



UNIVERSITETET I  
NORDLAND

# MASTEROPPGAVE

**Masteroppgave i personalledelse HRM HR301S**

**Er en anbefalt kaptein en god kaptein?**

- Rederienes ansettelser av kapteiner sett i lys  
av etablert forskning og teori.

Odd Arild Sævik

Kandidat: 17

15.05.15



## **Sammendrag**

Oppgaven belyser rederinæringens seleksjonspraksis ved ansettelse av kapteiner sett i lys av etablert forskning og teori. Det foreligger i oppgaven en beskrivelse av viktigheten av formelle og definerte kompetansekriterier, samt hvilke seleksjonsmetoder som viser seg å være de beste. Rederienes praksis blir vurdert i forhold til dette.

Gjennom en kvalitativ undersøkelse har jeg kartlagt hvilke kompetansekriterier rederier baserer sine kapteinansettelser på, og hvilke seleksjonsmetoder man anvender.

Oppgaven viser at det finnes et varierende, men relativt betydelig gap mellom etablert forskning og teori, og nåværende praksis. Hva angår kapteinens rolle som krise- og beredskapsleder avdekker oppgaven at rederiene ikke gjør eksplisitte vurderinger av kompetansen som kreves til denne rollen.

Selv om det frem til i dag har vært et gap mellom praksis og etablert forskning og teori, fremstår det som åpenbart at flere av rederiene er i ferd med å profesjonalisere sine seleksjonsprosesser og gjøre dem mer i tråd med hva vi fra et teoretisk perspektiv vil kalle «beste praksis».

## Forord

Når jeg skulle gå i gang med et så omfattende arbeid som en masteroppgave er, var det viktig for meg å finne et tema som var av genuin interesse for meg. Jeg er oppvokst i et maritimt miljø og har hatt sjøfolk rundt meg hele livet. Jeg har hørt mange historier og beskrivelser fra livet på sjøen. Sjøfolk lever store deler av sitt liv atskilt fra både familie og venner og er fullt og helt overgitt til arbeidsoppgaver og arbeidskollegaer. Dette har vakt både fascinasjon og nysgjerrighet.

Når jeg i voksen alder har valgt et yrke og en utdanningsvei innenfor HR, har interessen for det menneskelige element<sup>1</sup> i enhver organisasjon blitt stadig større. I dag er jeg ansatt i et rådgivingselskap hvor jeg til daglig arbeider med rekruttering og ledervurderinger. Gjennom mitt arbeid har jeg tilegnet meg praktisk erfaring med ulike seleksjonsmetoder, fra arbeidspsykologiske tester, assessment-senter og ulike typer intervju. Jeg ønsket å vite mer om hvordan rederinæringen foretar sine vurderinger av fremtidige kapteiner særlig i lys av rollene de har som krise- og beredskapsledere.

Målsetningen med oppgaven er å bidra til økt forståelse og kjennskap til den komplekse rollen som en kaptein har, samtidig som jeg ville se på hvorvidt rederiene følger trenden i næringslivet forøvrig, med økende profesjonalisering og mer fokus på evidensbaserte seleksjonsprosesser.

Å skrive en masteroppgave er et krevende arbeid. Uten gode støttespillere hadde det ikke vært mulig. Min arbeidsgiver, Human AS, har lagt til rette for at jeg har klart å gjennomføre dette i kombinasjon med en krevende jobb. Min veileder, Per Harald Rødvei ved UiN, har bidratt med svært konstruktive innspill. Takk til dere alle.

Haugesund 12.05.15,

Odd Arild Sævik

---

<sup>1</sup> På engelsk *human factor*

Sammendrag.....	i
Forord .....	ii
1.    INNLEDNING .....	1
1.1.  Bakgrunn for valg av tema .....	1
1.2.  Presentasjon av næringen og dens særlige utfordringer .....	1
1.3.  Et sikkerhetsperspektiv .....	2
1.4.  Problemstilling og hypoteser .....	3
1.5.  Avgrensninger .....	4
2.    METODE .....	5
2.1.  Utvalg av respondenter .....	5
2.2.  Innledende kontakt med respondenter .....	6
2.3.  Utarbeidelse av intervjuguide .....	6
2.4.  Gjennomføring av intervju .....	7
2.5.  Analyse av data.....	7
2.6.  Evaluering av metoden .....	8
2.7.  Etiske vurderinger .....	9
3.    TEORI .....	11
3.1.  DNVs standard for rekrutteringspersonell.....	11
3.2.  Jobbanalysen.....	12
3.3.  Seleksjonsmetoder – det store bildet .....	13
3.3.1.  Hva er hovedutfordringen i seleksjonsprosesser? .....	13
3.3.2.  Hvilke metoder er mest brukt? .....	14
3.3.3.  Hvordan reagerer kandidater på ulike metoder? .....	15
3.3.4.  Hvilke metoder er best?.....	15
3.4.  Intervjuet.....	17
3.5.  Referanser .....	19
3.6.  Tjenesteuttalelse .....	20
3.7.  Evnetester .....	22
3.8.  Personlighetstester .....	23
3.9.  Særlig relevant forskning .....	25

3.9.1. Relevant forskning på seleksjon av plattformsjefer .....	26
3.9.2. «The right stuff» hos kriseledere .....	29
3.9.3. Marine Profile.....	30
3.10. Oppsummering av relevant forskning .....	35
4. ANALYSE OG DRØFTING .....	36
4.1. Hvordan er rederienes seleksjonspraksis og erfaringer med denne sett i lys av etablert forskning og teori? .....	36
4.2. Hvilke erfaringer har rederiene med feilansettelser og årsakene til disse? .....	46
4.3. Hvordan forholder rederienes seleksjonspraksis seg til risiko- og sikkerhetsaspektet sett i lys av relevant forskning?.....	47
4.4. Hvilke strukturelle og kulturelle rammebetingelser kan man se i ansettelse av kapteiner? .....	51
5. KONKLUSJON.....	53
6. LITTERATUR .....	56
7. Vedlegg.....	61

## **1. INNLEDNING**

### ***1.1. Bakgrunn for valg av tema***

Feilansettelser er et omfattende og kjent problem. Hvordan kan vi redusere faren for feilansettelser? Er det i det hele tatt mulig å predikere fremtidig jobbatferd? Hvilke metoder er i så fall best egnet til dette? Til tross for flere tiår med forskning, råder det fortsatt en del uenighet om dette. Det har vært, og er fortsatt, en pågående diskusjon.

De siste månedene har det pågått et ordskifte mellom to norske fagpersoner som illustrerer godt noe av den grunnleggende uenigheten dette handler om.

Professor Paul Moxnes ved BI er en av de fremste kritikerne av personlighetstester i Norge. Han har ytret seg kritisk til bruk av tester ved flere anledninger. I en artikkel i Dagens Næringsliv 25.02.2015 uttaler han:

Personlighetstester er i vinden igjen. Hva er det kjøperne av personlighetstester, som headhuntere og HR-avdelinger, egentlig kjøper? Jeg tror de kjøper seg trygghet for at en rekrutteringsprosess blir utført best mulig. Men ifølge flere forskere i dag er dette en falsk trygghet. Spådom i kaffebrut hadde gjort omtrent samme jobben.

Moxnes får svar på tiltale, i samme avis 30.01.2015, av Espen Skorstad, forfatter og spesialist i arbeids- og organisasjonspsykologi:

For selv om sammenhengen mellom personlighet og jobbprestasjon (adferd) er kompleks, finnes det forskning i bøtter og spann som kan dokumentere at det er en viss sammenheng [...]

Skorstad utviser en nøktern holdning til bruk av tester og erkjenner at de ikke gir svaret på alt. Samtidig fastholder han at tester tross alt gir et bedre beslutningsgrunnlag og mer presis informasjon.

Skorstad og Moxnes er likevel talsmenn for to ulike syn som illustrer at det finnes ulike oppfatninger på hva som er løsningen på problematikken med feilansettelser.

Denne oppgaven skal belyse dette temaet innenfor rammen av den maritime næringen og eksplisitt ansettelse av kapteiner.

### ***1.2. Presentasjon av næringen og dens særlige utfordringer***

Nærmere 100.000 mennesker arbeider i den maritime næringen i Norge, og næringen står for en verdiskapning på 150 milliarder kroner årlig (Maritimt Forum, u.å.). Skipsfarten står for en betydelig andel av dette. Det er en næring hvor teknologi og innovasjon står høyt, og næringen bidrar til en signifikant andel av verdiskapningen i Norge. Den maritime næringen kjennetegnes

i dag av høy kompetanse, moderne teknologi og stadig mer komplekse operasjoner. Det er ingen tvil om at teknologien har gjort enorme fremskritt i denne næringen. Det er likevel slik at teknologi ikke er tilstrekkelig for å unngå ulykker og uønskede hendelser. Den menneskelige faktor er fortsatt avgjørende. Kapteinen utfører komplekse arbeidsoppgaver, leder krevende operasjoner og behandler informasjon og fatter beslutninger som potensielt sett kan få fatale følger. Det er derfor ikke vanskelig å forstå at menneskelig svikt er årsaken til mer enn 80 % av alle ulykker i den maritime næringen (Sjøfartsdirektoratet 2011).

Årsaken til at menneskelig svikt forekommer er sammensatt. Samtidig kan man anta at kapteinens kompetanse, særlig knyttet til personlig egnethet, vil kunne påvirke disposisjonen for å gjøre menneskelige feil. I så fall vil det bety at feil person på feil plass kan få alvorlige konsekvenser. En uønsket hendelse på et skip kan føre til enorme tap, både på et økonomisk, menneskelig og miljømessig plan.

En grunnleggende forutsetning i seleksjon<sup>2</sup> er at metoden en bruker skal kunne forutsi fremtidig jobbatferd. I så måte kan man anta at det finnes en sammenheng mellom seleksjonsmetoden som benyttes og disposisjon for menneskelig svikt og følgende risiko for ulykke.

### ***1.3. Et sikkerhetsperspektiv***

I norsk moderne tid har vi sterkt i minne både Sleipner-forliset i 1999, Rocknes-forliset<sup>3</sup> i 2004 og Bourbon Dolphin-kantringen<sup>4</sup> i 2007. 42 mennesker mistet livet i disse tre ulykkene.

På tross av at de fleste av dagens fartøyer er utrustet med høyteknologiske løsninger og systemer for å forhindre ulykker, skjer det årlig omtrent 500 ulykker (Sjøfartsdirektoratet, 2011:13).

Fra tidligere å skille mellom menneskelige eller tekniske årsaksforklaringer til ulykkene, mener man i dag at en større kompleksitet ligger til grunn for å forklare årsaken til at ulykkene inntreffer. «Å konkludere med at årsaken var en menneskelig feil blir ikke feil i seg selv siden nesten alle ulykker er knyttet til menneskelige handlinger. Ofte er det i grensesnittet mellom mennesket, teknikk og organisasjon man finner årsaken til ulykken.» (Sjøfartsdirektoratet 2011:13). Man antar også at rundt 70% av alle flyulykker, både militære og kommersielle, skyldes menneskelig, ikke teknisk, feil. (Flin & Slaven 1995:118).

---

<sup>2</sup> Gjennom oppgaven vil jeg veksle mellom begrepet seleksjon, utvelgelse og ansettelse

<sup>3</sup> Ti år siden Rocknes-katastrofen.TV2. <http://www.tv2.no/a/5236983>

<sup>4</sup> - Ikke mulig å påvise en enkelt feil. VG. <http://www.vg.no/nyheter/innenriks/bourbon-dolphin-katastrofen/ikke-mulig-aa-paavise-en-enkelt-feil/a/513418/>

Oppmerksomheten omkring menneskelig feil og særlig de bakenforliggende årsakene til dette, er gjenstand for mye forskning og utvikling. Fra før å fokusere på beslutningsteori, har man i dag et mer spesifikt fokus på krisesituasjon og kriseledelse. Blant annet Naturalistic Decision Making (NDM)<sup>5</sup> har forsket mye på dette. Det amerikanske brann- og politivesenet, NASA, US Navy og US Marines har fattet stor interesse for deres forskning.

Så, hvilke kompetansekriterier er kritiske for å forebygge og håndtere ulykker? Dersom man kan gi et evidensbasert svar på dette, samtidig som man benytter seleksjonsmetoder med god predikativ validitet, vil dette potensielt sett øke sikkerheten til sjøs – både for å forebygge ulykker og håndtere krisen når ulykken først inntreffer.

Et grunnleggende spørsmål er om bedre vurderinger av kandidaters egnethet og kompetanse vil kunne påvirke risikoen for menneskelig svikt. Nettopp dette spørsmålet setter oppgaven i et sikkerhetsperspektiv.

#### **1.4. Problemstilling og hypoteser**

Problemstillingen som oppgaven baseres på er: «Hvilke kompetansekriterier<sup>6</sup> og seleksjonsmetoder blir benyttet i ansettelse av kapteiner i rederinæringen – i et sikkerhetsperspektiv?»<sup>7</sup>

Som metodisk tilnærming til problemstillingen har jeg definert følgende forskningsspørsmål som oppgavens analyse, drøfting og konklusjon vil basere seg på:

1. Hvordan er rederienes seleksjonspraksis og erfaringer med denne sett i lys av etablert forskning og teori?
2. Hvilke erfaringer har rederiene med feilansettelser og årsakene til disse?
3. Hvordan forholder rederienes seleksjonspraksis seg til risiko- og sikkerhetsaspektet sett i lys av relevant forskning?
4. Hvilke strukturelle og kulturelle rammebetingelser kan man se i ansettelse av kapteiner?

---

<sup>5</sup> Wikipedia: The naturalistic decision making (NDM) framework emerged as a means of studying how people make decisions and perform cognitively complex functions in demanding, real-world situations. These include situations marked by limited time, uncertainty, high stakes, team and organizational constraints, unstable conditions, and varying amounts of experience.

<sup>6</sup>For samme begrep benyttes også ofte ordene: Seleksjonskriterier, utvelgelseskriterier og til dels kompetansefaktorer

<sup>7</sup> Benevnelsen kaptein blir brukt gjennomgående i oppgaven. Andre benevnelser som benyttes om samme stilling er sjøkaptein, skipsfører, skipper og skipskaptein.



Teorien og analysen i oppgaven vil vektes i henhold til prioriteringen av forskningsspørsmålene.

### ***1.5. Avgrensninger***

Det er mange tilstøtende problemstillinger til temaet som det kunne vært interessant å fordype seg i. Av hensyn til oppgavens omfang og praktiske hensyn, har jeg imidlertid gjort en rekke avgrensninger. Oppgaven avgrenses til særlig å gjelde kompetansekriterier som er relatert til rollen som krise- og beredskapsleder<sup>8</sup>. Det kunne vært interessant å belyse kapteinens rolle i et større perspektiv, eksempelvis knyttet til lederskap og teamarbeid, men dette velger jeg å ikke gjøre. Dernest avgrenses oppgaven til hvilke seleksjonsmetoder som brukes. Stillingskategorien er avgrenset til kapteiner, da dette er stillingen som i særlig grad innehar rollen som kriseleder, samt ofte har kommando på bro i krevende operasjoner og navigasjonssituasjoner.

---

<sup>8</sup> På engelsk, on-scene-commander

## 2. METODE

Oppgaven baserer seg på en kvalitativ metode med datainnsamling gjennom kvalitative intervjuer. I en drøfting av kravene til validitet og reliabilitet ved denne metoden hevder Grennes (2004) følgende:

«[...] kvalitative forskere [må] kunne godtgjøre at resultatene fra undersøkelsen er til å stole på. Dette innebærer både å sikre at undersøkelsen har blitt gjennomført på en gjennomtenkt og systematisk måte, og å overbevise andre om at det faktisk har foregått slik» (Grennes 2004:115)

I tråd med Grennes sine anbefalinger vil jeg i følgende kapittel redegjøre for eget valg av metode og kravene som stilles til denne metoden og behandling av data.

### 2.1. Utvalg av respondenter

Oppgaven har til hensikt å belyse rederinæringens praksis rundt utvelgelse av kapteiner. Når man benytter en kvalitativ metode er ikke utgangspunktet for utvelgelse representativitet, da formålet ikke er å generalisere eller avdekke generelle og universelle trender eller fenomener. I dette metodevalget tar man utgangspunkt i at utvalget er hensiktsmessig eller strategisk (Silverman 2006). Man har fokus på karakteren eller egenskapen hos noe, mens man i en kvantitativ metode fokuserer på mengden av denne karakteren eller egenskapen (Wiederberg 2005).

Oppgaven har til hensikt å undersøke praksisen med - og forholdet rundt - ansettelser av kapteiner i rederinæringen. Da er det gitt at innsamlingen av data må skje hos informanter som er en del av næringen og som i størst mulig grad har relevant kunnskap til problemstillingen. I denne oppgaven var det nødvendig å innhente informasjon fra flere aktører som er en del av næringen og som har nærhet til problemstillingen og dermed kan bidra med mest mulig informasjon. Kriteriene som ble satt for utvelgelse av intervjuobjekter var:

- 1) De må være en del av rederinæringen.
- 2) De må ha førstehånds kunnskap, være beslutningstakere og ha erfaring med utvelgelse av kapteiner.

Min forhåndskunnskap fra næringen kom til stor nytte. Jeg var klar over at mannskapssjefer i rederiene er blant de mest sentrale beslutningstakere i ansettelse av kapteiner. De har også oversikt over hvilke systemer, prosedyrer og kriterier som legges til grunn for utvelgelsen.

