc-David L. Seidel. 2000. Offering a job. Meritocracy and social networks. *American Journal of Sociology*, 106, 763-816.

Prop. 73 S (2011-2012). *Et forsvar for vår tid*. Forsvarsdepartementet.

Rachlew, Asbjørn. «Å forske på sine egne – Metodiske og etiske utfordringer knyttet til forskning på egen profesjon». I: Myklebust, Trond og Gunnar Thommassen. *Arbeidsmetoder og metodearbeid i Politiet*. 2010. Oslo: Politihøgskolen.

Rapport fra en interdepartemental arbeidsgruppe. 2009. *Forslag til fremtidig organisering av nødmeldetjenesten* ("112-rapporten"). Oslo: Departementenes servicesenter.

Ringdal, Kristen. 2013. *Enhet og mangfold - Samfunnsvitenskapelig forskning og kvantitativ metode*. 3. utgave. Bergen: Fagbokforlaget.

Rogstad, Jon og Sterri, Erika Braanen. 2014. *Kulturelt betinget naturlig beskjedenhet. En studie av jobbintervjuets muligheter og begrensninger*. Fafo-rapport 2014:33. Oslo: Forskningsstiftelsen Fafo.

Schmidt, Frank L. og Hunter, John E. (1998). The validity and utility of selection methods in personnel psychology: Practical and Theoretical Implications of 85 years of research findings. *Psychological Bulletin*, 124(2), 262-274.

Skorstad, Espen. 2008. *Rett person på rett plass - psykologiske metoder i rekruttering og lederutvikling*. Oslo: Gyldendal Akademisk.

Solberg, Jan A. 1995. *Håndbok for ledelse i Luftforsvaret*. Oslo: O. Fr. Arnesen AS.

St. meld. nr. 21 (2012–2013). *Terrorberedskap*. Justis- og beredskapsdepartementet.

Tjora, Aksel. 2013. *Kvalitative forskningsmetoder i praksis*. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS.

Torkildsen, Per O. 2013. *Endringsprogrammet i Politiet: Kompetanse på Operasjonssentralen*. Oslo

Tornes, Kristin. 2012. *Evaluering i teori og praksis*. Trondheim: Akademika forlag.

Vernon, Philip E. 1950. *The Structure og Human Abilities*. London: Methuen.

Vedung, Evert. 1991. *Utvärlding i politik och förvaltning*. Lund: Studentlitteratur.

Yukl, Gary. 2013. *Leadership in organizations*. 8.utg. New Jersey: Pearson Education.

Vedlegg

1 Informasjonsskriv til deltakere

Forespørsel om deltakelse i forskningsprosjektet

”Seleksjon av operasjonsledere”

Bakgrunn og formål

Formålet med studien er å finne ut hvordan seleksjon av operasjonsledere har blitt gjennomført i nødmeldesentralene før og etter hendelsene i Regjeringskvartalet og på Utøya, samt å gjennomføre en evalueringsstudie av dagens seleksjonsordning.

Problemstilling:

**På hvilken måte har seleksjon av operasjonsledere blitt endret etter 22. juli?
I hvilken grad oppleves dagens seleksjonsprosess som optimal?**

Prosjektet er en mastergradsstudie ved institutt for offentlig administrasjon og velferdsfag ved Høgskolen i Oslo og Akershus. Prosjektet gjennomføres som en privat selvstudie men i samarbeid med arbeidsgiver (Oslo Brann- og redningsetat).

Du forespørres om å delta da jeg oppfatter at nettopp du vil kunne belyse mine forskningsspørsmål.

Hva innebærer deltakelse i studien?

Din deltakelse innebærer at jeg får komme og intervjuer deg i inntil en time. Spørsmålene jeg vil stille vil i korte trekk inneholde spørsmål rundt ny og gammel seleksjonsprosess, men med fokus på seleksjonsordningen som nå er iverksatt med støtte fra Forsvaret. Jeg vil medbringe en ferdig forberedt intervjuguide, og alle deltakerne vil få de samme spørsmålene, men intervjuet vil foregå som en samtale. Jeg vil notere underveis men skal ikke ta opp verken lyd eller bilde.