Av hensiktsmessige årsaker valgte jeg å intervju tre rederier som av praktiske og geografiske grunner var tilgjengelige. De utvalgte rederiene er blant de største og mest

anerkjente aktørene i den norske rederinæringen. Blant dem finner vi rederier som har mottatt stor anerkjennelse for innovasjon og satsing blant annet på miljø. Man kan derfor med sikkerhet anta at disse rederiene representerer noe av det fremste og mest moderne i næringen, sannsynligvis også innenfor HR-feltet. Utvalget er derfor strategisk begrunnet.

## **2.2. Innledende kontakt med respondenter**

I forberedelsen av intervjuene tok jeg kontakt med de tre aktuelle rederiene for å spørre om de var villige til å la seg intervju. Jeg presenterte min egen rolle, problemstillingen og målsettingen med oppgaven. Her understreket jeg at mitt ønske var å kartlegge nåværende praksis opp mot relevant teori. Alle tre responderte positivt på spørsmålet og vi gjorde avtale om tidspunkt. Flere uttrykte at de var interesserte i å få presentert oppgaven når den var ferdig.

## **2.3. Utarbeidelse av intervjuguide**

Flere metodeteoretikere gir anbefalte kriterier for utarbeidelse av spørsmål:

- Er spørsmålet klart og entydig?
- Er spørsmålet ledende?
- Krever spørsmålet spesiell kunnskap og informasjon som informanten kanskje ikke har?
- Er spørsmålet for sensitivt?
- Gir spørsmålsstillingen rom for at informanten kan ha egne oppfatninger?
- Vise til konkret forskning og be informanten uttale seg om den – få frem meninger og synspunkter

I utarbeidelsen av intervjuguiden ble disse kriteriene forsøkt ivaretatt. Jeg arbeidet grundig med spørsmålsstillingen og var opptatt av at spørsmålene ikke skulle være ledende og påvirke respondentene til et ønskverdig svar. All den tid problemstillingen legger opp til en kartlegging av praksis som potensielt sett er i uoverensstemmelse med etablert forskning, var det viktig å opptre ivaretagende overfor respondentene slik at de ikke ble ledet til å svare noe annet enn det som var deres oppriktige opplevelse.

Spørsmålene som omhandlet forhold til sikkerhet og risiko kan potensielt sett oppfattes som sensitive. Det var derfor viktig å gå frem på en nøktern og ryddig måte, uten at respondentene opplevde dette som ubehagelig.

## **2.4. Gjennomføring av intervju**

### *Innledning*

I starten av intervjuet presenterte jeg oppgaven nærmere og gav beskjed om at alle svar ville bli anonymisert og at verken deres eller rederiets navn ville bli bekjentgjort. Jeg gjorde også oppmerksom på at bransjen er relativt liten og oversiktlig. Jeg ba om tillatelse til, og fikk aksept på, at intervjuet ble tatt opp med lydopptaker slik at jeg kunne få et mest mulig sannferdig grunnlag for mine analyser.

### *Gjennomføring*

Det ble foretatt lydopptak av hele intervjuet i tråd med anbefalinger fra Silverman (2006). Intervjuguiden ble brukt gjennom hele intervjuet. I og med at dette var et semi-strukturert intervju fikk intervjuobjektene mulighet til å påvirke disponeringen av tiden. Jeg lot dem ofte fullføre nye resonnementer og prate fritt. Jeg stilte også en rekke oppfølgings spørsmål underveis. De tre gjennomførte intervjuene utartet seg derfor noe ulikt, alt etter hva intervjuobjektene valgte å bruke mest tid på. Det var imidlertid et mål at alle spørsmålene i intervjuguiden<sup>9</sup> skulle gjennomgås.

Oppfølgings spørsmål ble benyttet til å få frem nyanser, holdninger og informasjon som ikke var åpenbar og lett tilgjengelig. Noen spørsmål i intervjuguiden ble ikke stilt, fordi de var besvart indirekte gjennom tidligere spørsmål. Dette var en løpende vurdering fra min side.

Under selve intervjuet gjorde jeg notater i form av stikkord, og noterte det som var særlig viktig å ha med videre. Intervjuskjemaet var oppbygd slik at det var en egen kolonne for å notere viktige sitater, slik at dette enkelt kunne tas inn i oppgaveteksten.

## **2.5. Analyse av data**

Å analysere data fra kvalitative intervju er krevende. Forskeren kan potensielt sett påvirke informantene sterkt i intervjusituasjonen, og denne faren er like fullt til stede i tolkningen av dataene.

«Analyseprosessen er dessuten rotete, tidkrevende, ikke-lineær, kreativ prosess med rom for mye tvil, en prosess som skal bringe orden, struktur og mening inn i alle innsamlede data» (Ryen 2002:145, gjengitt i Grennes 2004:178)

Det er en rekke feilkilder som gjør seg gjeldende i analysearbeidet. I bearbeidelsen av data fra intervju og tolkningen av disse er det imidlertid flere ting man kan gjøre for å redusere

---

<sup>9</sup> Se vedlegg

feilkildene. Silverman (2006:287) gir følgende anbefalinger for å redusere faren for såkalt «low-inference descriptors»:

- Tape-recording all face to face interview
- Carefully transcribing these tapes according to the needs of reliable analysis (not handing the problem over to an audio-typist!)
- Presenting long extracts the data in your research report including, at the very least, the question that provoked any answer

Alle intervjuene ble transkribert av forfatteren. Jeg valgte en forenklet metode med transkribering på bokmål, og ikke dialekt, men ord for ord. Årsaken til at jeg valgte å transkribere på bokmål var for å ivareta anonymitetshensynet ved direkte sitering i oppgaven. Etter at alle intervjuene var transkribert ble referatene sammenlignet med hverandre. Problemstillingen fokuserer på tilgjengelig informasjon, derfor var det forholdsvis enkelt å gjøre sammenligningen og sammenstillingen av informasjon.

I analysekapittelet tar jeg med en god del sitater fra intervjuene som er særlig beskrivende og relevante til oppgavens problemstilling. Dette er i tråd med rådene fra Silverman (2006) og bidrar til å ivareta de metodiske kravene og sørge for etterprøvbarehet.

## **2.6. *Evaluering av metoden***

Å velge en kvalitativ metode har sine styrker og svakheter. På den ene siden kunne en kvantitativ metode vært nyttig for oppgavens problemstilling dersom man ønsket å danne seg et mer generalisert bilde av rederinæringens ansettelsesprosesser. I så fall måtte problemstillingen vært begrenset til mer åpenbare og avgjorte data, for eksempel ved bare å undersøke hvor mange rederier som brukte tester, strukturert intervju osv. Dette kunne gitt verdifull informasjon som kunne sagt noe om mer generelle tendenser.

Når jeg nå valgte en kvalitativ metode var det for også å få kunnskap om de bakenforliggende årsakene til at ting er som de er. En ting er at rederiene gjør som de gjør, noe annet er hvorfor de gjør det. Og hvilke holdninger og antakelser ligger til grunn for dette?

Mitt metodevalg har sin begrensning i at det ikke kan bidra til at man kan hevde generaliserte funn. Undersøkelsene har også avdekket at rederiene er nokså forskjellige i både praksis og holdninger. Såfremt oppgaven hadde til hensikt å søke dypere innsikt og forståelse vurderer jeg metodevalget som velbegrunnet.

### *Utvalget*

I utgangspunktet hadde jeg ønsket å ha informanter fra flere rederier. Det ble også forsøkt å få intervju med et ytterligere rederi, men det viste seg ikke mulig å få til. Det ville vært nyttig å ha hatt flere informanter, da dette ville gitt et enda større datagrunnlag.

Når jeg nå likevel aksepterte et utvalg på tre rederier var det fordi jeg vurderte dem som relativt representative for næringen. Vi snakker her om ledende rederier i næringen som man vil kunne anta både har størst HR-avdeling og kompetanse. I tillegg er de blant de største rederiene i næringen og dermed samlet sett har mer erfaring med ansettelser av kapteiner enn mindre rederier<sup>10</sup>.

## **2.7. Ethiske vurderinger**

I arbeid med metode er etiske vurderinger viktige. Det er avgjørende viktig å ha et reflektert forhold til sin egen forskerrolle og vite hvilke utilsiktede og uheldige mekanismer som kan påvirke undersøkelsene negativt. Det er særlig to etiske vurderinger jeg har foretatt og hatt med meg gjennom arbeidet med oppgaven:

### *Konsulent og forskerrolle*

Jeg har mitt daglige virke som konsulent i næringslivet og har ikke hatt noen kunderelasjon til noen av intervjuobjektene. Ingen av intervjuobjektene hadde heller noe kjennskap til meg fra før av. Samtidig kan det ubevisst ha preget min egen tilnærming og mitt møte med intervjuobjektene på en uheldig måte. Såfremt intervjuobjektene reelt sett er en potensiell kunde, så vil dette kun være forstyrrende.

### *Forutinntatte holdninger*

Jeg er oppvokst i et maritimt miljø og med en kaptein som far. Dette gjør at forfatteren til en viss grad har fått en virkelighetsnær beskrivelse av rederinæringen og kapteinsrollen. Dette inntrykket kan ikke sies å være objektivt eller evidensbasert, men er blitt basert på høyst subjektive vurderinger fra personer som er en del av næringen. Når jeg i denne oppgaven skulle tilnærme meg en problemstilling på et objektivt og akademisk grunnlag, var det avgjørende at jeg var bevisst mine egne forutinntatte holdninger og antakelser. Hvis ikke ville man stått i fare for å gå i bekreftelsesfellen og la egne antakelser få prege både spørsmål og tolkninger. Det at det er mitt levebrød å gi bedrifter råd om spørsmålene som oppgaven omhandler, kan også i

---

<sup>10</sup> Rederiene som deltok i undersøkelsen representerer til sammen en flåte på over 80 skip og over 160 kapteiner.

verste fall bidra til at jeg er for rask til å konkludere og ta med meg egne antakelser inn i oppgaven.

De to nevnte vurderingene er forsøkt ivaretatt gjennom egne refleksjoner og høy bevissthet. Intervjuguiden ble konferert med veileder og jeg forutsetter at graden av struktur i intervjuet ivaretar at spørsmålene ikke blir for ledende og styrer intervjuobjektet for mye. Jeg tilstrebet å ikke vektlegge mitt eget yrke og min erfaring i kommunikasjonen med intervjuobjektene, samtidig som jeg opplevde det som ryddig samtidig å nevne dette uten å gjøre noen stor sak ut av det.

### **3. TEORI**

Problemstillingen, forskningsspørsmålene og vektingen av disse legger klare føringer for teorien i oppgaven. I all hovedsak har teorikapittelet til hensikt å gi en tydelig beskrivelse av etablert forskning og teori knyttet til seleksjon og seleksjonsmetoder, da dette står helt sentralt både i problemstillingen og i forskningsspørsmålene. Vi ser også nærmere på vanlige årsaker til feilansettelser og utbredelsen av dette.

For å øke teoriens relevans til problemstillingen vil vi også se nærmere på forskning som er gjort på de kompetansekriterier som har vist seg å være avgjørende for jobbprestasjon i sammenlignbare yrkesgrupper. Vi ser også nærmere på noe av forskningen som er gjort på kompetansekriterier som ser ut til å ha størst påvirkning på prestasjon i rollen som krise- og beredskapsleder.

Jeg har valgt å vektlegge å belyse teori om seleksjonsmetoder som antas å være særlig relevant for næringen. Vi vet at i forbindelse med opprykk<sup>11</sup> til kaptein er kapteinens anbefaling svært sentral. Av denne grunn har jeg lagt særlig vekt på å belyse forskningen som er gjort på referanser og tjenesteuttalelsen især.

Man kan forutsette at rederiene benytter en eller annen form for intervju, og at man muligens har erfaringer med arbeidspsykologiske tester. Dette gis derfor også en del plass i teoridelen.

Det er grunnlag for å anta at assessment center og arbeidsprøver i liten grad blir brukt. Dette gis derfor ikke plass i teoridelen. Man kan imidlertid konstatere at disse to metodene kan ha svært høy predikativ validitet, og i så måte er interessante ut fra et faglige-teoretisk perspektiv.

#### **3.1. DNV GLs standard for rekrutteringspersonell**

Å finne en objektiv standard for rekruttering er ofte vanskelig. Selv om man i dag har 85 års forskning å basere seg på, får man ofte inntrykk av at det fortsatt er uklart hva som er gode og dårlige seleksjonsmetoder.

I 2011 etablerte DNV GL<sup>12,13</sup> en sertifisering av rekrutteringspersonell<sup>14</sup> som har til hensikt å heve kompetansen i bransjen og sikre at det finnes en objektiv måte å dokumentere

---

<sup>11</sup> Opprykk er ordet som blir brukt i dagligtale om forfremmelse fra overstyrmann til kaptein

<sup>12</sup> Tidligere: Det Norske Veritas (DNV). Har fusjonert med GL og heter i dag DNV GL.

<sup>13</sup> DNV GL sertifiserer også arbeidspsykologiske tester og brukere av arbeidspsykologiske tester (DNV GL).

<sup>14</sup> Undertegnede er selv sertifisert rekrutterer ihht DNVs standard for rekrutteringspersonell



rekrutteringskompetanse på i Norge: «Standarden har til hensikt å fungere som en målestokk for minimumskompetanse innen rekruttering som kvalifikasjoner kan sammenliknes med og måles opp mot.» (DNV GL)

Gjennom sine to standarder, «Tjenestebeskrivelse for sertifisering av Rekrutteringspersonell» og «Standard for rekrutteringspersonell – kompetanse», tydeliggjør DNV GL sine kompetansekrav, og dermed implisitt hva de anser som evidensbasert kunnskap innenfor fagområdet. Oppgaven vil ta utgangspunkt i kompetansekravene som DNV GL stiller og anvende teori med bakgrunn i dette.

### 3.2. Jobbanalysen

Prosessen med å systematisere, vurdere og prioritere hvilke kompetansekrav kandidaten skal vurderes i forhold til, gjøres gjennom en jobbanalyse eller utarbeidelse av stillingsprofil:

Når vi først vet hva jobben består av, kan vi se om jobbsøkerens kompetanse samsvarer med stillingskriteriene. Jo mer eksplisitte kriterier vi har, jo mer sannsynlig er det at vi lykkes med ansettelsen. (Skorstad 2008:35)

Ved å definere kompetansekriterier lar man objektive kriterier legges til grunn for vurderingen. Disse må i størst mulig grad være evidensbasert, det vil si ha en dokumentert sammenheng mellom kriteriet og jobbprestasjon. Jobbanalysen er selve fundamentet for en god seleksjonsprosess. Dersom jobbanalysen er ufullstendig eller upresis, risikerer man metodiske- og følgefeil (Skorstad 2008). De vanligste metodene i jobbanalysen:

Metode	Beskrivelse
Observasjon	Observasjon av personer som utfører jobben for å avdekke arbeidsoppgaver og situasjoner.
Intervju	Intervju med personer som kjenner til jobben. Gir rik informasjon men kan også føre til at man går glipp av kritisk informasjon. Beskrivelsen vil ofte variere etter hvem man intervjuer og hvilken rolle de har i forhold til stillingen.
Spørreskjema	Egner seg best dersom man ønsker større mengder informasjon. Benyttes til å gjøre kvantitative analyser. En ulempe er at man ikke kan stille oppfølgingsspørsmål eller få viktig informasjon som ikke fanges opp av et standardisert skjema.

Utførelse	Personen som gjennomfører jobbanalysen, gjennomfører selv jobben. Får et konkret og realistisk bilde av jobben. Forutsetter imidlertid at jobben ikke krever altfor mye opplæring. Metoden kan også være svært tidkrevende.
Selv-rapportering	Ansatte fyller ut dagbøker på fastsatte tidspunkt hvor det blir beskrevet hva man gjør der og da. Metoden gir rik informasjon over tid, men blir ofte subjektiv.
Eksisterende informasjon	Bruk av eksisterende informasjon, for eksempel stillingsbeskrivelser. Dette er tidsbesparende, men informasjonen er ofte foreldet og gjenspeiler i liten grad de reelle arbeidsoppgavene til stillingen. Man finner en tendens til at rutineoppgaver ofte utelates. <i>(Modifisert etter Skorstad 2008:42-43)</i>

Mange vil hevde at man bør benytte mer enn én metode. Av oversikten ovenfor ser vi også at hvilke metoder man bruker for jobbanalysen vil være avhengig av stillingstype. Det er derfor ingen metoder som alltid er foretrukket. Jo flere metoder, dess høyere treffsikkerhet. Samtidig må dette avveies mot ressursbruk. Til syvende og sist blir det et nytte-/kostnadsspørsmål (Skorstad 2008).

### 3.3. Seleksjonsmetoder – det store bildet

Seleksjonsprosessen<sup>15</sup> kan defineres på følgende måte: «En prosess hvor arbeidsgiveren ved hjelp av strukturerte og ustrukturerte metoder har til hensikt å velge den best egnede av stillingssøkerne.» (Grimsø 2004:171).

#### 3.3.1. Hva er hovedutfordringen i seleksjonsprosesser?

Gode ansettelser er avgjørende for en virksomhets suksess. Feilansettelser bidrar til det motsatte. At feilansettelser er et utbredt problem er det liten tvil om. Næringslivet og ledere selv erkjenner problemet: «2 av 3 ledere i Norge har gjort en feilansettelse, men mange synes det er tabu å innrømme det» (Proffice 2011:3). Per Bergerud, adm.direktør i Proffice, hevder i DN.no 20.11.06<sup>16</sup> at «feilansettelser koster norske bedrifter 2,4 milliarder kroner.»