Hva skjer med informasjonen om deg?

Alle personopplysninger vil bli behandlet konfidensielt. Det er kun jeg og min veileder som har tilgang til datamaterialet. Personopplysninger vil anonymiseres gjennom en koblingsnøkkel og denne vil bli lagret digitalt på min jobb-pc, og atskilt fra øvrige data, for å ivareta din konfidensialitet. Du sikres anonymitet i min publikasjon, men du vil følgelig kunne gjenkjenne noe av det du har sagt.

Prosjektet skal etter planen avsluttes 12. juni 2015. Personopplysninger og datamaterialet vil da makuleres.

Frivillig deltakelse

Det er frivillig å delta i studien, og du kan når som helst trekke ditt samtykke uten å oppgi noen grunn. Dersom du trekker deg, vil alle opplysninger fra deg bli slettet.

Dersom du ønsker å delta eller har spørsmål til studien, ta kontakt med meg på telefon 982 25 894 eller pr. e-post; lindabjorhusdal@gmail.com. Du kan også kontakte min veileder Tor høst på telefon 975 28 548 eller pr. e-post; tor.host@hioa.no. Daglig ansvarlig for prosjektet er Sissel Hovik, hun kan kontaktes på 67 23 82 36 og pr. e-post; sissel.hovik@hioa.no.

Studien er meldt til Personvernombudet for forskning, Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste AS.

På forhånd takk for hjelpen!

Mvh
Linda Bjørhusdal

2 Intervjuguide

Intervjuguide - Seleksjon av operasjonsledere

På hvilken måte har seleksjon av operasjonsledere blitt endret etter 22. juli?

I hvilken grad oppleves dagens seleksjonsprosess som optimal?

Spørsmål til overordnede ledere og operasjonsledere ved Oslo 110, 112 og 113.

Respondenten:

1. Respondent nr.:
2. Stilling?
3. Arbeidssted?
4. Utdanningsbakgrunn?
5. Antall underordnede?

Operasjonslederens kompetansekrav:

6. Hvilken kunnskap og ferdigheter mener du at en operasjonsleder må inneha?
7. Hvilke evner er det viktig å legge vekt på?
8. Hvilke holdninger må operasjonslederen ha?
9. Hva mener du er viktigst; a) kunnskap, b) ferdigheter, c) evner eller d) holdninger?
10. Kan du beskrive den ideelle operasjonsleder?

Seleksjon før 22. juli:

11. Hvordan ble seleksjon av nye operasjonsledere gjennomført før 22. juli 2011?
12. Hva var fordelene med å gjennomføre seleksjonen på denne måten?
13. Hadde denne seleksjonsmodellen noen ulemper eller svakheter? Hvilke?
14. Hvilke kompetansekrav opplever du ble vektlagt høyest?

Seleksjon etter 22. juli:

15. Hvordan har seleksjonen blitt gjennomført etter 22. juli 2011?
16. Hva er fordelene med å gjennomføre seleksjonen på denne måten?
17. Er det noen ulemper eller svakheter med den nye modellen? Hvilke?
18. Hva er fordelene med å samarbeide med eksterne aktører (Forsvaret)?
19. Er det noen ulemper eller svakheter? Hvilke?
20. Hvilke kompetansekrav opplever du at nå blir vektlagt høyest?

21. Hvor mange ganger har din organisasjon vært gjennom den nye seleksjonsmodellen?

Ny seleksjonsprosess (tretrinnsprosess):

a) **Forarbeid** (kommunikasjon, informasjon, jobbanalyse, arbeidskrav, stillingsutlysning, kandidathåndtering):

22. Hvor god var den interne forståelsen for a) hva man skulle gjennom og b) hvorfor?

23. Hvor god opplever du informasjonen i forkant av ny seleksjonsprosess?

a. Informasjonen fra Forsvaret?

b. Informasjonen internt i egen organisasjon?

24. Hvor godt forberedt opplever du at egen organisasjon var på ny seleksjonsordning før oppstart?

25. I hvilken grad opplever du at den nye måten å selektere på var godt forankret i egen organisasjon før oppstart?

b) **Ny seleksjonsordning** (med ekstern støtte fra Forsvaret):

26. Hva var din opplevelse av innholdet i testene som ble gjennomført?

27. Er det forhold du mener burde blitt tillagt større/mindre vekt under selve seleksjonen?

28. I hvilken grad opplever du at den eksterne aktøren (Forsvaret) har bidratt positivt i seleksjon av operasjonsledere?

c) **Etterarbeid** (kommunikasjon, informasjon, innstilling, tilsetting):

29. Hvor god var informasjonen i egen organisasjon etter endt seleksjon?

30. Møtte organisasjonen noen uforutsette utfordringer etter endt seleksjon?

31. Har du opplevd noen forskjeller fra gang til gang ved gjennomføring av seleksjonsprosessen? Noen læringsmomenter?

32. Opplever du at organisasjonen var/er moden for en ny måte å selektere operasjonsledere på?

Generelt:

Hvis du skal avgi et totalinntrykk (på en skala fra en til fem):

33. Hvor fornøyd var du med gammel seleksjonsmodell?

1. Svært fornøyd 2. Delvis fornøyd 3. Nøytral 4. Delvis misfornøyd 5. Svært misfornøyd

34. Hvor fornøyd er du med ny seleksjonsmodell?

1. Svært fornøyd 2. Delvis fornøyd 3. Nøytral 4. Delvis misfornøyd 5. Svært misfornøyd

35. Hvilken modell (gammel/ny) tror du med høyest sannsynlig vil gi rett mann på rett plass i forhold til den kompetanse som kreves?

36. Hvor optimal synes du seleksjonsprosessen er slik den gjennomføres i dag (på en skala fra en til fem)?

1. Svært optimal 2. Delvis optimal 3. Nøytral 4. Lite optimal 5. Ikke optimal

37. Hvordan kan seleksjonsprosessen for fremtiden eventuelt gjøres bedre?

38. Er det informasjon omkring noen av de tema vi har snakket om som du ønsker å tilføye?

Tusen takk for at jeg fikk av din tid, og takk for hjelpen!

3 Meldeskjema NSD

Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste AS
NORWEGIAN SOCIAL SCIENCE DATA SERVICES



MELDESKJEMA

Meldeskjema (versjon 1.4) for forsknings- og studentprosjekt som medfører meldeplikt eller konsesjonsplikt (jf. personopplysningsloven og helseregisterloven med forskrifter).