<sup>15</sup> Grimsø (2004) benytter begrepet *utvalg* i stedet for seleksjon

<sup>16</sup> <http://www.dn.no/karriere/2006/11/20/feilansettelser-koster-24-milliarder>

I en artikkel på DN.no 22.12.09 omtaler Kaspersen (2009) rapporten "Getting the edge in the new people economy" utført av The Future Foundation for SHL Group. Vi kan lese at i rapporten «beregnes nemlig feilansettelser å koste 12 milliarder pund i Storbritannia hvert år. I andre land er tapsprosenten henholdsvis 2,99 % av BNP i Hong Kong, 1,05% i USA og bare 0,59% i Sverige.» Det finnes åpenbart store økonomiske gevinster for både virksomheter og samfunnet i å redusere antall feilansettelser<sup>17</sup>. Med dette som bakteppe er det naturlig å undersøke i detalj de bakenforliggende årsakene til at feilansettelser finner sted. Kanskje kan ledere selv peke oss i retning av hva som er årsaken til de mange feilansettelsene:

94 prosent av de spurte lederne i undersøkelsen sier at de følger magefølelsen når de ansetter, og blant disse er det 30 prosent som alltid følger magefølelsen. Yngre ledere stoler nesten dobbelt så ofte på magefølelsen som eldre, og magefølelsen er sterkest i Oslo. Privat sektor er også mer «magestyrt» enn offentlig. (Proffice 2011:4)

### **3.3.2. Hvilke metoder er mest brukt?**

Rekrutteringsundersøkelsen (HR-Norge 2009:6) viser at de mest anvendte seleksjonsmetodene blant virksomheter i Norge er strukturert intervju (92%) og referansesjekk (91%). Disse metodene er kostnads- og tidseffektive og har lang tradisjon innenfor seleksjon. Med omfanget av disse metodene skulle man gjerne anta at disse var blant de beste? Dette er imidlertid en sannhet med klare modifikasjoner.

På samme tid hevder Skorstad (2008) at det er en økende bruk av arbeidspsykologiske testverktøy i seleksjonsprosesser i Norge. Ifølge Det Norske Veritas «bruker over halvparten av norske bedrifter personlighetstester når de skal ansette nye folk» (Folkestad 2010). Av dette kan vi forstå at anvendelsen av seleksjonsmetoder tilsynelatende er noe som er i endring og utvikling.

---

<sup>17</sup> Personaløkonomiske effekter ved ansettelser: Schmidt & Hunter (1983) har forsøkt å fastsette en del mål for produktivitet, arbeidsprestasjon og nytte knyttet til ulike yrkeskategorier. De presenterer det de kaller «40%-regelen» som tar utgangspunkt i en statistisk normalfordeling der en gjennomsnittlig ansatt i de fleste yrker vil skape en merverdi på 40% av sin lønn (Schmidt & Hunter 1983). Regelen har ifølge Mabon (2006) blitt «normgivande för alla forskare och praktiker som inte har tillgång till egna empiriska data.» Hunter & Schmidt (1983) hevder videre at nytteverdien varierer med arbeidsoppgaver og yrkeskategori. Deres studier mener å dokumentere følgende gjennomsnittlige nyttefaktor innenfor flere yrkeskategorier, blant annet ledere som har en gjennomsnittlig nytteverdi på 190% av lønnen (Mabon 2006:368).

### 3.3.3. *Hvordan reagerer kandidater på ulike metoder?*

Kandidater har ulike holdninger til forskjellige metoder. Holdningene ser verken ut til å ha sammenheng med

metodens validitet eller med hvor vanlig den er.

Dette kalles *face validity* og kan blant annet defineres som «A very weak form of validity based on the extent to which a test or procedure appears to measure a particular construct.» (Arnold et al 2005:621)

Av tabellen til høyre ser vi at de ulike metodene brukes i ulikt omfang og at

kandidater reagerer ulikt på de forskjellige metodene. Vi ser at både folks holdning til ulike metoder og hvilke metoder som brukes ikke uten videre har sammenheng med hvilke som objektivt sett er best.

<b>Selection method</b>	<b>Evidence for criterion-related validity</b>	<b>Applicant reaction</b>	<b>Extent of use</b>
Structured interviews	High	Moderate to positive	High
Cognitive ability	High	Negative to moderate	Moderate
Personality tests	Moderate	Negative to moderate	Moderate
Biodata	Can be high	Moderate	Moderate
Work sample tests	High	Positive	Low
Assessment centres	Can be high	Positive	Moderate
Handwriting	Low	Negative to moderate	Low
References	Low	Positive	High

*Arnold et al 2005, 179)*

### 3.3.4. *Hvilke metoder er best?*

Det finnes mange ulike seleksjonsmetoder. Det interessante er at det nødvendigvis ikke er slik at vi bruker mest de metodene som er best. Noen vil til og med si: snarere tvert imot. For å forstå hvorvidt en seleksjonsmetode er egnet eller ei må vi ha en klar forståelse av metodenes validitet. Arbeidspsykologiske testers validitet defineres slik:

I testpsykologien brukes validitet som betegnelse på hvorvidt en test måler det den er ment å måle. Dette kan dokumenteres på ulike måter. Ofte kan grad av validitet bestemmes ved at man sammenligner testresultatene med et kriterium, som for eksempel når man i skolesammenheng sammenligner testskårer som antas å forutsi skoleprestasjoner med karakterer, eller når man tester søkere til en pilotutdanning og senere undersøker om testresultatene samsvarer med faktiske pilotferdigheter. På områder uten klare kriterier undersøkes validitet ved mer indirekte metoder. Tester må ha en rimelig grad av validitet for å være brukbare. Innebygget i dette kravet er at testen også må være reliabel. (Store Norske Leksikon)

Mabon (2006) hevder at metoder som har en validitet over 0.4 kan anses som «gode». Gjennom metaanalyser har man kunnet sammenfatte ulike studier og kunnet forutse i hvilken grad de ulike seleksjonsmetodene evner å forutsi jobbprestasjon. Denne forskningen er svært nyttig når man skal velge den beste seleksjonsmetoden blant mange alternativer.

Schmidt & Hunters (1998) meta-studie er en av de mest anerkjente undersøkelsene av ulike seleksjonsmetoders predikative validitet som er blitt gjort i nyere tid (Mabon 2004; Skorstad 2006). Deres funn baserer seg på 85 års forskning på seleksjonsmetoder. Schmidt & Hunters (1998) funn gir en solid beskrivelse av hvilke metoder som er egnet og ikke.

*Predikativ validitet ved valg av én metode eller i kombinasjon med evnetest:*

Personell measures	Validity (r)	Multiple R	Gain in validity from adding supplement	% increase in validity
GMA tests	.51			
Work sample tests	.54	.63	.12	24%
Integrity tests	.41	.65	.14	27%
Conscientiousness tests	.31	.60	.09	18%
Employment interviews (structured)	.51	.63	.12	24%
Employment interviews (unstructured/)	.38	.55	.04	8%
Job knowledge tests	.48	.58	.07	14%
Job tryout procedure	.44	.58	.07	14%
Peer ratings	.49	.58	.07	14%
T & E behavioral consistency method	.45	.58	.07	14%
Reference checks	.26	.57	.06	12%
Job experience (years)	.18	.54	.03	6%
Biographical data measures	.35	.52	.01	2%
Assessment centers	.37	.53	.02	4%
T & E point method"	.11	.52	.01	2%
Years of education	.10	.52	.01	2%
Interests	.10	.52	.01	2%
Graphology	.02	.51	.00	0%
Age	-.01	.51	.00	0%

(Schmidt & Hunter, 1998:265)

Ifølge dette studiet er de tre mest treffsikre metodene arbeidsprøver (0.54), evnetest (0.51) og strukturert intervju (0.51). I tillegg hevder de at å kombinere evnetest med andre metoder er det mest hensiktsmessige. Den beste kombinasjonen er evnetest og integritets-/personlighetstest og/eller strukturert intervju. Man vil da kunne oppnå en predikativ validitet mellom 0.63 og 0.65. Dette er godt over det som Mabon (2006) anser som god validitet.

I forhold til de mest anvendte metodene (jfr. kap 3.3.2) er det verd å merke seg at både ustrukturert intervju, referanser og CV hver for seg har betydelig lavere predikativ validitet enn de beste metodene. Vi kan dermed konstatere at de fleste virksomheters praksis på dette området ikke er i tråd med etablert forskning og teori. Vi vil nå se nærmere på de mest relevante seleksjonsmetodene for problemstillingen til denne oppgaven.

### 3.4. Intervjuet

Vi har sett at de aller fleste bruker intervju i seleksjonsprosesser. Over 60 års forskning viser imidlertid tydelig at ustrukturerte intervjuer ikke er en særlig god seleksjonsmetode (Schmidt & Hunter 1998; Skorstad 2008). Forskning viser at det i gjennomsnitt kun tar 4 minutter for en intervjuer å avgjøre om en kandidat er egnet eller ikke (Skorstad 2008:68)

Skorstad (2008) gjennomgår 12 fallgruver ved intervjuet som vi ser nærmere på her (oppsummering etter Sævik 2012:7):

<b>Fallgruver ved intervjuer (modifisert etter Skorstad 2008:63-76):</b>	
<b>1. Intervjuere har ulik oppfatning av kandidaten</b>	Handler om at intervjuere i utgangspunktet har ulik forståelse av hva som skal til for å lykkes i en jobb. Det kan være på grunn av ulike preferanser og erfaring. Det er også interessant å nevne at det ikke kan påvises noen sammenheng mellom intervjuers erfaring og kompetanse og hvorvidt man er god til å forutsi jobbatferd.
<b>2. Intervjuere baserer seg på ulik informasjon i sin vurdering</b>	Handler om at intervjuere har ulike preferanser og vektlegger informasjon ulikt. En kan være opptatt av karakterer, mens en annen kan være opptatt av kandidatens interesser. Dette får på sin side forholdsmessig stor betydning for intervjuers samlede vurdering.
<b>3. Intervjuere vurderer samme informasjon ulikt</b>	Handler om at intervjuere tolker og persiperer den eksakt samme informasjon forskjellig. En kan oppfatte noe som grundighet, mens en annen vil oppfatte det som å overfokusere på detaljer.
<b>4. Intervjuere tar beslutninger basert på intuisjon og magesfølelse</b>	Handler om at intervjuere øver skjønn og gjør subjektive vurderinger av kandidater, fremfor å vektlegge objektiv informasjon om kandidatens kompetanse.
<b>5. Førsteintrykket og bekreftelsesfellen</b>	Handler om at intervjuer ofte vektlegger førsteinntrykket for mye og lar sin videre vurdering bli basert på dette. Ofte vil intervjuer selekttere informasjon for å bekrefte sitt allerede eksisterende inntrykk.
<b>6. Overvurdering av negativ informasjon</b>	Handler om at intervjuere vektlegger negativ informasjon uforholdsmessig mye i forhold til den positive.
<b>7. Kontrasteffekten</b>	Handler om å vurdere kandidatene i lys av hverandre, fremfor å vurdere dem i lys av jobbanalysen. Nivået på gruppen kan også påvirke den selvstendige vurderingen av den enkelte.
<b>8. Likheteffekten</b>	Handler om tendensen til å foretrekke kandidater som ligner på oss selv, fremfor den som objektivt sett er best kvalifisert.
<b>9. Intervjuere påvirker kandidatens atferd</b>	Handler om den gjensidige sosiale påvirkning som skjer mellom kandidat og intervjuer, og at intervjuer kan påvirke kandidaten, særlig gjennom nonverbal kommunikasjon.
<b>10. Den fundamentale attribusjonsfeil</b>	Handler om å overvurdere forhold som har med person å gjøre, samtidig som man undervurderer situasjonsmessige forhold, når vi forsøker å forklare personers handlinger.
<b>11. Glorieffekten</b>	

Handler om tendensen til at positive enkeltfaktorer fører til at vi vurderer kandidaten positivt på andre områder i tillegg. For eksempel kan man anta at en som er dyktig i idrett vil bli dyktig i næringslivet.

### **12. Stereotypier, diskriminering og selvoppfyllende profetier**

Handler om å generalisere grupper av mennesker og at disse blir diskriminert eller tillagt egenskaper ut fra intervjuers holdninger og antakelser.

De samme fallgruvene som forekommer i intervjusituasjonen, kan også gjøre seg gjeldende i ustrukturerte referanseintervjuer eller gjennom tjenesteuttalelse. (Mer om dette i avsnitt 3.5-6)

### **Strukturerte intervju**

Det finnes, som vi har sett, åpenbare metodiske innvendinger mot intervjuet. Men kvaliteten på denne metoden kommer mye an på oppbyggingen og gjennomføringen av intervjuet. Studier viser at strukturerte intervju kan ha en validitet som gjør at det kommer på høyde med de beste metodene (Arnold et al 2005). Skorstad (2008:77) hevder at ved å strukturere intervjuet, dobler man sjansen for å velge riktig kandidat.

Det finnes ulike typer strukturerte intervju. To hovedtyper av dette er:

Type intervju	Beskrivelse
Atferdsbasert <sup>18</sup>	En intervjutype som fokuserer på kandidatens tidligere erfaring og som har til hensikt å kartlegge hvordan kandidaten har håndtert ulike konkrete situasjoner. I intervjuet blir kandidaten forespurt om å gi eksempler på hvordan han/hun har håndtert ulike situasjoner/hendelser som man mener vil være relevante for den aktuelle stillingen. For dette intervjuet ligger til grunn en antakelse av at <i>tidligere atferd</i> predikerer fremtidig atferd.
Situasjonsbestemt	En intervjutype der kandidaten blir stilt overfor hypotetiske jobbhendelser i den aktuelle stillingen og blir forespurt hvordan han/hun vil håndtere disse. For dette intervjuet ligger til grunn en antakelse av at <i>intensjon om atferd</i> predikerer fremtidig atferd.

*Modifisert etter Skorstad (2008) og Arnold et al (2005), i Sævik 2012:8-9*

Dersom intervjuet gjennomføres på en strukturert måte kan det være en svært god metode som ikke bør undervurderes (Arnold et al 2005). Det forutsetter imidlertid et grundig

<sup>18</sup> Skorstad (2008) benytter begrepet kompetansebasert intervju. Jeg velger å benytte begrepene fra Arnold et al (2005). Valgte begrep har også en del til felles med «kriteriebasert intervjuteknikk» (Skorstad 2008:78)

forarbeid, lik gjennomføring og gode evalueringer i etterkant. Ved situasjonsbestemte eller atferdsbaserte intervjuer kreves det at man arbeider grundig med jobbanalysen og bruker spørsmål som er relevante til stillingen og kompetansen man spesifikt ønsker å vurdere. Arnold et al (2005:178) nevner følgende krav til et strukturert intervju:

- a) Interviewer questions are based on a job analysis
- b) Questions are consistent across interviewers and interviewees
- c) The interviewers use a consistent set of criteria to evaluate interviewee responses

### 3.5. Referanser

Referanser er et vidt begrep som innbefatter mange ulike typer sekundærvurdering av en kandidat. Det kan gjelde alt fra uformelle muntlige tilbakemeldinger, til strukturerte og formelle vurderingsskjemaer. De vanligste typene referanser er attester, strukturerte tjenesteuttalelser og referanseintervjuer. I den maritime næringen, på lik linje med Forsvaret, er «anbefaling om opprykk» en svært utbredt og tungtveiende faktor i seleksjon.

Referanser er imidlertid en omdiskutert metode av flere grunner. Dette har sin årsak i at metoden rett og slett har en forholdsvis lav og svært varierende predikativ validitet. Dette gjør den til en av metodene med lavest validitet. Dette er interessant med tanke på at det er en av de mest anvendte metodene.

Mosel & Goheen (1959) viser i sine studier at validiteten varierer i forhold til *hvem* som er referansegeveren (jfr. tabell). Som vi ser er det stor variasjon i validiteten. Den relative validiteten er høyest hos referanser som har vært kandidatens overordnede og fra de som kjenner kandidaten godt (over ett år). De samme forfatterne påpeker også at validiteten ser ut til å påvirkes positivt av at referansegeveren kjenner stillingen og kandidaten godt. En gunstig situasjon kan derfor være dersom referansegeveren har arbeidet tett med kandidaten over lang tid, og samtidig skal vurdere ham til en stilling tilsvarende hans egen.

<b>Personell Officers</b>	<b>0.02</b>
<b>Supervisors</b>	<b>0.19</b>
<b>Co-workers</b>	<b>0.09</b>
<b>Acquaintances</b>	<b>0.20</b>
<b>Relatives</b>	<b>-0.16</b>
<b>Combined total</b>	<b>0.13</b>
<i>Tabell.</i>	
<i>Mosel &amp; Goheen 1959: 474)</i>	

Muchinsky (1979:290) refererer til to større studier som de han støtter seg til, og konkluderer med at:

- a) den generelle validitet for å predikere jobbsuksess er lav
- b) validiteten varierer med type referanse



Også andre studier (Stokke 2010) viser at referansegivere ikke klarer å være differensierte i sine uttalelser og at det heller ikke er konsensus mellom referansegivere når de vurderer samme person. Det kommer med andre ord an på «øyet som ser» og referansegiverens subjektive meninger, fremfor en objektiv og nøktern beskrivelse av kandidatens virkelige kvalifikasjoner og egenskaper. Dette fører til at metoden får en lav reliabilitet og validitet. Det er flere bakenforliggende forklaringer til at referanser oppnår lav validitet. Studier fra Norge viser at «7 av 10 ledere [...] sjekker referanser arbeidssøker selv har oppgitt, mens kun 26 prosent sjekker referanser de selv har funnet frem til.» (Proffice 2011:3).

Proffice sin PAMA rapport i 2011 avdekker en del om de generelle problemene med referanser: «3 av 4 ledere mener referansene arbeidssøker selv oppgir stort sett alltid er positive til vedkommende». I tillegg kan vi lese at «1 av 3 innrømmer at de oppgir referanser de er sikre på at vil snakke positivt om dem, og yngre yrkesaktive er mer ublu enn eldre: 58 prosent velger bevisst referanser som vil si positive ting.» (Proffice 2011:3).