1. Prosjekttittel		
Titel	Seleksjon av operasjonsledere	
2. Behandlingsansvarlig institusjon		
Institusjon	Høgskolen i Oslo og Akershus	Velg den institusjonen du er tilknyttet. Alle nivå må oppgis. Ved studentprosjekt er det studentens tilknytning som er avgjørende. Dersom institusjonen ikke finnes på listen, vennligst ta kontakt med personverombudet.
Avdeling/Fakultet	Fakultet for samfunnsfag	
Institutt	Institutt for offentlig administrasjon og velferdsgag	
3. Daglig ansvarlig (forsker, veileder, stipendiat)		
Fornavn	Tor	Før opp navnet på den som har det daglige ansvaret for prosjektet. Veileder er vanligvis daglig ansvarlig ved studentprosjekt.
Etternavn	Høst	
Akademisk grad	Høyere grad	Veileder og student må være tilknyttet samme institusjon. Dersom studenten har ekslem veileder, kan biveileder eller fagansvarlig ved studiestedet stå som daglig ansvarlig. Arbeidssted må være tilknyttet behandlingsansvarlig institusjon, f.eks. undervisning, institutt etc.
Stilling	Høgskolelektor	
Arbeidssted	Høgskolen i Oslo og Akershus	NB! Det er viktig at du oppgir en e-postadresse som brukes aktivt. Vennligst gi oss beskjed dersom den endres.
Adresse (arb.sted)	Pilestredet 35	
Postnr/sted (arb.sted)	0350 Oslo	
Telefon/mobil (arb.sted)	67238231 / 97528548	
E-post	tor.host@hioa.no	
4. Student (master, bachelor)		
Studentprosjekt	Ja • Nei ○	NB! Det er viktig at du oppgir en e-postadresse som brukes aktivt. Vennligst gi oss beskjed dersom den endres.
Fornavn	Linda	
Etternavn	Bjørhusdal	
Akademisk grad	Høyere grad	
Privatadresse	Alunsjøveien 36h	
Postnr/sted (privatadresse)	0957 OSLO	
Telefon/mobil	98225894 /	
E-post	lindabjorhusdal@gmail.com	
5. Formålet med prosjektet		
Formål	<p>Etter hendelsene i Regjeringskvartalet og på Utøya har nåmeldetjenesten i Oslo inngått et samarbeid med Forsvaret vedrørende seleksjon av operasjonsledere til hhv. 110, 112 og 113.</p> <p>Formålet med prosjektet er å finne ut hvordan utvelgelse av operasjonsledere ble gjort før 22. juli, og hvordan denne utvelgelsen gjøres i dag. Videre er formålet med prosjektet å evaluere den nye seleksjonsprosessen.</p> <p>Prosjektets problemstilling er følgende: På hvilken måte har seleksjon av operasjonsledere blitt endret etter 22. juli? I hvilken grad oppleves dagens seleksjonsprosess som optimal?</p>	<p>Redegjør kort for prosjektets formål, problemstilling, forskningsoppsatsmål e.l.</p> <p>Maks 750 tegn.</p>
6. Prosjektomfang		

Veig omfang	<ul style="list-style-type: none"> ■ Enkel institusjon ○ Nasjonalt samarbeidsprosjekt ○ Internasjonalt samarbeidsprosjekt 	Med samarbeidsprosjekt menes prosjekt som gjennomføres av flere institusjoner samtidig, som har samme formål og hvor personopplysninger utveksles.
Oppgi øvrige institusjoner		
Oppgi hvordan samarbeidet foregår		
7. Utvalgsbeskrivelse		
Utvalget	Overordnede ledere og operasjonsledere ved Oslo 110, 112 og 113.	Med utvalg menes dem som deltar i undersøkelsen eller dem det innhentes opplysninger om. F.eks. et representativt utvalg av befolkningen, skoleelever med lese- og skrivevansker, pasienter, Innsatte.
Rekruttering og trekking	Overordnede ledere er faste. Blant operasjonsledere vil jeg gjøre tilfeldig utvalg blant de som har vært i befattning med ny seleksjonsmodell.	Beskriv hvordan utvalget trekkes eller rekrutteres og oppgi hvem som foretar den. Et utvalg kan trekkes fra registre som f.eks. Folkeregisteret, SSB-registre, pasientregistre, eller det kan rekrutteres gjennom f.eks. en bedrift, skole, idrettsmiljø, eget nettverk.
Førstegangskontakt	Jeg vil selv møte opp på nødmedesentralene og rekruttere via overordnede ledere. På mitt eget arbeidssted (som er en av sentralene) vil jeg be en kollega foreta rekrutteringen for meg pga lederforhold.	Beskriv hvordan førstegangskontakten opprettes og oppgi hvem som foretar den. Les mer om dette på våre temaside.
Alder på utvalget	<input type="checkbox"/> Barn (0-15 år) <input type="checkbox"/> Ungdom (16-17 år) <input checked="" type="checkbox"/> Voksne (over 18 år)	
Antall personer som inngår i utvalget	Ni personer (tre fra hver sentral)	
Inkluderes det myndige personer med redusert eller manglende samtykkekompetanse?	Ja ○ Nei ■	Begrunn hvorfor det er nødvendig å inkludere myndige personer med redusert eller manglende samtykkekompetanse.
Hvis ja, begrunn		Les mer om Pasienter, brukere og personer med redusert eller manglende samtykkekompetanse
8. Metode for innsamling av personopplysninger		
Kryss av for hvilke datainnsamlingsmetoder og datakilder som vil benyttes	<input type="checkbox"/> Spørreskjema <input checked="" type="checkbox"/> Personlig intervju <input type="checkbox"/> Gruppeintervju <input type="checkbox"/> Observasjon <input type="checkbox"/> Psykologiske/pedagogiske tester <input type="checkbox"/> Medisinske undersøkelser/tester <input type="checkbox"/> Journaldata <input type="checkbox"/> Registerdata <input type="checkbox"/> Annen innsamlingsmetode	Personopplysninger kan innhentes direkte fra den registrerte f.eks. gjennom spørreskjema, intervju, tester, og/eller ulike journaler (f.eks. elevmapper, NAV, PPT, sykehus) og/eller registre (f.eks. Statistisk sentralbyrå, sentrale helseregistre).
Annen innsamlingsmetode, oppgi hvilken		
Kommentar	Semistrukturert intervju, tematisk inndeling.	
9. Datamaterialets innhold		
Redegjør for hvilke opplysninger som sames inn	Opplysninger rundt seleksjonsmodeller før og etter 22. juli, samt opplysninger rundt den helhetlige prosessen vedrørende ny seleksjonsordning.	Spørreskjema, intervju-temaguide, observasjonsbeskrivelse m.m. sendes inn sammen med meldeskjemaet. NEI! Vedleggene lastes opp til sist i meldeskjema, se punkt 16 Vedlegg.
Sames det inn direkte personidentifiserende opplysninger?	Ja ■ Nei ○	Dersom det krysses av for ja her, se nærmere under punkt 11 Informasjonssikkerhet.
Hvis ja, hvilke?	<input type="checkbox"/> 11-sifret fødselsnummer <input checked="" type="checkbox"/> Navn, fødselsdato, adresse, e-postadresse og/eller telefonnummer	Les mer om hva personopplysninger er

Spesifiser hvilke	Navn og e-postadresse på respondenter	NEI Selv om opplysningene er anonymiserte i oppgaverapport, må det krysses av dersom direkte
Samlles det inn indirekte personidentifiserende opplysninger?	Ja • Nei ○	En person vil være indirekte identifiserbar dersom det er mulig å identifisere vedkommende gjennom bakgrunnsopplysninger som for eksempel bostedskommune eller arbeidsplass/skole kombinert med opplysninger som alder, kjønn, yrke, diagnose, etc.
Hvis ja, hvilke?	Stilling og arbeidssted	Kryss også av dersom ip-adresse registreres.
Samlles det inn sensitive personopplysninger?	Ja ○ Nei •	
Hvis ja, hvilke?	<input type="checkbox"/> Rasemessig eller etnisk bakgrunn, eller politisk, filosofisk eller religiøs oppfatning <input type="checkbox"/> At en person har vært mistenkt, siktet, tiltalt eller dømt for en straffbar handling <input type="checkbox"/> Helseforhold <input type="checkbox"/> Seksuelle forhold <input type="checkbox"/> Medlemskap i fagforeninger	
Samlles det inn opplysninger om tredjeperson?	Ja ○ Nei •	Med opplysninger om tredjeperson menes opplysninger som kan spores tilbake til personer som ikke inngår i utvalget. Eksempler på tredjeperson er kollega, elev, klient, familiemedlem.
Hvis ja, hvem er tredjeperson og hvilke opplysninger registreres?		
Hvordan informeres tredjeperson om behandlingen?	<input type="checkbox"/> Skriftlig <input type="checkbox"/> Muntlig <input type="checkbox"/> Informeres ikke	
Informeres ikke, begrunn		
10. Informasjon og samtykke		
Oppgi hvordan utvalget informeres	<input checked="" type="checkbox"/> Skriftlig <input checked="" type="checkbox"/> Muntlig <input type="checkbox"/> Informeres ikke	Vennligst send inn informasjonskrivet eller mal for muntlig informasjon sammen med meldeskjema.
Begrunn		NEI Vedlegg lastes opp til sist i meldeskjemaet, se punkt 15 Vedlegg. Dersom utvalget ikke skal informeres om behandlingen av personopplysninger må det begrunnes. Last ned vår veiledende mal til informasjonskriv
Oppgi hvordan samtykke fra utvalget innhentes	<input type="checkbox"/> Skriftlig <input checked="" type="checkbox"/> Muntlig <input type="checkbox"/> Innhentes ikke	Dersom det innhentes skriftlig samtykke anbefales det at samtykkeerklæringen utformes som en svarslipp eller på eget ark. Dersom det ikke skal innhentes samtykke, må det begrunnes.
Innhentes ikke, begrunn		
11. Informasjonssikkerhet		
Direkte personidentifiserende opplysninger erstattes med et referansenummer som viser til en atskilt navneliste (koblingsnøkkel)	Ja • Nei ○	Har du krysset av for ja under punkt 9 Datamaterialets innhold må det merkes av for hvordan direkte personidentifiserende opplysninger registreres.
Hvordan oppbevares navnelisten/koblingsnøkkel og hvem har tilgang til den?	Navnelisten ligger i egen personlig mappe på jobb-pc. Kun jeg har tilgang til denne.	NEI Som hovedregel bør ikke direkte personidentifiserende opplysninger registreres sammen med det øvrige datamaterialet.
Direkte personidentifiserende opplysninger oppbevares sammen med det øvrige materialet	Ja ○ Nei •	