### **3.6. Tjenesteuttalelse**

I den maritime næringen er «anbefaling om opprykk fra nærmeste overordnede» en svært sentral del av seleksjonsprosessen. Av denne grunn velger jeg å belyse noe av forskningen som er blitt gjort på tjenesteuttalelsen i Forsvaret, da man kan anta at denne har en noe tilsvarende funksjon og innhold som anbefalinger i kapteinansettelser.

Tjenesteuttalelse er en form for referanse hvor det innhentes en uttalelse og vurdering av kandidaten fra en intern person som kjenner kandidaten godt, oftest en overordnede. Denne spesifikke typen seleksjonsmetode blir ikke omfattende belyst i teorien, men er en form for referanse. Stokke (2000) støtter seg derfor på teori om referanser og især deres reliabilitet og validitet i sin rapport. I distinksjonen mellom referanse og tjenesteuttalelse velger Stokke (2000) følgende definisjon for tjenesteuttalelsen: «[...] en form for semi-strukturert og systematisk referanse som anvendes i en større seleksjonssammenheng.»

I likhet med Forsvaret er det også en del andre yrker der tjenesteuttalelsen er en mye anvendte og vektlagt seleksjonsmetode. Hæren benytter i stor grad tjenesteuttalelse i vurdering av forfremmelse. Vi finner noe av samme praksis i operatør-, riggselskaper og rederier. (Stokke 2000, Flint & Slaven 1993, Schager). Vi vet også at i forfremmelse av kapteiner og plattformsjefer blir «anbefaling til opprykk» mye vektlagt.

Tjenesteuttalelsen og referanser som sådan er omdiskuterte seleksjonsmetoder. Schmidts & Hunters meta-studie (1998) viser at referanser har en predikativ validitet så lavt som 0.26. Årsaken til at tjenesteuttalelsen er en svak metode, blir blant annet belyst i Stokkes

(2000) rapport «Bruk av referanser i seleksjon til Krigsskole 1. Problemer og muligheter» fra Hærens kompetansesenter Ledelse og Utdanning.

Tjenesteuttalelser og referanser har, i likhet med intervju, en del utfordringer knyttet til reliabilitet og validitet. Stokke (2000:20) gjengir funn fra Cook (1998) og påpeker at referanser ikke er reliable. Man kan forstå at dersom tjenesteuttalelsen eller anbefalingen ikke er stillingsspesifikk eller baserer seg på et objektivt og definert grunnlag, blir vurderingen fullstendig overlatt til den som gir uttalelsen. Man risikerer at uttalelsen blir stående som en generell, subjektiv og personlig mening om vedkommende.

I likhet med intervjuet må en tjenesteuttalelse være fundert på en jobbanalyse for at den skal kunne gi en akseptabel validitet. En forutsetning for reliabilitet blir at vurderingen gjøres basert på nøyaktig de samme spørsmål og vurderingskriterier, som igjen baserer seg på de kritiske kompetansekriteriene som er definert i jobbanalysen. På den måten risikerer man ikke at det blir opp til den som gir uttalelsen å gjøre sine vurderinger og vektinger helt uavhengig av de objektive kriteriene som er satt.

Stokke (2000) problematiserer Hærens tjenesteuttalelser, selv om den følger et standardisert skjema. I sin artikkel hevder hun at selv om de strukturelle og formelle forutsetningene foreligger, vil selve vurderingsfeilene gjøre at tjenesteuttalelsen kommer dårlig ut. Hun nevner blant annet følgende årsaker til dette:

<b>Vurderingsfeil</b>	<b>Beskrivelse</b>
<b>Leniency-effekten</b>	Handler om tendensen til ikke å ville gi negativ tilbakemelding. Dette gir seg uttrykk i at man bruker kun den øvrige delen av skårskalaer eller kun fremholder det positive ved kandidaten. <sup>19</sup>
<b>Manglende grunnlag</b>	Handler om tendensen til at referansen baserer sine vurderinger på ufullstendig eller tilfeldig grunnlag.
<b>Andres mening om vurderingen</b>	Handler om tendensen til å bli påvirket av hva andre vil kunne mene om ens vurdering. Det kan være i organisasjonen for øvrig, men også i den direkte relasjonen til den som blir vurdert.
<b>Uvanlig lave prestasjonskrav</b>	Handler om tendensen til å basere vurderingen på lavere prestasjonskrav enn det som er realiteten for det kandidaten blir vurdert i forhold til.
<i>(Modifisert etter Stokke 2000:4)</i>	

<sup>19</sup> Denne kan sammenlignes med Sentraltendenseffekten (Skorstad 2008)

## Tiltak for å minske vurderingsfeilene

Stokke (2000) beskriver flere måter å gjennomføre tjenesteuttalelsen på som gir økt reliabilitet. Aggregering er ett av disse tiltakene. Det betyr at man øker antallet vurderere, slik at man får et bredere grunnlag som gjennomsnittlig vil gi en mer presis vurdering.

Et annet tiltak er standardisering. Gjennom grundige spørsmål og vurderingsskalaer kan man gjøre det enklere for den som skal gi en vurdering å gjøre denne på en mer presis, objektiv og differensiert måte. Gode retningslinjer og opplæring i hvordan man skal gi en uttalelse vil også øke kvaliteten (Stokke 2000:18).

En annen måte å øke reliabiliteten på er standardisering. Det å foreta systematiske observasjoner, fremfor usystematiske, kan gjøre at reliabiliteten blir høyere. Med andre ord bør man gi ratere<sup>20</sup> retningslinjer på hvordan man skal observere og registrere atferd (Birkemo et. al. 1990). I så måte er veiledningshefter og opplæring av de som skal vurdere, en måte å øke standardisering på som gagnar reliabiliteten. Houenstein (1998) sier at man må trene på å øke nøyaktigheten i vurderingen (accuracy), øke ferdighetene i observasjon (observational skills) og øke vurderer-selvtilliten (rater confidence). Det finnes læringsopplegg for dette (se f.eks. Houenstein 1998:404 ff). For eksempel er det å føre loggbok over sine undergitte en måte man kan bedre observasjonsferdigheten på og som gjør at en eventuell uttalelse ikke er basert på tilfeldige observasjoner, men systematiske observasjoner over tid.

Stokke (2010) konkluderer med at tjenesteuttalelsen kan være en legitim metode, men hun problematiserer flere sider ved denne. Hun nevner at denne bør brukes i tillegg til andre metoder. Hun adresserer også viktigheten av å ha standardiserte skjemaer som reduserer risikoen for vurderingsfeilene skissert ovenfor. Hun påpeker at tjenesteuttalelsen uansett må funderes på kontinuerlige og systematiske observasjoner som gjøres over tid.

### 3.7. Evnetester

Evnetester er isolert sett seleksjonsmetoden med høyest predikativ validitet (Arnold et al 2005, Hunter & Schmidt 1998, Skorstad 2008). Generelt sett kan vi si at evnenivå korrelerer med jobbprestasjon på tvers av yrker. Dette er forholdsvis udiskutabelt. Samtidig hevder Arnold et al (2005:183) at den predikative validiteten øker med kompleksiteten i stillingen. En av

---

<sup>20</sup> Med *ratere* menes personer som foretar en vurdering, gjerne ved en kvantitativ skåring eller ved å gi karakterer

utfordringene med evnetester er metodens lave face validity (Arnold et al 2005:179). Dette kan kanskje være noe av årsaken til at metoden ikke er mer utbredt?

Når det gjelder hva generelle evnetester måler bruker man ofte begrepet G-faktoren<sup>21</sup> eller på engelsk General Mental Ability (GMA)<sup>22</sup>. En gruppe eksperter har definert intelligens som: «en generell mental kapasitet som blant annet involverer evnen til å resonnere, planlegge, løse problemer, tenke abstrakt, forstå komplekse ideer, lære raskt og dra nytte av erfaring-» (Gottfredson, 1997:13 gjengitt i Skorstad 2008:113).

Hunter & Schmidt (1982) hevder i sin artikkel «Ability Tests: Economic Benefits Versus the Issue of Fairness» at økt predikativ validitet gjennom bruk av evnetester har betydelige økonomiske effekter. De hevder blant annet å dokumentere at Philadelphia Politidistrikt med 5000 ansatte ville kunne spare \$18 millioner årlig på å benytte evnetester i seleksjon. På samme måte hevder de at staten med tre millioner ansatte ville kunne spare \$15,6 milliarder.

Mye tyder altså på at det generelle evnenivået har stor betydning for vår arbeidsprestasjon. I forhold til kapteiners generelle jobbprestasjon fremstår det som forholdsvis tydelig at evnenivå vil påvirke dette. Skal man følge Schmidt & Hunters (1982) anbefaling vil rederier få en betydelig produktivitetsøkning ved å ta i bruk evnetester. Vi vil i kapittelet om relevant forskning også se at det nevnes flere kompetanser som har berøringspunkter til evnenivå.

### **3.8. Personlighetstester**

Personlighetstester baserer seg på personlighetspsykologiens trekkteorier<sup>23</sup> og antakelsen av at personlighet er «stabile kjennetegn ved en person som fører til atferd og som ikke er situasjonsbetenget» (Larsen & Buss 2010). En annen definisjon, mer rettet mot jobbprestasjon, finnes vi hos Catell (gjengitt i Skorstad 2008:118): «Det som gjør oss i stand til å predikere hva en person vil gjøre i en gitt situasjon.»

Kandidatens personlige egnethet og personlige egenskaper blir ilagt høy vekt i seleksjon. I stort sett alle stillingsannonser blir det gitt uttrykk for spesifikke personlige egenskaper. I Ukeavisen Ledelse 09.08.10 refereres det til en svensk undersøkelse om feilansettelser hvor 500 personalsjefer deltok. De kan melde at «Den vanligste

---

<sup>21</sup> Generell intelligens (Skorstad 2008)

<sup>22</sup> IQ og intelligens er også begreper som benyttes, mer eller mindre korrekt, om det samme.

<sup>23</sup> Trekkteorier handler om forståelsen av at visse personlighetstrekk er varige over tid og kan klassifiseres innenfor bestemte personlighetsfaktorer (Larsen & Buss 2010).

rekrutteringstabben er å ansette folk med «feil» personlige egenskaper.» Vektleggingen av personlighetsmessige egenskaper har ført til en tiltakende interesse for personlighetstester.

Martinsen og Glasø (2014:33) påpeker viktigheten av personlighet i lederansettelser:

«Siden personlighet er en relativt stabil faktor i alle menneskers liv, og siden personlighet er sterkt forbundet med ledelse, bør derfor personlighet absolutt tas i betraktning ved fremtidige ansettelser av ledere. Har norske selskaper og headhuntere tradisjon for og kompetanse på dette?»

Selv om svært mange er positive til å benytte personlighetstester også utfra en akademisk tilnærming, finnes det også noen kritiske røster til utstrakt bruk av dette. Paul Moxnes er en av flere kritikere av personlighetstesting i Norge. Vi så i innledningen til oppgaven at han sammenlignet dette med å spå i kaffegrut. Når det gjelder bruk av personlighetstester og deres kvalitet uttaler Ole Iversen, forfatter av Testhåndboka, følgende i Aftenposten 24.05.13: «Jeg vet om flere eksempler på at store, anerkjente bedrifter i Norge fortsatt bruker tester som er useriøse, og som knapt har noe vitenskapelig grunnlag.» I en artikkel på Forskning.no kan man lese at «I Norge er det fritt fram for bruk av personlighets- og intelligensstester i rekrutteringsprosessen. Mellom 40 og 50 forskjellige personlighetstester brukes i større eller mindre grad.» (Folkestad 2010).

Kritikken til tross, flere studier viser en positiv korrelasjon mellom visse personlighetstrekk og jobbprestasjon<sup>24</sup>. Barrick og Mount (1991) sitt meta-studie av sammenhengen mellom arbeidsprestasjon og personlighet viser at det er varierende korrelasjon, men at denne for noen yrker er signifikant. Personlighets/integritetstester kan vise til en validitet opp mot 0,40. Judges (2002, gjengitt i Martinsen og Glasø 2004:26-34) meta-studie bekrefter også at personlighetsmessige forhold har påvirkning på individets utøvelse av lederroller.

#### *Forholdet mellom femfaktormodellen for personlighet og ledelse:*

Trekk	Å bli leder	Effektivitet i rollen
Nevrotisme	-0,24	-0,22
Ekstrovertsjon	0,31	0,22
Åpenhet	0,24	0,24
Omgjengelighet	0,08	0,21
Samvittighetsfullhet	0,28	0,16

*Judge 2002, gjengitt i Martinsen og Glasø (2004)*

<sup>24</sup> Spesifikke personlighetsfaktorer knyttet til håndtering av krisesituasjoner er belyst i kapittel 3.9.2.

Forskningen viser langt på vei at det er en viss korrelasjon mellom personlighet og arbeidsprestasjon, i flere yrker og som leder. I de neste kapitlene vil vi også se nærmere på personlighetsfaktorer som relateres til jobbprestasjon som kapteiner og roller og yrker som er sammenlignbare.

### **3.9. Særlig relevant forskning**

Jeg har funnet forholdsvis lite forskning på kompetansekriterier og seleksjonsmetoder eksplisitt for kapteiner fra vår del av verden<sup>25</sup>. Dette til tross for at Norge ofte blir omtalt som en ledende sjøfartsnasjon. Det er imidlertid gjort en del omfattende arbeid med tematikken av den svenske psykologen Bengt Schager og hans selskap Marine Profile, som i en årrekke har gjort mye utviklingsarbeid på området.

Foruten den begrensede forskningen som er gjort på kapteiner, kan vi ha stor nytte av å støtte oss til forskning som er gjort på yrkesgrupper og stillinger som har flere fellestrekk, enten ved rollen som kaptein eller de spesifikke oppgavene og situasjonene han står overfor. Jeg vil i det følgende belyse noe av forskningen som er blitt gjort på seleksjon av kapteiner og plattformsjefer<sup>26</sup>.

Plattformsjefer har en rolle som på flere områder er sammenlignbar med kaptein, da både kompleksitetene i oppgavene og rollen som krise- og beredskapsleder er lik på flere områder. Forskere som har arbeidet med seleksjons- og kompetansekriterier knyttet til seleksjon av plattformsjefer understreker at kapteiner er en sammenlignbar yrkesgruppe:

The psychological demands placed on the on-scene commander, whether he is a ship's captain, a police superintendent, a senior pilot or an OIM are very similar, in terms of the need to evaluate the situation, take decisions under stress and to implement and monitor an action plan through the emergency response team.

Consequently the methods of selection, training and assessment used by organisations outside the oil industry do provide examples of good practice relevant to the selection, training and assessment of OIMs. (Flin & Slaven, 1994:44)

---

<sup>25</sup> Dette ble bekreftet i telefonsamtale med Prosjektleder Stein Eriksen, ved Avdeling for Kompetanse, Rekruttering og Utdanning i Rederiforbundet, da jeg spurte om det var rederier i Norge som arbeidet mer omfattende med seleksjon.

<sup>26</sup> På engelsk: OIM, forkortelse for Offshore Installation Manager.

### **3.9.1. Relevant forskning på seleksjon av plattformsjefer**

I 1994 publiserte Professor Rhona Flin og Georgina Slaven ved Offshore Management Centre ved The Robert Gordon University en forskningsartikkel med tittelen «The selection and training of Offshore Installation Managers for crisis management». Rapporten bygger på undersøkelser gjennomført blant britiske og norske operatør- og riggselskaper. Det ble foretatt intervjuer både av nåværende plattformsjefer og av de som er ansvarlige for seleksjonsprosessene. I rapporten presenteres hvilke generelle kompetansekriterier og seleksjonsmetoder som benyttes. I tillegg fokuserer rapporten på de samme to områdene, men da eksplisitt knyttet til krise- og beredskapsledelse. Rapporten gir svært relevant og nyttig kunnskap, både om hvilke kompetansekriterier og seleksjonsmetoder som benyttes.

Man kan anta at mye har endret seg blant operatør- og riggselskaper på 20 år. Likevel kan den gi et nyttig bakteppe for å belyse problemstillingen i denne oppgaven, særlig med antakelsen om at rederiene ikke har kommet like langt i utviklingen som operatørene på dette området.

#### **Generelt om undersøkelsen**

Undersøkelsen baserer seg på i alt 47 operatør- og riggselskaper, hvorav mesteparten er britiske.

#### **Hvilke personlige egenskaper vektlegges av bransjen selv?**

Både de britiske og de norske selskapene vektla i stor grad de samme personlige egenskapene hos en plattformsjef. Følgende kompetanser ble hyppigst nevnt blant de som hadde ansvar for seleksjon (Flin & Slaven 1994:125):

1. Lederskap/kommandere
2. Kommunikasjon
3. Beslutningstaking/besluttsomhet
4. Stabil personlighet<sup>27</sup>
5. Veiledning/oppfølging
6. Teamutvikling

De samme kompetansene ble i stor grad fremholdt av kommende og eksisterende plattformsjefer, i deres egne vurderinger.

---

<sup>27</sup> Blant norske selskaper ble stabil personlighet ikke nevneverdig rapportert som viktig.

## Hvordan forholdt man seg til kandidaters kompetanse innen kriseledelse?

Flertallet av selskapene rapporterte at de eksplisitt vurderte kandidatenes kompetanse innen kriseledelse. Rapporten kartlegger hva bransjen selv mener om hvilke personlighetskarakteristikk som i særlig grad var avgjørende viktige i krisesituasjoner (modifisert etter Flin & Slaven 1994:67):

- Vilje til å påta seg en lederrolle
- Emosjonell stabilitet
- Stresstoleranse
- Besluttsomhet
- Selvtillit

## Hvilken personlighet viser rapporten at plattformssjefer har?

Ved å benytte personlighetstesten OPQ<sup>28</sup> gjennomførte forskerne testing av 154 plattformssjefer for å se om det var personlighetsmessige mønster og sammenhenger, som dernest kunne spores til hvilke kompetansefaktorer som i realiteten gjorde seg gjeldende.

Testgruppen ble testet mot en normgruppe<sup>29</sup> bestående av ledere i landorganisasjonen til selskapene og britiske ledere som sådan. Funnene er interessante av flere grunner. For det første viste gruppen seg å være svært homogen, det var altså forholdsvis liten variasjon i personlighetstrekkene blant plattformssjefene. Resultatene av testene ble dernest sammenlignet med resultatene fra kandidatenes prestasjoner i simuleringsøvelsene. Hensikten var å finne ut hvilke personlighetskarakteristikk som gjennom testen så ut til å predikere høyere prestasjon i simuleringsøvelsene. Dette korrelasjonsstudiet fant seks<sup>30</sup> signifikante personlighetsdimensjoner i OPQ som predikerte høyere prestasjon.

Faktor <sup>31</sup>	Beskrivelse
Kontrollerende	Trives med å ta ledelsen, dirigerer, leder, organiserer.

<sup>28</sup> Occupational Personality Questionnaire (OPQ32) er en anerkjent personlighetstest som i dag er en av DNV GL sine sertifiserte personlighetstester (DNV GL). Den bygger på femfaktormodellen.

<sup>29</sup> Normalfordelt

<sup>30</sup> Faktorene Behavioral og Traditional overstiger ikke 5% signifikans og må derfor vektlegges mindre (Flin & Slaven 1994:65).

<sup>31</sup> På engelsk brukes begrepene Controlling, Outgoing, Decisive, Conceptual, Behavioral og Traditional



Utadvendt	Livlig i grupper, snakkesalig, liker å være sentrum for oppmerksomhet.
Besluttsom	Tar raske beslutninger, når fort en konklusjon, kan være uforsiktig og ta sjanser.
Ikke teoretisk	Foretrekker en jordnær og praktisk tilnærming til oppgaver. Mistrives med abstrakte konsepter.
Ikke psykologisk	Generelt sett ikke interessert i hvorfor folk gjør som de gjør eller andres reaksjoner.
Tradisjonell	Foretrekker veletablerte metoder, trives med en tradisjonell tilnærming.

(Flin & Slaven 1994:68, modifisert etter OPQ 32 Dimension Descriptions<sup>32</sup> og SHL Produktark<sup>33</sup>)

### **Funn og forslag til forbedringstiltak i rapporten**

Flin & Slaven kommer med en rekke forslag til næringen for å forbedre deres seleksjon av plattformsjefer. De foreslår blant annet at det utarbeides formelle kompetansekriterier for hver enkelt installasjon med egne kriterier som også eksplisitt omhandler rollen som krise- og beredskapsleder. Flin & Slaven (1994) mener det er et visst grunnlag for å hevde at visse personlighetsmessige karakteristikk ser ut til å predikere prestasjon blant annet i en krisesituasjon. De er likevel kritiske til at personlighetstester skal utgjøre hele eller en for stor del av vektleggingen.

I forhold til denne oppgavens problemstilling er det likevel verd å merke seg at arbeidspsykologiske tester får såpass stor plass. I etterkant av Piper Alpha-ulykken<sup>34</sup> gjennomførte Lord Cullen en undersøkelse av trening og seleksjon av plattformsjefer, med tanke på deres egnethet til å ta kommando i en krisesituasjon. I denne forbindelse kommer han med følgende påstand:

<sup>32</sup> [http://www.shltrainingacademy.com/arena/\\_library\\_elearning/content/20080411182834//m20/t05/assets/opq32\\_dimension\\_descriptions.pdf](http://www.shltrainingacademy.com/arena/_library_elearning/content/20080411182834//m20/t05/assets/opq32_dimension_descriptions.pdf)

<sup>33</sup> <http://www.debg.no/htm/OPQ32.pdf>

<sup>34</sup> Piper Alpha var en plattform på britisk sektor i Nordsjøen. 6.juli 1988 ble plattformen rammet av en eksplosjon som resulterte i omfattende olje- og gassbranner. 167 mennesker mistet livet og 61 overlevde. Ulykken kostet US\$3.4 billion. Årsaken til ulykken skyldtes i hovedsak menneskelig svikt.

[http://en.wikipedia.org/wiki/Piper\\_Alpha](http://en.wikipedia.org/wiki/Piper_Alpha)

«While psychological tests may not appeal to some companies, the processes used and proven successful by the armed forces or the Merchant Navy, who have to rely on their officers to lead under stress, should be seriously considered by operating companies.» (gjengitt i Flin & Slaven, 1994:34)

### 3.9.2. «*The right stuff*» hos kriseledere

Det finnes også en annen rapport som er av særlig interesse for denne oppgavens problemstilling: Det er rapporten «Identifying the Right Stuff: Selecting and Training On-Scene Emergency Commanders» (Flin & Slaven, 1995). I denne rapporten undersøker forfatterne seleksjon og trening av skadestedsledere<sup>35</sup> som har som en del av sitt ansvar å lede kritiske hendelser som brann, opptøyer, kamp eller et fly med tekniske problemer. Studiet baserer seg på ulike typer stillinger i militære, offentlige og kommersielle organisasjoner. Gjennom sine funn identifiserer forfatterne et sett av generiske karakteristikk og kompetanser for kriseledere og hvordan disse blir vurdert gjennom seleksjonsprosessen.

Flin & Slaven (1995:114) understreker hvor lite det er blitt forsket og skrevet om de spesifikke utfordringene som er knyttet til seleksjon og trening av kriseledere. Ett av deres funn er at seleksjonskriteriene på tvers av de ulike organisasjonene og stillingene var svært like. Disse blir gjengitt i form av kompetanser:

- Lederegenskaper
- Kommunikasjonsferdigheter
- Delegering
- Teamarbeid
- Beslutningstaking under tidspress og særlig under stress
- Situasjonsbevissthet
- Planlegger og implementerer handlinger
- Forblir rolig og håndterer stress hos seg selv og andre
- Planlegger på forhånd for mulige kriser

Videre hevder forfatterne at de psykologiske kravene som stilles til en kriseleder er svært like uansett om det er en skipsfører, politisjef, pilot eller plattformsjef: Alle må beherske å evaluere situasjonen, ta beslutninger under press og iverksette og overvåke tiltakene som blir gjennomført. (Flin & Slaven 1995:121)

---

<sup>35</sup> På engelsk *On-Scene Commanders* (Flin & Slaven 1995:1)

Effektive ledere blir videre beskrevet som personer som har/er (Penwell 1990, gjengitt i Flin & Slaven 1995:116):

- Selvtillit
- Emosjonell stabilitet
- Selvhjulpne
- Bevarer autoriteten i intimitet og krise

Rapporten viser også ulike seleksjonsmetoder og - prosesser som blir brukt for å vurdere kriseledelseskompetanse. For eksempel må Royal Navy sine ubåtoffiserer gjennomgå et 21-ukers kurs<sup>36</sup>. 20-25% av kandidatene stryker (Flin & Slaven 1995:116). Utover dette benyttes arbeidspsykologiske tester i stor grad, som måler ulik type evnenivå og personlighet. Dette gjelder blant annet seleksjon av offiserer i flere europeiske land. For offshorerelaterte virksomheter benyttes arbeidspsykologiske tester til seleksjon av øverste offiser, blant annet av en rekke operatørselskaper, samt Maersk Shipping.

### ***3.9.3. Marine Profile***

Det svenske selskapet Marine Profile er et selskap med kompetanse innen arbeidspsykologi som har spesialisert seg på den maritime næringen. Selskapet har utviklet egne arbeidspsykologiske tester og gjennomfører assessment-senter og seleksjonsprosesser med og for den maritime næringen.

Bakgrunnen for Marine Profiles virksomhet var en diskusjon i 1992 i Sverige omkring rekrutteringen til den maritime høyskolen i Sverige. Kommende kapteiners «personlige egnethet» ble problematisert av flere og man mente at datidens opptakskrav og studiet ikke tok inn over seg viktigheten av at studentene (og dermed fremtidens offiserer) innehadde de nødvendige personlige forutsetninger. Debatten endte med at The National Swedish Administration of Shipping and Navigation, The Swedish Shipowner's Association, The Maritime Academy at Gothenburg og fagforeningene ble enige om å utvikle ny seleksjonsmetode og seleksjonssystem for opptak til den maritime høyskolen. Psykologen Bengt Schager ble bedt om å lede dette arbeidet. Han har gjennom selskapet Marine Profile arbeidet med maritim psykologi og seleksjon frem til i dag. Han blir regnet som en ekspert på området og blir benyttet som konsulent i den maritime næringen, the Swedish Maritime

---

<sup>36</sup> Tilsvarende et omfattende Assessment Center

Administration i tillegg til å ha deltatt i ulykkeskommisjonen for Estioniaulykken. Han driver også med statlig finansiert forskning på menneskelige faktorer til sjøs<sup>37</sup>.

Da Bengt Schager og Marine Profile startet sitt utviklingsarbeid med opptaket til den svenske maritime høyskolen i 1992 hevdet han at datidens situasjon var preget av:

«The prevailing system assumed that anyone with the appropriate educational background could enter the academy. There was no consideration of the candidate's personal suitability for this type of profession» (Schager)

Schager og de andre i utviklingsprosjektet var åpenbart opptatt av at studentene (og senere offiserenes) personlige egnethet var avgjørende for hvorvidt man ville lykkes eller ikke. Gjennom prosjektet definerte de hvilke kompetansekriterier som gjør seg gjeldende og etablerte prosedyrer og seleksjonsmetoder med høy predikativ validitet for å vurdere disse.

### Hvilke kompetanser blir vektlagt i seleksjon til den maritime høyskolen?

Kompetansefaktor	Beskrivelse
<b>Teknologisk forståelse</b>	Baserer seg på at skipsnæringen i dag er preget av høyteknologiske skip og teknisk innovasjon. Interesse og teknisk forståelse er derfor kritisk.
<b>Intellektuell kapasitet<sup>38</sup></b>	Baserer seg på at sjøoffiserer og særlig skipsførere må ha gode forutsetninger for logisk tenkning, problemløsning og ha evne til å håndtere komplekse situasjoner.
<b>Objektiv tenkning<sup>39</sup></b>	Baserer seg på persepsjonsevne som gir seg uttrykk i objektiv, rask, pålitelig og tilstrekkelig oppfatning av omgivelsene. Man må ikke la seg distrahere eller påvirke av sekundære eller subjektive inntrykk.
<b>Omgjengelighet</b>	Baserer seg på at livet på sjøen er en spesiell sosial konstruksjon og man må kunne gå overens med og forholde seg til ulike typer mennesker hele tiden. Det er derfor viktig å være utadventt, omgjengelig, tolerant og sensitiv overfor sine medmennesker.

<sup>37</sup> Forfatterens egenpresentasjon i Editors note, i Schager 2003:8.

<sup>38</sup> Generelt evnenivå (GMA)

<sup>39</sup> Opprinnelig brukes ordet *Perceptiveness*. Det finnes ikke noe direkte oversatt ord til norsk. Jeg finner begrepet «objektiv tenkning» som mest dekkende.

<b>Selvkontroll</b>	En rimelig grad av selvkontroll er forbundet med personens selvoppfatning og evne til indre selvdisciplin og får innvirkning både på de sikkerhetsmessige aspektene og det sosiale livet om bord.
<b>Stresstoleranse</b>	Baserer seg på at sjøoffiserer må kunne håndtere flere komplekse operasjoner kombinert med nøyaktighet. Siden situasjonene er forbundet med risiko og vil være stressende, er det viktig at personen klarer å håndtere dette godt. Det er gunstig å ha en høy stresstoleranse, og i det minste ha minst mulig kontraproduktive avsporingstendenser under press.
	(gjengitt etter Schager u.å :3-5)

### Marine Profiles utvikling av en ny seleksjonsprosess

Etter erfaringene med den maritime høyskolen, arbeidet Marine Profile og Bengt Schager videre med rederinæringen. I samarbeid med Star Cruises, et ledende cruiserederi i Asia, utviklet Marine Profile en fullstendig seleksjonsprosess med hovedvekt på de arbeidspsykologiske vurderinger.

I 1996 definerte de åtte kompetansekriterier for bruk i seleksjonsprosesser, hvor *Safety aspects* ble definert som avgjørende viktig. Kandidater som ikke tilfredstilte dette kravet ble avvist. Med de øvrige kompetansene ville man kunne bli akseptert uten toppskårer.

<b>Main headings</b>	<b>Capabilities involved</b>
<b>Safety Aspects</b>	Reality testing, perceptual accuracy, personality organisation, stress resistance, sense of responsibility, maturity and judgement.
<b>Personality</b>	Flexibility, self-control, self-reliance, ethics, attitudes and personal standards.
<b>Intellectual capacity</b>	Level and nature of intelligence, rationality, logical skills and reasoning.
<b>Communicative skills</b>	Verbal clarity, willingness to communicate, ability to listen and to read people, willingness in sharing experiences and in guiding others
<b>Drive and Activity</b>	Commitment to the work, engagement, motivation
<b>Social Skills</b>	Ability to make and maintain contact with others, openness,

	interest in others
<b>Leadership and Management</b>	Diplomacy and tact, firmness, ability to plan, delegate, evaluate and follow up, ability to motivate and assist others, sociability and loyalty.
<b>Potential for Development</b>	Growth potential and receptivity.

(Schager 2003:3)

### Hvilke seleksjonsmetoder blir brukt?

Marine Profile hadde videre som sin hensikt å benytte seleksjonsmetoder som holdt tilfredsstillende validitet og reliabilitet. Prosessen går over flere faser og er innledningsvis nokså tradisjonell, med innledende samtale og referanseintervju. Dersom kandidaten viser seg å være kvalifisert, går denne videre til en mer omfattende vurdering, gjennom metoden kalt Masterline Marine, en 6-timers vurderingssesjon som består av følgende (modifisert etter Schager 2003:3):

1. Innledende intervju med fokus på fakta og biodata
2. Informasjon og presentasjon av metoden og videre opplegg
3. En rekke arbeidspsykologiske tester
4. Dybdeintervju og gjennomgang av testresultater

#### *Arbeidspsykologiske tester*

Masterline Marine-prosessen gjør seg bruk av følgende tester<sup>40</sup>:

<b>The Defence Mechanism Test (DMT)</b>	Used to gain information about an individual's personality and personal development, strategy for coping, stress resistance and perceptual accuracy.
<b>The Wheel (SPORQ)</b>	Provides information about an individual's coping potential, priorities, attitudes, cognitive structure, and capability for involvement and motivation.
<b>ATS Simultaneous Capacity Test</b>	Measures an individual's performance in perceptual swiftness,

<sup>40</sup> Forfatteren har ikke gjennomgått dokumentasjon på testenes validitet og reliabilitet, normgrunnlag eller teknisk manual. Bl.a. Martinssen (2005) stiller spørsmål ved DMT sitt forskningsmessige grunnlag. Testen er heller ikke DNV GL sertifisert. (DNV GL)

	endurance, precision, discrimination and vigilance as well as the degree of disturbance from simultaneous multitask performance involving most mental abilities.
<b>D2 Test of Attention</b>	Measures the level of selective attention as well as processing speed, concentration and rule compliance.
Schager 2003:3-4	

### Hvilken effekt har man kunnet oppnå?

I den vitenskapelige artikkelen *Psychological pre-employment assessment* (2003) dokumenterer Schager effektene av deres utviklede seleksjonsprosess, som har en hovedvekt på arbeidspsykologiske vurderinger. Undersøkelsene baserer seg på seleksjon av offiserer til Star Cruises fra April 1996 til slutten av år 2000. I løpet av denne perioden gjennomgikk 459 dekk- og maskinoffiserer Marine Profiles seleksjonsprosess (Schager 2003). Av disse tilfredsstilte 376 (81,9%) kandidater kompetansekriteriene og 351 av dem ble ansatt (Schager 2003:2).

Kandidatene som ble ansatt ble fulgt opp over en periode på 5,5 år. Undersøkelsen baserer seg på de objektivt definerte kompetansekriterier<sup>41</sup> og resultatene viser at 349 (99,4%) av offiserene møtte disse kriteriene, da de ble evaluert i etterkant.

Schager konkluderer med følgende (2003:2):

The conclusion is that the pre-employment psychological assessment was shown to be almost totally accurate in discriminating between suitable and unsuitable applicants for officer positions. It is also suggested that psychological assessment constitutes an efficient tool in enhancing safety and in counteracting human-factor-induced errors in the maritime field [...]

Star Cruises sine erfaringer var svært positive. Det nevnes effekter gjennom redusert turnover.

“This [selection process] has led to cost savings, but most importantly, we are able to retain the personnel to the benefit of safety.”(Gronberg, 2001 a, gjengitt i Schager 2003).

<sup>41</sup> Schager benytter det engelske begrepet *Desired standards* (Schager 2003,2)

### 3.10. Oppsummering av relevant forskning

Vi har i de foregående kapitler gjennomgått relevant forskning som kan belyse kapteinens rolle som kriseleder og hvilke implikasjoner dette vil ha på seleksjonsprosessen i sin helhet. Dette har særlig relevans til sikkerhetsperspektivet i oppgaver.