Hvorfor oppbevares direkte personidentifiserende opplysninger sammen med det øvrige datamaterialet?		
Oppbevares direkte personidentifiserbare opplysninger på andre måter?	Ja <input type="radio"/> Nei <input checked="" type="radio"/>	
Spesifiser		
Hvordan registreres og oppbevares datamaterialet?	<ul style="list-style-type: none"> ■ Fysisk isolert datamaskin tilhørende virksomheten <input type="checkbox"/> Datamaskin i nettverkssystem tilhørende virksomheten ■ Datamaskin i nettverkssystem tilknyttet Internett tilhørende virksomheten <input type="checkbox"/> Fysisk isolert privat datamaskin <input type="checkbox"/> Privat datamaskin tilknyttet internett <input type="checkbox"/> Videopptak/fotografi <input type="checkbox"/> Lydopptak ■ Notater/papir <input type="checkbox"/> Annen registreringsmetode 	<p>Merk av for hvilke hjelpemidler som benyttes for registrering og analyse av opplysninger.</p> <p>Sett flere kryss dersom opplysningene registreres på flere måter.</p>
Annen registreringsmetode beskriv		
Behandles lyd-/videopptak og/eller fotografi ved hjelp av datamaskinbasert utstyr?	Ja <input type="radio"/> Nei <input checked="" type="radio"/>	<p>Kryss av for ja dersom opptak eller foto behandles som lyd-bildeff.</p> <p>Les mer om behandling av lyd og bilde.</p>
Hvordan er datamaterialet beskyttet mot at uvedkommende får innsyn?	Passordbeskyttet pc og låste skuffer hjemme.	Er f.eks. datamaskintilgangen beskyttet med brukernavn og passord, står datamaskinen i et låsbar rom, og hvordan sikres bærbare enheter, utskifter og opptak?
Dersom det benyttes mobile lagringsenheter (bærbar datamaskin, minnepenn, minnekort, cd, eksterne harddisk, mobiltelefon), oppgi hvilke	Dell bærbar pc med passord.	NEI! Mobile lagringsenheter bør ha mulighet for kryptering.
Vil medarbeidere ha tilgang til datamaterialet på lik linje med daglig ansvarlig/student?	Ja <input type="radio"/> Nei <input checked="" type="radio"/>	
Hvis ja, hvem?		
Overføres personopplysninger ved hjelp av e-post/internett?	Ja <input type="radio"/> Nei <input checked="" type="radio"/>	F.eks. ved bruk av elektronisk spørreskjema, overføring av data til samarbeidspartner/databehandler mm.
Hvis ja, hvilke?		
Vil personopplysninger bli utlevert til andre enn prosjektgruppen?	Ja <input type="radio"/> Nei <input checked="" type="radio"/>	
Hvis ja, til hvem?		
Samlles opplysningene inn/behandles av en databehandler?	Ja <input type="radio"/> Nei <input checked="" type="radio"/>	<p>Dersom det benyttes eksterne til helt eller delvis å behandle personopplysninger, f.eks. Questback, Synovate MMI, Norfakta eller transkriberingsassistent eller tolk, er dette å betrakte som en databehandler. Slike oppdrag må kontraktreguleres</p> <p>Les mer om databehandleravtaler her</p>
Hvis ja, hvilken?		
12. Vurdering/godkjenning fra andre instanser		
Søkes det om dispensasjon fra taushetsplikten for å få tilgang til data?	Ja <input type="radio"/> Nei <input checked="" type="radio"/>	For å få tilgang til taushetsbelagte opplysninger fra f.eks. NAV, PPT, sykehus, må det søkes om