Selv om man vurderer noe ulikt på hvilke kompetansekriterier som best predikerer jobbprestasjon knyttet til kriseledelse, kan man likevel konkludere med at det finnes noen fellestrekk som kan være verd å ta med seg.

De gjennomgåtte arbeidene, forskningsrapportene og fagartiklene trekker mange av de samme konklusjonene når det kommer til hvilke seleksjonsmetoder som er best egnet og har høyest validitet, samt viktigheten av å ha etablert tydelige kompetansekriterier, særlig for rollen som kriseleder. Konklusjonen fra Flin, Slaven & Whytes (1996:93) studie på seleksjon av offshorepersonell kan stå som en passende oppsummering av den relevante forskningen:

«It now seems likely that the advantage use of formal competence assessment against industry standards, as well as assessment centre techniques and computer-based psychometric batteries, will be seriously considered for the selection of the offshore workforce in the next century.»

Vi kan fastslå at når det gjelder seleksjonsmetoder er det stor enighet om at systematiske og formelle prosesser bestående av arbeidspsykologiske tester og simuleringsøvelser blir anbefalt. Når det gjelder hvilke kompetansekriterier som skal vektlegges, finner man i det minste en enighet omkring det som berører rollen som kriseleder.

Gjennomgått forskning er relevant og interessant til oppgavens problemstilling, og kan gi en rekke bidrag til rederienes valg av kompetansekriterier og seleksjonsmetoder.



## 4. ANALYSE OG DRØFTING

Ved bruk av kvalitativ metode er skillet mellom analyse og tolkning av data mindre enn ved kvantitative metoder. Når for eksempel forskeren velger ut sitater, vektlegger han informasjon. Dette er en form for tolkning. Jeg har derfor valgt at følgende kapittel er en kombinasjon av analyse og drøfting av data. Kapittelet er strukturert etter forskningsspørsmålene og drøftes gjennomgående i lys av problemstillingen.

### 4.1. Hvordan er rederienes seleksjonspraksis og erfaringer med denne sett i lys av etablert forskning og teori?

#### Definerte kompetansekrav og forhold til jobbanalyse

Den formelle kompetansen for å være kaptein er felles og lovfestet i nasjonale og internasjonale lover og forskrifter<sup>42</sup>. Dette ligger naturligvis til grunn for kapteinansettelser i alle rederiene.

«Vi er i en næring som måler kompetanse i antall måneder og antall år, satt litt på spissen.»

De tre rederiene hadde noe ulik praksis når det kom til øvrige kompetansekriterier:

1. Definert kravliste med spesifiserte kriterier: En lengre liste med forventninger til kaptein. Den består av kompetansekriterier som er videre beskrevet i detalj.
2. Fem prinsipper: En del av QA-system og består av fem nøkkelord/kompetanser som er sentrale for kapteiner.
3. Ingen formaliserte krav.

	Rederi 1	Rederi 2	Rederi 3
<b>Mer eller mindre formalisert liste med kompetansekriterier</b>	Ja, utfyllende liste	Ja, liste med fem prinsipper	Nei
<b>Kompetansekriterier spesifikt relatert til sikkerhet og risiko</b>	Nei	Nei	Nei

De som hadde mer formaliserte kriterier brukte ikke denne listen på tvers av de som vurderte. Kriteriene var med andre ord ikke en felles oppfatning på tvers av avdelinger og kapteiner. De var forbeholdt HR-avdelingen og gjorde seg i særlig grad gjeldende i intervjukjemaet.

<sup>42</sup> Blant annet gjennom ISM-koden (International Safety Management Code) som er internasjonale retningslinjer gitt av IMO (International Maritime Organization). Norske lover og forskrifter baseres på disse.

Oppgaven avdekker at det ikke finnes en felles og delt oppfatning av hva som er kritiske kompetansekriterier verken mellom de ulike avdelingene i landorganisasjonen eller blant de ulike kapteinene i rederiene. Dette fører til store variasjoner i vurderingene og en ulik vektning av kompetanse. Kun ett av rederiene har gjennomført en grundig jobbanalyse som definerer en rekke spesifikke krav til stillingen. Ifølge Skorstad (2008) er dette en vesentlig mangel og fører til en rekke følgefeil.

En frustrasjon som informantene kunne gi uttrykk for var at de som er involvert i en kapteinansettelse vektla ulike forhold ved kandidaten. Alle rederiene understreket viktigheten av at kompetansekriteriene også var avhengig av hvilket segment og fartøy man er på. Rederiene erfarer at det er til dels store forskjeller på å være kaptein på en PSV eller på en subseabåt. Behovet for kundebehandling og kommersiell teft blir fremholdt som eksempler på dette.

Rederiene ville hatt stor nytte av å gjennomføre en grundig jobbanalyse hvor det ble utarbeidet felles kompetansekriterier. På den måten ville man fått en felles målestANDARD for vurderinger. De definerte kompetansekriteriene kunne dannet grunnlag for både anbefalinger fra kaptein, intervjuer og øvrige referansesjekker. I en slik jobbanalyse kunne man involvert alle relevante aktører og på den måten ivaretatt de ulike interessene. Eksempelvis kunne befraktningsavdelingen fått inn sine krav om kundebehandling og kommersialitet og HMSK-avdelingen kunne fått inn sine krav til HMS-kultur og lojalitet til systemer og prosedyrer.

Vi så også av forskningen at det ser ut til at det er visse personlighetsfaktorer som kjennetegner høyt presterende kapteiner og plattformsejere. Disse faktorene kunne med fordel rederiene vurdert nærmere.

En felles svakhet ved tidligere praksis er mangelen på objektivitet og definerte kompetansekrav. Denne svakheten påvirker alle deler av seleksjonsprosessen. Det er gode grunner til å anta at rederienes predikative validitet ville økt betydelig dersom man gjorde tiltak på dette.

Vi ser et betydelig gap mellom praksis og teori på dette området. Skorstad (2008) hevder at dersom jobbanalysen er ufullstendig eller upresis, risikerer man metodiske- og følgefeil fordi vurderingen blir gjort på ulike premisser og overlates til mer eller mindre subjektive hensyn. Ut fra funnene i undersøkelsen kan man langt på vei antyde at denne faren er til stede med rederienes nåværende praksis.

Vi så fra arbeidene til Marine Profile og Schager (2003:3) at de har definert spesifikke kompetansekriterier for utvelgelse av kapteiner. Disse er: *Safety Aspects, Personality, Intellectual capacity, Communicative skills, Drive and Activity, Social Skills, Leadership and*

*Management og Potential for Development.* Disse kriterier kunne rederiene med fordel sett nærmere på og vurdert implementert i sine seleksjonsprosedyrer. Ved å benytte objektive kriterier på denne måten ville man sikret seg en felles og delt forståelse av hvilke krav som stilles til en kaptein. Dette ville også bidratt til at alle involverte vurderere i prosessen hadde hatt samme vurderingsgrunnlag.

### Anvendte seleksjonsmetoder

To av rederiene er i en fase der de er i ferd med å implementere en ny seleksjonsprosess. Dette innebærer en økt bruk av objektive kriterier, samt bruk av personlighetstest. De begrunnet dette med at de vurderte tidligere praksis som for usikker og tilfeldig. Dette tyder på at gapet mellom praksis og etablert forskning og teori på dette området er i ferd med å bli mindre. I et teoretisk perspektiv er dette en god utvikling som også må anses som et funn i oppgaven. I og med at rederiet ikke hadde fullt ut implementert og høstet erfaring fra de nye metodene, var det vanskelig å rette undersøkelsen inn mot dette.

Frem til i dag har imidlertid alle tre rederiene hatt en forholdsvis lik seleksjonsprosess og lik bruk av og vekting av metoder:

	<b>Rederi 1</b>	<b>Rederi 2</b>	<b>Rederi 3</b>
<b>Intervju</b>	Ustrukturert	Nei <sup>43</sup>	Ustrukturert
<b>Personlighetstest</b>	Nei <sup>44</sup>	Nei	Nei <sup>45</sup>
<b>Evnetest</b>	Nei	Nei	Nei
<b>Anbefaling fra kaptein<sup>46</sup></b>	Ja	Ja	Ja
<b>Assessment center</b>	Nei	Nei	Nei
<b>Formelle kvalifikasjoner<sup>47</sup></b>	Ja	Ja	Ja

<sup>43</sup> Rederi 2 hadde ikke et formelt intervju, men hadde en gjennomgang av stillingen og det aktuelle fartøy kort tid etter at ansettelsen var foretatt.

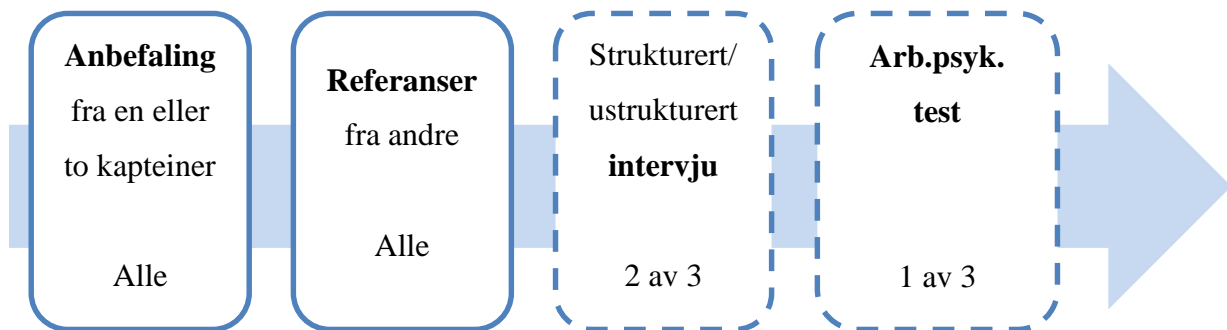
<sup>44</sup> Rederi 1 var i ferd med å implementere bruk av personlighetstest som standard i seleksjonsprosessen, men har ikke gjort det tidligere

<sup>45</sup> Rederi 3 var i likhet med Rederi 1 i ferd med å implementere bruk av personlighetstest som standard i seleksjonsprosessen, men har ikke gjort det tidligere

<sup>46</sup> Rederiene bruker begrepet «kapteinens anbefaling». Det nærmeste vi finner i teorien er tjenesteuttalelse som er en form for referanse.

<sup>47</sup> For å inneha stillingen som kaptein må man tilfredsstillende kravene som stilles til sertifikat for dekksoffiser klasse 1. Dette innebærer formell utdanning og tilstrekkelig med fartstid. I tillegg kan rederiet stille øvrige krav til kurs og formell kompetanse for stilling som kaptein.

I alle rederiene var flere avdelinger og personer involverte i selve vurderingen, selv om det oftest var mannskapssjef alene eller i samråd med toppleder som tok den endelige beslutningen. Vurderingen ble i all hovedsak basert på flere instansers subjektive vurdering av kandidaten. Vurderingen som åpenbart ble vektlagt mest var kapteinens anbefaling til opprykk. I tillegg til dette ble flere avdelinger involvert i beslutningen. For eksempel befraktning og operasjonsavdelingen. Rederienes seleksjonsprosess kan illustreres slik:



Ett av rederiene brukte verken intervju eller tester og det var kun ett av rederiene som brukte tester aktivt per i dag. I det følgende vil vi belyse hver enkelt seleksjonsmetode i lys av forskning og teori.

### **Anbefaling fra kaptein**

I alle tre rederiene var anbefaling fra kaptein det som ble tyngst vektlagt. Alle rederiene hadde som en del av sine systemer at det en eller flere ganger i året ble innhentet vurderinger av overstyrmenn hvor det ble gitt mulighet for å anbefale kandidaten til opprykk. Noen av dem hadde en mer differensiert vurdering, hvor man kunne skille mellom så å si «mer eller mindre» klar for opprykk.

Når rederiet var i behov av nye kapteiner ble kandidater som var blitt anbefalt til opprykk automatisk tatt i betraktning. Det var uaktuelt å vurdere kandidater som ikke var blitt anbefalt. Når en anbefalt kandidat ble tatt til videre vurdering, ble det innhentet mer informasjon om kandidaten fra kapteinen(e) som hadde gitt anbefaling. Kapteinen blir bedt om å gi en nærmere vurdering av kandidaten han gir anbefaling på.

I denne fasen er kommunikasjonen mellom mannskapsavdelingen og kaptein både muntlig og skriftlig. Ingen av rederiene følger et fast skjema eller struktur og de er tydelige på at kapteinene ofte kan vurdere kandidatene ulikt. Det ble ikke brukt standardiserte skjemaer med mulighet for vektning eller differensierte skårer. Anbefalingen er derfor en høyst subjektiv

og generell tilbakemelding. På den måten hviler det et stort ansvar på mannskapsavdelingen til å innhente spesifikk informasjon.

Rederiene hadde ulik erfaring med kapteiners anbefaling. Det var åpenbart vanlig å vektlegge anbefalingen etter hvem som hadde gitt den. Dyktige kapteiners anbefalinger ble vektlagt tyngre enn de som ikke hadde så stor tillitt. Man hadde også erfaring med at enkelte anbefalinger ikke holdt mål.

«Hvis vi har inne overstyrermann som blir anbefalt av kaptein, så går vi til den andre båten han var på, til den forrige kapteinen han hadde, og spør hva han sier. Det kan være vidt forskjellig.»

«Og har du altså, en overstyrermann med deg som er kjempegrei og alt fungerer og alt slik, så kan du faktisk bli [...] litt sjarmert av ham. Og du faktisk ikke klarer å bedømme ut fra det han gjør.»

Det ble også nevnt at manglende anbefaling kunne ha andre årsaker enn at kandidaten reelt sett ikke var kvalifisert for opprykk. Det ble nevnt at personlig kjemi, kapteinens manglende evne til å slippe vedkommende til eller at kapteinen selv vektla feil ting.

«Faren er jo at de som egentlig hadde potensiale her, som på en måte folk har vært lunkne til, egentlig var den kandidaten vi skulle hatt. Men så er det en annen som har fått anbefaling, og som ikke var brukende.»

Det ble nevnt eksempler på at noen kapteiner kunne gjøre sine overstyrmenn (og dermed potensielle kapteiner) nervøse eller usikre med sin væremåte og lederstil. Dette kunne føre til at overstyrermannen ikke fikk vist sitt fulle potensial. Hvis vedkommende da skiftet båt kunne han kanskje blomstre og raskt få en anbefaling fra sin nye kaptein. En sa det slik:

«Man må spør seg hvorfor folk ikke blir anbefalt? På grunn av dårlig relasjon? Fordi man ikke vil miste personen? Kanskje man er avhengig av personen??»

Anbefaling om opprykk er en form for tjenesteuttalelse eller referanse. Tradisjonelt sett har anbefaling om opprykk stått sentralt i rederinæringen. Dette finnes det gode grunner for. Kapteinene er de som både kjenner og observerer kandidatene best og som over tid kan gjøre observasjoner og vurderinger av kandidatene. Stokke (2010) understreker viktigheten av at vurderinger skjer over tid. Dette skjer ikke på en systematisk måte i rederiene i dag.

Det kan likevel se ut som at kapteinens vurdering er viktig og på mange måter *kan* begrunnes faglig og evidensbasert. Mosel & Goheen (1959) påpeker at referanser med høyest relativ validitet er:

- referanser som har vært kandidatens overordnede
- de som kjenner kandidaten godt (over ett år)
- referanseleveren kjenner stillingen og kandidaten godt.

Alle disse tre faktorene gjør seg gjeldende ved kapteinens anbefaling. Man kan derfor med en viss sikkerhet fastslå at kapteinene i og for seg kan gi en vurdering med en akseptabel relativ validitet, såfremt det forstås som en referanse og bare er en av flere metoder som blir brukt. Dette forutsetter også at vurderingskriteriene er tydelig definert og at verktøyene som benyttes for å innhente en anbefaling er gjennomarbeidet og tar hensyn til de mange fallgruvene som Stokke (2010) påpeker. Når det er sagt, foreligger det mye forskning på de mange negative og svake sidene ved tjenesteuttalelsen. Undersøkelsen har avdekket at rederiene står overfor de samme utfordringene med å benytte og ikke minst vektlegge kapteinenes anbefaling så tungt som de gjør.

Stokke (2010) har gjennom sitt studie av tjenesteuttalelsen i Forsvaret avdekket en rekke problemer med denne typen metode. Vi ser at kapteiners anbefaling har mange av de samme manglene både knyttet til reliabilitet og validitet som Stokke (2010) skisserer.

Rederiene erkjenner at samme kandidat i flere tilfeller vurderes forskjellig av ulike kapteiner. Dette kan skyldes flere forhold, men det er grunnlag for å nevne noen av årsakene som Stokke (2010:18) skisserer:

#### *For få vurderere*

Stokke (2010:18) mener at aggregering kan styrke reliabiliteten på tjenesteuttalelser. En av svakhetene med denne metoden er jo nettopp at det er få personer som vurderer kandidaten. Rederiene har som praksis at en eller to kapteiner gir anbefaling. En aggregering gjennom å bruke flere vurderere ville styrket reliabiliteten på tjenesteuttalelsen.

Det kan også stilles spørsmål ved hvorfor det er slik at det bare er kapteiner som kan vurdere kapteinskandidater. Det burde kanskje være mulig å involvere flere i vurderingene, for eksempel sideordnede eller underordnede blant mannskapet.

### *Manglende standardisering*

Ingen av rederiene bruker standardiserte eller systematiske vurderingsskjemaer i anbefaling fra kaptein. Dette fører naturligvis til at vurderingen blir subjektiv og lite presis. Igjen ville en jobbanalyse og definerte kompetansekriterier vært et godt egnet utgangspunkt for utarbeidelse av standardiserte vurderingsskjemaer. I tillegg kunne rederiene tjent mye på å øke vurdereres kompetanse ved å følge Houensteins (1998) råd (gjengitt i Stokke 2010:18):

- trene på å øke nøyaktigheten i vurderingen (accuracy)
- øke ferdighetene i observasjon (observational skills)
- øke vurderer-selvtilliten (rater confidence).

For eksempel ville en systematisk observasjon av overstyrmenn over tid og ut fra spesifikke og objektive kriterier redusert faren for at tilfeldige observasjoner ville bli styrende.

Manglende standardisering er etter min vurdering den største svakheten ved kapteinens anbefaling. Så lenge den formelle anbefalingen kun baseres på *anbefalt til opprykk* eller *ikke anbefalt til opprykk*, med noen små nyanser, så overlates for mye av vurderingen til den enkeltes subjektive vurdering. Selv om rederiene følger opp anbefalingen gjennom å innhente generelle beskrivelser skriftlig eller muntlig, så er likevel faren der for tilfeldige vurderingsfeil.

Rederiene uttrykker at kandidatenes egnethet avhenger av hvilket type fartøy han vurderes til å være kaptein på. For å ivareta nettopp dette må man utarbeide vurderingsskjemaer som bidrar til at kandidatene blir vurdert i henhold til de spesifikke kravene til det aktuelle fartøyet.

Slik praksisen fremstår i dag er det et betydelig gap mellom denne og etablert forskning og teori. Ved forholdsvis enkle grep ville man kunne øke reliabiliteten på anbefalingsprosedyren betydelig og dermed øke vurderingens samlede validitet.

Rederiene må være oppmerksomme på leniency-effekten og dermed sørge for at vurderingsskalaene er godt forklart og dermed reduserer faren for problemet med ulike svarstiler.

### **Referanser fra andre**

Alle tre rederiene involverte flere fra landorganisasjonen i ansettelsen. Det var ikke entydig definert om de ulike har en formell rolle som interne referanser eller som direkte eller indirekte beslutningstakere. Det er i alle fall tydelig at de blir tatt med på råd. Litt avhengig av hvilket fartøy det er snakk om, blir gjerne befraktning, operasjon og teknisk involvert. Beslutningen tas til syvende og sist av mannskapssjef i samråd med hans overordnede.

Det fremstår som en vanlig problemstilling for rederiene at man vurderer kandidatene nokså ulikt. Det kan se ut til at dette har sin årsak i ulike fokusområder eller «agendaer». Et eksempel kunne være at en avdeling kun var opptatt av kandidatens evne til å gi god kundebehandling, mens noen andre var mest opptatt av operasjonelle ferdigheter, alt etter hva som var avdelingens primære ansvarsområde.

«Dersom vi spør folk om hva de vektlegger tror jeg mange vil flakke i blikket.»

Rederiene ble spurt om det var en felles forståelse og oppfatning av hvilke kriterier som ble vektlagt. De var tydelige på at dette ikke var tilfellet:

«...en opplevelse av en kaptein [kan] være ganske annerledes der inne og her.»

«...det er tydelig at folk legger ulike ting i prinsippene. Det kommer an på hva personen vektlegger.»

Uttalelser som dette tyder sterkt på at disse vurderingene har en del metodiske utfordringer knyttet til reliabilitet. Sannsynligvis skyldes dette at man vurderer og vektlegger ulik kompetanse. Utfordringen er her, i likhet med anbefaling fra kaptein, at kompetansekriteriene ikke er formalisert eller tydeliggjort. Eksempelvis, dersom befraktningsavdelingen er tydelig positiv i sin anbefaling så vet man ikke om det er fordi man utelukkende har vurdert kandidatens kompetanse innen salg og marked, eller om det er en mer helhetlig vurdering som ligger til grunn. Det kan uansett være en utfordring at hver avdeling har sine fokusområder og dermed også står i fare for å bli ensidige i sine vurderinger av kandidatene. At dette kan forekomme bekreftes også av rederiene. Faren for interessekonflikter og politisk spill i utvelgelsen er tilsynelatende til stede.

Referanser har generelt sett lav predikativ validitet. Man skal derfor være påpasselig med å vektlegge dette for mye. Skal rederiene heve kvaliteten på interne referanser, må det utvikles objektive vurderingskriterier slik at man ikke risikerer tilfeldige vurderinger som skyldes metodiske årsaker.

## **Intervju**

To av rederiene gjennomførte ansettelsesintervjuer. Det ene med et strukturert skjema, mens det andre som en uformell prat. Det tredje gjennomførte en forventningssamtale først etter at kapteinene var blitt ansatt. Rederiet som benytter strukturert intervju bruker et omfattende skjema. Den predikative validiteten øker betydelig, fra 0,38 til 0,51, ved å strukturere intervjuet.



Et strukturert intervju som baserer seg på en grundig jobbanalyse og definerte kompetansekriterier er en godt egnet metode (Skorstad 2008).

Rederiene har tilsynelatende en del å gå på når det gjelder kvaliteten på sine intervjuer. For det første baseres de i liten grad på en fullstendig jobbanalyse. Ett av rederiene gjennomfører et strukturert intervju, men uten å legge til grunn objektive skåringssystemer eller at intervjuet er atferdsbasert. De to øvrige gjennomfører ustrukturert intervju og ikke intervju i det hele tatt. De sistnevnte bør utvikle et strukturert intervju skjema som baserer seg på objektive kompetansekriterier som er fundert i en grundig jobbanalyse.

### **Arbeidspsykologiske tester**

To av rederiene er i ferd med å implementere bruk av personlighetstest. Det fremsto ikke klart hvorvidt testene skulle baseres på en forhåndsdefinert personlighetsprofil, eller om testene skulle brukes som et verktøy til intervjuer. En målrettet bruk av personlighetstester, med en forhåndsdefinert profil som baserer seg på objektive krav, vil bidra til en økning i den predikative validiteten. All den tid det finnes korrelasjonsstudier som hevder å påvise sammenheng mellom visse personlighetskarakteristikk og jobbprestasjon bør disse vurderes implementert på et eller annet nivå.

Ingen av rederiene benytter seg av evnetester. Det er god grunn til å stille spørsmål ved dette, tatt i betraktning at det er tydelig evidens for bruken av dette i seleksjon. Man har solid faglig grunnlag for å hevde at generelt evnenivå (GMA) har stor betydning for den generelle arbeidsprestasjonen på tvers av alle yrker. Vi har også sett at evnenivået predikasjonsverdi øker med stillingens kompleksitet og er høyere ved lederstillinger.

I forhold til kapteinens rolle som krise- og beredskapsleder får evnenivå og personlighet sannsynligvis stor betydning for prestasjonen. En krisesituasjon kjennetegnes ofte av lite oversikt, mangelfull informasjon og høye krav til å ta gode beslutninger som kan få store konsekvenser for liv, helse og materiell. Kapteinen må også håndtere press og stress på en tilfredsstillende måte. Disse egenskapene er ofte krevende å måle, da de ikke kan avdekkes gjennom et tradisjonelt intervju. I så måte vil arbeidspsykologiske tester kunne bidra til å avdekke kritiske personlighetsfaktorer til denne rollen. For eksempel:

Stresshåndtering	Kan måles gjennom den globale faktoren <i>nevrotisisme</i> i en personlighetstest som er basert på femfaktormodellen.
Beslutningstaking	Kan måles gjennom den globale faktoren <i>dominans</i> i en personlighetstest som er basert på femfaktormodellen.

I tillegg til dette vil kvaliteten på beslutningen som tas i en krisesituasjon etter all sannsynlighet øke med kandidatens generelle evnenivå.

Vi så også at flere av studiene gjort på «on scene commanders» viser at høyt presterende individer har noen felles personlighetsmessige egenskaper. Rederiene vil kunne dra stor nytte av å basere seg på forskningen som er gjort på dette området når de skal definere sine kompetansekrav som er uformelle og særlig omhandler personlighet.

### **Rederienes praksis i lys av relevant forskning**

Fra teorikapittelet så vi at blant andre Marine Profile har lyktes i å utvikle en mer grundig og omfattende seleksjonsprosess av kapteiner. Schager (2003) hevder at dette har gitt klare positive effekter for rederiene som det angår. Marine Profiles seleksjonsprosess ser ut til å ha et klart faglig fundament og baserer seg på evidensbaserte metoder. Vi kan derfor legge til grunn at Marine Profiles prosess kan stå som et eksempel på en god praksis som gjenspeiler etablert forskning og teori, uten at jeg dermed vil ta stilling til detaljene og den eksakte validiteten på hver av metodene<sup>48</sup>. Schager (2003:2) hevder at deres metode med arbeidspsykologiske vurderinger av kandidater har gitt god effekt:

The conclusion is that the pre-employment psychological assessment was shown to be almost totally accurate in discriminating between suitable and unsuitable applicants for officer positions.

Vi ser også at Flin & Slaven, uten å ta stilling til eksplisitte valg av seleksjonsmetoder, langt på vei påpeker viktigheten av gode metoder i utvelgelsen av personell som skal inneha en krise- og beredskapsrolle. Flin, Slaven & Whytes (1996:93) studie på seleksjon av offshorepersonell kan stå som en passende oppsummering av den relevante forskningen:

«It now seems likely that the advantage use of formal competence assessment against industry standards, as well as assessment centre techniques and computer-based psychometric batteries, will be seriously considered for the selection of the offshore workforce in the next century.»

---

<sup>48</sup> Marine Profile gjør seg bruk av DMT. Dette er en test som ikke er sertifisert av DNV i Norge, og som også blir problematisert av Martinsen (2005). Når jeg hevder at Marine Profiles prosess likevel kan anses som et godt eksempel til etterfølgelse, begrunner jeg dette med deres intensjon om å benytte tester for å måle spesifikk kompetanse. Man kan likevel stille spørsmål ved selve valget av test.

Sammenligner vi rederienes praksis med forskningen det her vises til, ser vi et betydelig gap, selv om dette i noen grad er i ferd med å fylles.

#### **4.2. Hvilke erfaringer har rederiene med feilansettelser og årsakene til disse?**

To av de tre rederiene var tydelige på at de har foretatt både dårlige og mindre gode ansettelser av kapteiner. Man hadde kanskje ikke gjort direkte feilansettelser, slik at det var tvingende nødvendig å fjerne vedkommende. Men alle erkjente at man hadde ansatt mindre egnede kapteiner. Det ble nevnt konkrete eksempler på kapteiner som ikke kom overens med mannskapet, som slurvet i arbeidet og som representerte rederiet på en dårlig måte. For eksempel kunne dette ha med holdninger til HMS og kvalitetssystemer å gjøre.

«Vi har jo gjort feilansettelser vi også. Mitt inntrykk er at ingenting eller veldig sjelden går det på fag. Det har gått mest på ledelse, kundebehandling og det å håndtere folk.»

«...de gangene vi har måttet gjøre noen grep, så er det veldig mye relatert til ledelse og personlige egenskaper rett og slett.»

«...alle kan kjøre båt, men det svikter når det kommer til ledelse.»

«Det er sjelden det går på fagkunnskaper.»

To av rederiene gav eksempler på konkrete tilfeller hvor kapteinens jobbutførelse var uakseptabel og i verste fall kunne ha medvirket til skader på personell og materiell. Intervjuobjektene hadde mange tanker om hva som kjennetegner en god og mindre god kaptein. Alle tre hadde en tung vektlegging av manglende lederkompetanse med alt det medfører som utslagsgivende for de aller fleste feilansettelser.

Rederiene reflekterer ganske ulikt rundt sin egen praksis og erfaring med seleksjonsprosessen. To av rederiene var ganske selvkritiske og ydmyke i møte med egen praksis. De var åpne på at tidligere praksis ikke var god nok. Dette hadde også ført til at de nå tar grep for å utvikle en ny seleksjonsprosess.

«For meg ble det et paradoks at vi gjør så grundige ansettelsesprosesser på land, om det er en sekretær, der vi kjører måleinstrumenter, personlighetstester og andre typer tester, 1.gangs- og 2.gangsintervju, kompetansebaserte intervju ... men så gjør vi det ikke på

kapteiner som forvalter milliardverdier og som kan velte hele selskapet med å gjør feil ting. Det er dette vi har sett over tid og modnes over tid. Nå skal vi gjøre disse grepene.»

Overnevnte sitat illustrerer hvilken selverkjennelse det ene rederiet var kommet til. Et av de andre rederiene kom med en nokså tilsvarende uttalelse.

Det er påfallende at rederiene mener at feilansettelser i så liten grad omhandler formalkompetanse eller operasjonelle marine ferdigheter. Sett i lys av de kulturelle rammebetingelsene til rederiene er dette et interessant funn<sup>49</sup>. Det ser ut til at en gjennomsnittlig student eller sjømann har en forventning om at alle kan bli kaptein så fremt de tar den nødvendige utdanningen og «går gradene» fra kadett til overstyrmann. Samtidig viser erfaringen med feilansettelser at det i svært liten grad er de formelle kravene som mangler, men tvert imot mange av de samme årsakene til feilansettelser som vi ser i organisasjoner for øvrig. Sannsynligvis finnes det et visst gap mellom holdningen til kapteinsrollen og de faktiske kravene som bør stilles til en slik rolle. Her har sannsynligvis rederiene en vei å gå i å etablere en ny kulturell forståelse av hva som *faktisk* kreves for å bli kaptein.

#### **4.3. Hvordan forholder rederienes seleksjonspraksis seg til risiko- og sikkerhetsaspektet sett i lys av relevant forskning?**

Rederiene ble spurt om hvilke tanker de gjorde seg rundt forholdet mellom kapteinens kompetanse knyttet til risiko:

*I hvilken grad vil du si at det i deres rederi er en forståelse for at kapteiners kompetanse – faglige og personlige egenskaper - har en direkte sammenheng med skipets risikobilde?*

Ingen av rederiene hadde arbeidet med å utvikle en definert og felles forståelse av hvilke spesifikke egenskaper som var forbundet med kritiske situasjoner og hendelser. Ingen av rederiene gjennomførte øvelser eller simulering av krisesituasjoner for å vurdere kandidatenes kompetanse. Dette er i motsetning til operatørselskapene<sup>50</sup>.

---

<sup>49</sup> Mer om dette i avsnitt 4.4

<sup>50</sup> Flere norske leverandører tilbyr plattformsjefkurs. Dette kurset skal blant annet bidra til «Kvalitetssikring og evaluering av kandidater til plattformsjef/installasjonssjef/OIM». (Proactima)

<http://www.proactima.no/kurs/plattformsjefskurs-oim/>

Det var heller ikke en klar forståelse av kapteinens rolle som krise- og beredskapsleder og hvilken spesifikk kompetanse som krevdes for denne rollen. Ingen av rederiene gjorde eksplisitte vurderinger av kompetansen som var særlig relatert til kritiske situasjoner og hendelser. En av intervjuobjektene uttalte at det var vanskelig å vurdere denne spesifikke kompetansen, da det var mange av kapteinene som ikke hadde vært utsatt for denne typen situasjoner og hendelser, og at man dermed ikke hadde grunnlag for å si noe om personens forutsetninger.

En ting er kapteinens rolle som kriseleder i en akutt og pågående situasjon. En annen ting er kapteinen som øverste premissleverandør for HMS-kultur. Selv om dette ikke ble belyst eksplisitt i intervjuet, så nevnte flere av rederiene dette som sentralt:

«Hvis kapteinen ikke har fokus på HMS, er det ingen andre som har det heller. Bruker ikke kapteinen hjelm på dekk, så er det ingen andre som har det heller.»

«Kapteinsrollen er alfa og omega den, med tanke på sikkerheten på båten. [...] dersom lederen har en sikkerhetsmessig tankegang, så smitter det nedover på overstyrmann, maskinsjefen og de andre.»

Informantene ble også bedt om å gi eksempler på situasjoner som kunne spores til at kapteinen håndterte en situasjon på en uheldig måte:

*Har dere hatt kritiske hendelser som dere mener skyldes at kapteinen håndterte situasjonen dårlig? Hva handlet dette om – manglende faglig kompetanse eller personlige egenskaper?*

Vi så at informantene hadde et forholdsvis lavt refleksjonsnivå rundt hvilke spesifikke egenskaper som påvirket risikoen og hvordan dette påvirket det totale risikobildet. Samtidig fremkom det tydelig i intervjuet at informantene hadde klare oppfatninger av hvilke personlige egenskaper som var særlig viktige i kritiske situasjoner, uten at dette var formalisert på noen måte. Flere vektla viktigheten av at kapteinen tok styringen og gav tydelige beskjeder. En av dem sa det slik:

«Hvis den øverste lederen ikke tar kommando, så blir det et vakuum. Hvis det går noe tid, vil kanskje noen andre ta kommandoen, men da er det kanskje for sent.»

Overnevnte sitat samstemmer med noe av det forskningen viser er kritiske kompetansekriterier i denne rollen.

Alle rederiene kunne gi eksempler på kritiske hendelser som potensielt sett kunne bidra til skade på mannskap og skip. Det ble gitt eksempler på gode håndteringer av kaptein, men også dårlige:

«Den ene hendelsen ble det registrert høylytt aktivitet på broen. Da tror jeg at usikkerheten sprer seg. I det andre tilfellet visste vel knapt noen at noe hadde gått galt, man bare gikk i fra riggen pent og pyntelig. Når man var kommet på plass så gjorde man en skikkelig gjennomgang.»

Overnevnte eksempel ble brukt for å illustrere hvor forskjellig en kaptein kan håndtere en kritisk situasjon. Det ble også nevnt en mann over bord-situasjon der det tok 3-4 minutter før mannskapet var i MOB-båt. Det rådet ingen usikkerhet eller panikk:

«Det skyldtes kapteinen som tok kommando og visste hva han skulle gjøre.»