Kommentar		dispensasjon fra taushetsplikten. Dispensasjon søkes vanligvis fra aktuelt departement. Dispensasjon fra taushetsplikten for helseopplysninger skal for alle typer forskning søkes Regional komité for medisinsk og helsefaglig
Søkes det godkjenning fra andre Instanser?	Ja <input type="radio"/> Nei <input checked="" type="radio"/>	F.eks. søke registerer om tilgang til data, en ledelse om tilgang til forskning i virksomhet, skole, etc.
Hvis ja, hvilke?		
13. Prosjektperiode		
Prosjektperiode	Prosjektstart:20.08.2014 Prosjektslutt:12.06.2015	Prosjektstart Vennligst oppgi tidspunktet for når førstegangskontakten med utvalget opprettes og/eller datainnsamlingen starter. Prosjektslutt Vennligst oppgi tidspunktet for når datamaterialet enten skal anonymiseres/slettes, eller arkiveres i påvente av oppfølgingsstudier eller annet. Prosjektet anses vanligvis som avsluttet når de oppgitte analyser er ferdigstilt og resultatene publisert, eller oppgave/avhandling er innlevert og sensurert.
Hva skal skje med datamaterialet ved prosjektslutt?	<input checked="" type="checkbox"/> Datamaterialet anonymiseres <input type="checkbox"/> Datamaterialet oppbevares med personidentifikasjon	Med anonymisering menes at datamaterialet bearbejdes slik at det ikke lenger er mulig å føre opplysningene tilbake til enkeltpersoner.NE! Merk at dette omfatter både oppgave/publikasjon og rådata. Les mer om anonymisering
Hvordan skal datamaterialet anonymiseres?	Datamaterialet makuleres ved prosjektets slutt.	Hovedregelen for videre oppbevaring av data med personidentifikasjon er samtykke fra den registrerte.
Hvorfor skal datamaterialet oppbevares med personidentifikasjon?		Årsaker til oppbevaring kan være planlagte oppfølgingsstudier, undervisningsformål eller annet.
Hvor skal datamaterialet oppbevares, og hvor lenge?		Datamaterialet kan oppbevares ved egen institusjon, offentlig arkiv eller annet. Les om arkivering hos NSD
14. Finansiering		
Hvordan finansieres prosjektet?	Privat	
15. Tilleggsopplysninger		
Tilleggsopplysninger		
16. Vedlegg		
Antall vedlegg	2	

4 Tilbakemelding NSD

Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste AS
NORWEGIAN SOCIAL SCIENCE DATA SERVICES



Harald Alfrages gate 29
N-5017 Bergen
Norske
Tel: +47 55 58 21 17
Fax: +47 55 58 36 56
nsd@nsd.uib.no
www.nsd.uib.no
Org nr. 985 321 884

Tor Høst
Institutt for offentlig administrasjon og velferdsfag Høgskolen i Oslo og Akershus
Postboks 4 St. Olavs plass
0130 OSLO

Vår dato: 20.01.2015

Vår ref: 41548 / 3 / LT

Deres dato:

Deres ref:

TILBAKEMELDING PÅ MELDING OM BEHANDLING AV PERSONOPPLYSNINGER

Vi viser til melding om behandling av personopplysninger, mottatt 11.01.2015. Meldingen gjelder prosjektet:

41548	Seleksjon av operasjonsledere
Behandlingsansvarlig	Høgskolen i Oslo og Akershus, ved institusjonens øverste leder
Daglig ansvarlig	Tor Høst
Student	Linda Bjørhusdal

Personvernombudet har vurdert prosjektet og finner at behandlingen av personopplysninger er meldepliktig i henhold til personopplysningsloven § 31. Behandlingen tilfredsstiller kravene i personopplysningsloven.

Personvernombudets vurdering forutsetter at prosjektet gjennomføres i tråd med opplysningene gitt i meldeskjemaet, korrespondanse med ombudet, ombudets kommentarer samt personopplysningsloven og helseregisterloven med forskrifter. Behandlingen av personopplysninger kan settes i gang.

Det gjøres oppmerksom på at det skal gis ny melding dersom behandlingen endres i forhold til de opplysninger som ligger til grunn for personvernombudets vurdering. Endringsmeldinger gis via et eget skjema, <http://www.nsd.uib.no/personvern/meldeplikt/skjema.html>. Det skal også gis melding etter tre år dersom prosjektet fortsatt pågår. Meldinger skal skje skriftlig til ombudet.

Personvernombudet har lagt ut opplysninger om prosjektet i en offentlig database, <http://pvo.nsd.no/prosjekt>.

Personvernombudet vil ved prosjektets avslutning, 12.06.2015, rette en henvendelse angående status for behandlingen av personopplysninger.

Vennlig hilsen

Vigdis Namtvedt Kvalheim

Lis Tenold

Kontaktperson: Lis Tenold tlf: 55 58 33 77

Vedlegg: Prosjektvurdering

Dokumentet er elektronisk produsert og godkjent ved NSDs rutiner for elektronisk godkjenning.

Avdelingskontorene / Divisjonskontor

OSLO NSD, Universitetet i Oslo, Postboks 1055 Blindern, 0316 Oslo. Tel: +47 22 85 52 11. nsd@uio.no
TRONDHEIM NSD, Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet, 7891 Trondheim. Tel: +47 73 59 19 07. kjens@sv.uib.no
BERGEN NSD, SVU, Universitetet i Bergen, 5017 Bergen. Tel: +47 55 58 43 36. nsd@sv.uib.no

Kopi: Linda Bjerhusdal lindabjorhusdal@gmail.com



Prosjektvurdering - Kommentar

Prosjektnr: 41548

Formålet med prosjektet er å finne ut hvordan utvelgelse av operasjonsledere ble gjort før 22. juli, og hvordan denne utvelgelsen gjøres i dag. Videre er formålet med prosjektet å evaluere den nye seleksjonsprosessen.

Utvalget informeres skriftlig og muntlig om prosjektet og samtykker til deltakelse. Personvernombudet finner i utgangspunkt skrivet tilfredsstillende, men forutsetter at dato for avslutning rettes opp til 12. juni 2015 (og ikke 12. juni 2014). Revidert informasjonsskriv skal sendes til personvernombudet@nsd.uib.no for utvalget kontaktes.

Personvernombudet legger til grunn at forker etterfølger Høgskolen i Oslo og Akershus sine interne rutiner for datasikkerhet. Dersom personopplysninger skal lagres på mobile enheter, bør opplysningene krypteres tilstrekkelig.

Forventet prosjektslutt er 12.06.2015. Ifølge prosjektmeldingen skal innsamlede opplysninger da anonymiseres. Anonymisering innebærer å bearbeide datamaterialet slik at ingen enkeltpersoner kan gjenkjennes. Det gjøres ved å:

- slette direkte personopplysninger (som navn/koblingsnøkkel)
- slette/omskrive indirekte personopplysninger (identifiserende sammenstilling av bakgrunnsopplysninger som f.eks. bosted/arbeidssted, alder og kjønn)