Forholdene som omhandler kapteinens rolle som krise- og beredskapsleder er av stor interesse. At oppgaven har et sikkerhetsperspektiv viser seg å være både svært relevant og interessant fra et faglig ståsted. Intervjuene avdekket at ingen av rederiene hadde eksplisitte kompetansekriterier eller metoder som var rettet mot å vurdere rollen som krise- og beredskapsleder. Selv om informantene kunne drøfte dette i intervjuet og hadde refleksjoner rundt temaet, så var det ingen objektive målestander for dette området. Dette er et interessant funn.

Schager (2003:2) mener å kunne dokumentere at deres metode med arbeidspsykologiske vurderinger av kandidater har gitt god effekt, også i et sikkerhetsperspektiv:

It is also suggested that psychological assessment constitutes an efficient tool in enhancing safety and in counteracting human-factor-induced errors in the maritime field [...]

Vi så tidligere<sup>51</sup> at Flin & Slaven (1995) identifiserte en rekke kompetanser som kritiske for krise- og beredskapsledere gjennomgående på tvers av ulike organisasjoner<sup>52</sup>. Vi gjennomgikk

---

<sup>51</sup> Kapittel 3.9

<sup>52</sup> Lederegenskaper, kommunikasjonsferdigheter, delegering, teamarbeid, beslutningstaking under tidspress og særlig under stress, situasjonsbevissthet, planlegge og implementere handlinger, forblir rolig og håndterer stress hos seg selv og andre, planlegger på forhånd for mulige kriser. (Flin & Slaven, 1995:114)

også deres korrelasjonsstudie av plattformsjefers personlighet og jobbprestasjon<sup>53</sup> (Flin & Slaven, 1994). Vi kan derfor konstatere at det er evidensbaserte kompetansekriterier som rederiene kunne basert sin seleksjonspraksis på. I og med at dette ikke er tilfellet kan vi konstatere at det på dette området også finnes et gap mellom praksis og etablert forskning og teori.

Med bakgrunn i forskningen som er gjort er det påfallende at rederiene ikke arbeider mer målrettet med dette området. I et sikkerhetsperspektiv vil man kunne hevde at kapteinen gjennom sin rolle som krise- og beredskapsleder utgjør en særskilt risiko for menneskelige feil. For en næring som har et høyt fokus på HMS og som investerer i topp moderne teknologi, fremstår det som et paradoks at man ikke gjør mer for å redusere risikoen for menneskelige feil som kan skyldes personlighetsmessige forhold.

Det ser ikke ut til at rederinæringen har fått en like klar og tung anbefaling som oljeindustrien fikk av Lord Cullens i evalueringen av Piper-Alphaulykken: En klar anbefaling om å ta i bruk mer evidensbaserte seleksjonsmetoder i utvelgelse av plattformsjefer (Flin & Slaven 1994:32), og vurdere krise- og beredskapslederrollen særskilt.

Det er svært interessant å konstatere at operatørselskapene og rederiene har en såpass ulik praksis i utvelgelse av sine toppledere offshore. Tatt i betraktning at plattformsjefer og kapteiner fyller mange av de samme rollene, særlig knyttet til krisesituasjoner, er det interessant å merke seg at plattformsjefer blir gjenstand for en betydelig mer omfattende utvelgelsesprosess enn kapteiner.

Det kan være at regelverket og myndighetskravene er noe av grunnen til dette. Skal man imidlertid følge logikken i Lord Cullens anbefaling og Flin & Slavens hovedteser om at noen krise- og beredskapsledere er mer disponerte for å utgjøre en risiko, så burde det være i rederienes interesse å gjøre de samme tiltakene som oljeindustrien har gjort.

Vi har sett at forskningen som er gjort på tilsvarende rolle som on-scene commander viser at det er en rekke kompetansekriterier som gjør seg gjeldende for de som presterer best i slike roller. Dette burde være av stor interesse for rederiene, og følgelig også kunne implementeres på en effektiv og god måte i deres seleksjonsprosesser av kapteiner.

---

<sup>53</sup> Forfatterne påpeker at personlighetstrekkene Kontrollerende, Utadvendt, Besluttsom og Ikke teoretisk fremstår som signifikante trekk ved høyere presterende plattformsjefer. (Flin & Slaven, 1994:65)

#### **4.4. Hvilke strukturelle og kulturelle rammebetingelser kan man se i ansettelse av kapteiner?**

Å forstå de bakenforliggende strukturelle og kulturelle rammebetingelsene kan være nyttig når man forsøker å forklare og forstå hva som påvirker ansettelse av kapteiner.

De tre rederiene som har deltatt i undersøkelsen representerer til sammen en flåte på i overkant av 80<sup>54</sup> skip med to kapteiner på hvert fartøy. Rederiene har dermed en samlet erfaring med over 165 kapteiner som på et eller annet tidspunkt har blitt ansatt i denne stillingen. De representerer dermed en betydelig erfaringsbase i sin næring.

Når en kaptein først blir ansatt, blir han lenge i stillingen. Det er stort sett når kapteiner går av med pensjon, eller ved flere nybygg at man ansetter nye kapteiner. Rederienes erfaring med lav turnover var svært lik. Kapteinansettelser blir ikke gjort særlig ofte, men desto viktigere, når man ser hvor lenge disse blir i stillingen. Dette bekrefter viktigheten av at ansettelse av kapteiner potensielt sett kan utgjøre en betydelig risiko både på de økonomiske og et organisatorisk plan.

##### *Kapteiner ansettes fortrinnsvis internt.*

Rekrutteringen skjer primært gjennom internt opprykk. Dette var et uttalt ønske og en vanlig praksis hos alle tre rederiene. Unntaksvis hadde man erfaring med å rekruttere eksternt, men dette var i tilfeller hvor rederiene økte flåten betraktelig eller at spesielt kvalifiserte kandidater søkte i rederiet. Alle tre rederiene hadde en klar intensjon om å rekruttere internt gjennom opprykk. Dette ble begrunnet med at man ønsket å gi folk muligheter internt og at man mente det var positivt å kjenne kulturen og systemene innenfra, før man ble øverste leder.

##### *Holdninger til å bli kaptein.*

Rederiene hadde en felles opplevelse av at det var en uttalt eller uuttalt forventning om at alle kan bli kaptein. Et av intervjuobjektene refererte blant annet til en av rederiforbundets rekrutteringskampanjer hvor det var et bilde av et stort cruiseskip og en ordlyd «Ta lappen på denne». Flere av rederiene opplevde et større eller mindre press fra overstyrmenn som hadde en klar forventning om opprykk til kaptein. Rederiet nevnte eksempler på uttalelser som illustrerer dette:

«Det er jo mest rettferdig at jeg er neste på lista. Jeg er jo den som har vært lengst som overstyrmann.»

---

<sup>54</sup> Flere skip var under bygging. Antallet avhenger av om man tar disse med i tellingen.



Den gjeldende holdningen til å bli kaptein er et interessant fenomen. Det er betimelig å stille spørsmål med hvorvidt denne holdning gjenspeiler en kultur i næringen om hva som kreves for å bli kaptein. Det kan se ut til at mange sjøfolk forventer at formalkompetanse og erfaring som offiser er det avgjørende og mest tungtveiende for å bli kaptein.

Sammenlignet med andre organisasjoner er dette en ganske ulik oppfatning av hva som kreves for å bli toppleder. Kapteinen har mange krevende ansvarsområder og arbeidsoppgaver. Han er på mange måter administrerende direktør og har i tillegg et betydelig ansvar for rollen som krise- og beredskapsleder. Det kan være mange grunner til at denne holdningen er såpass etablert. Også rederiene selv innrømmer at man opp gjennom årene har vært for lite tydelige med hva som egentlig kreves for å være kaptein, foruten formalkravene i form av utdanning, fartstid og sertifikater. Uansett er det nyttig for oss å være klar over at dette er en del av den kulturelle konteksten som kapteinansettelser foretas i.

## 5. KONKLUSJON

Vi så i innledningen av oppgaven at professor Moxnes hevdet det var bedre å spå i kaffegrut enn å benytte personlighetstester i seleksjon. Skorstad representerer et mer optimistisk syn på hva personlighet og tester kan bety for å predikere jobbprestasjon. Det er imidlertid åpenbart at det er uenighet rundt hvorvidt seleksjon og seleksjonsmetoder fremstår som en eksakt vitenskap. Likevel har vi gjennom oppgaven sett at det finnes god evidens for å hevde at noen metoder er bedre enn andre.

For min egen del deler jeg Moxnes sin kritikk i den forstand at seleksjon aldri kan bli en mekanisk øvelse med to streker under svaret. Skorstad har et imidlertid perspektiv som jeg vurderer som nøkternt og mer faglig begrunnet. Hans perspektiv og vurderingene kan jeg stille meg bak.

Det vil alltid være usikkerhet forbundet med ansettelse. Selv de beste seleksjonsmetodene er usikre, men til syvende og sist handler det mye om å gjøre det beste man kan. På den måten minimerer man risikoen. Dette kan også rederiene lære av.

Opgaven viser at det er et gap mellom rederienes praksis og hva man kan lære av etablert forskning og teori. Det er vanskelig å antyde hvilken predikativ validitet rederiene kan forvente med nåværende metoder, særlig siden det er forholdsvis stor variasjon mellom rederienes praksis. Vi kan anta dette også gjelder for næringen for øvrig. Selv det beste rederiet har noe gjenstående før man er oppe i den høyeste predikative validiteten man kjenner til fra forskning og teori.

Feilansettelser er et kjent fenomen i alle typer organisasjoner og næringer. Selv om rederiene ikke opplever dette som et alvorlig problem, er det tydelig at man erfarer å ha kapteiner som ikke nødvendigvis har den riktige kompetansen. Det fremstår som entydig at årsaken til feilansettelse av kapteiner ikke skyldes manglende formell kompetanse eller faglighet for den saks skyld. Det skyldes i all hovedsak dårlig lederskap og kompetanse som kan forstås mer som personlige egenskaper og evner.

Siden man i liten grad har en felles forståelse internt og eksternt i rederiene av hvilke kompetansekriterier som bør vektlegges, skaper dette en rekke metodiske feil i vurderingene av kandidater.

I sikkerhets- og risikoperspektivet kan det se ut til at rederiene har en manglende bevissthet rundt forholdet mellom kapteinens rolle som krise- og beredskapsleder og det totale risikobildet. Dette er et interessant funn, sammenlignet med oljeindustrien og deres fokus på dette i utvelgelse av plattformssjefer.

## **Avsluttende bemerkninger**

### *På rett vei?*

Det kan se ut til at næringen akkurat i dag er i en brytningsfase mellom en tradisjonell og konservativ måte å foreta ansettelse på, og til en mer profesjonell, moderne og evidensbasert måte. Flere av rederiene er ydmyke og selvkritiske i forhold til tidligere praksis og erfaringer. Oppgaven har vist at det er gryende interesse for å arbeide mer evidensbasert med utvelgelse av kapteiner blant annet ved å ta i bruk arbeidspsykologiske tester i seleksjonsprosessen. Det har ført til en endring av praksis som vil være en betydelig forbedring sett i lys av forskning og etablert teori. Dette er som forventet, men likefullt positivt. Fra et teoretisk perspektiv er næringen på riktig vei. Det er imidlertid uvisst hvorvidt disse tre rederiene er representative for næringen for øvrig. Hvis det er tilfellet, kan man anta at mange rederier i tiden fremover vil gjøre noen av de samme tiltakene for å øke kvaliteten i sine seleksjonsprosesser.

### *Hva gjenstår?*

Oppgaven har sett på forholdet mellom rederienes praksis og etablert teori og forskning. Selv om noen rederier åpenbart er på rett vei, er det likevel tre hovedområder som det sannsynligvis vil være hensiktsmessig å se nærmere på:

#### **1. Skape en felles forståelse for hva som kjennetegner en god kaptein?**

En av de mest sentrale hovedutfordringene som rederiene står overfor er at de mangler en definert og felles forståelse av hvilken kompetanse man må besitte for å bli kaptein. Dermed overlater man vurderingene til kapteiners og andres subjektive mening. Det kommer an på øyet som ser. Dette gjør at nåværende praksis har store svakheter, særlig knyttet til validitet og reliabilitet.

#### **2. Gjøre seg nytte av andre seleksjonsmetoder?**

Rederienes praksis avviker i varierende grad fra etablert forskning og teori. Vi så at alle rederiene i stor grad vektlegger kapteiners anbefaling til opprykk. Som vi har sett, er dette en relativt svak metode for vurderinger av jobbprestasjon.

Dersom man ikke supplerer anbefalinger med tester eller strukturert intervju risikerer man å få en seleksjonsprosess som har lav validitet og dermed også holder en lav kvalitet.

Det er også verdt å merke seg at ingen av rederiene benytter evnetester i dag. Det er godt forskningsmessig belegg for å hevde at de burde vurdere å benytte seg av dette. Skulle man

gjort en enkel justering av nåværende praksis ville innføring av evnetest vært det enkleste og faktisk også mest det presise tiltaket for å øke validiteten og dermed kvaliteten på seleksjonsprosessen.

Skal man følge Mabons (2006) resonnement rundt de personaløkonomiske effektene knyttet til validitet, så vil rederiene ha store økonomiske gevinster med å forbedre sine seleksjonsmetoder.

### **3. Ha et tydeligere fokus på sikkerhet og risiko også i seleksjonsprosesser?**

I et sikkerhetsperspektiv ser det ikke ut til at rederiene har en klar forståelse av hvilke spesifikke kompetansekriterier som er særlig forbundet med krise- og beredskapsledelse. Dette er interessant tatt i betraktning at næringen forvalter store materielle og menneskelige verdier og hver dag håndterer risikofylte situasjoner og operasjoner. Det skal understrekes at den norske rederinæringen er blant de mest sikre i verden, noe det relativt lave ulykkestallet også indikerer (Sjøfartsdirektoratet 2011).

Selv om rederiene er på riktig vei, ser det likevel ut til at det gjenstår en del på det som angår vurderinger av evnen til å håndtere kriser og hvorvidt kapteiner fyller rollen som krise- og beredskapsleder. Potensielt sett vil rederienes totale risiko kunne reduseres ved at man arbeider mer målrettet med dette i fremtiden.

## 6. LITTERATUR

Arnold J., et al. (2005). *Work psychology: Understanding human behaviour in the workplace*. 4<sup>th</sup> edition. Harlow: FT Prentice Hall|

Braathen, F. (2013). *Userløse jobbtester florerer*. Aftenposten.no. 24.05.13.

<http://www.aftenposten.no/jobb/Useriose-jobbtester-florerer-6726405.html?hideTopBottom=true>

DNV GL. (u.å). *Personsertifisering. Brukere av arbeidspsykologiske tester*. DNV GL Business Assurance.

<http://www.dnvba.com/no/sertifisering/personellsertifisering/Pages/arbeidspsykologisketester.aspx>

DNV GL. (u.å.) *DNV GL-sertifiserte tester*. DNV GL Business Assurance.

[http://www.dnvba.com/no/DNV%20%20Downloads/Sertifiserte%20tester\\_20150417.pdf](http://www.dnvba.com/no/DNV%20%20Downloads/Sertifiserte%20tester_20150417.pdf)

DNV GL. (u.å). *Standard for rekrutteringspersonell – kompetanse*. DNV GL Business Assurance.

[http://www.dnvba.com/no/DNV%20%20Downloads/DNV%20Standard%20for%20sertifisering%20av%20Rekrutteringspersonell\\_2013.pdf](http://www.dnvba.com/no/DNV%20%20Downloads/DNV%20Standard%20for%20sertifisering%20av%20Rekrutteringspersonell_2013.pdf)

DNV GL. (u.å). *Tjenestebeskrivelse for sertifisering av rekrutteringspersonell*. DNV GL Business Assurance.

[http://www.dnvba.com/no/DNV%20%20Downloads/ONO-2-5-Rekrutt-i1-Tjenestebeskrivelse\\_Rekrutteringspersonell\\_20141112.pdf](http://www.dnvba.com/no/DNV%20%20Downloads/ONO-2-5-Rekrutt-i1-Tjenestebeskrivelse_Rekrutteringspersonell_20141112.pdf)

Flin, R.H. and Slaven, G.M. (1995). *Identifying the Right Stuff: Selecting and Training On-Scene Emergency Commanders*. Issue Journal of Contingencies and Crisis Management Journal of Contingencies and Crisis Management, 3, (2), s. 113–123.

Flin, R.H. & Slaven, G.M. (1994) *The Selection and Training of Offshore Installation Managers for Crisis Management*. Project report to HSE Offshore Safety Division. London: HSE Books.

Flin, R., Slaven, G., & Whyte, F. (1996). *Selection for hazardous occupations: Offshore oil installations*. I M. Smith & V. Sutherland (Red.), International review of professional issues in selection and assessment, (2), s. 81-94.

Folkestad, S. (2010). *Slakter personlighetstester*. Artikkel fra NHH, Forskning.no. 18.03.2010. <http://forskning.no/ledelse-og-organisasjon-naeringsliv-psykologi/2010/03/slakter-personlighetstester>

Grimsø, R. E. (2004). *Rekruttering og utvalg av medarbeidere: og arbeidssøkers valg av arbeidsgiver*. Oslo: Gyldendal akademiske.

Grennes, T. (2004). *Hvordan kan du vite om noe er sant? : veiviser i forsknings- og utredningsarbeid for studenter, ledere, konsulenter og journalister*. Oslo: Cappelen damm

HR Norge. (2009). *Rekruttering som strategisk virkemiddel – potensial for forbedringer*. (nettside uten åpen tilgang)

Hunter J. & Schmidt, F.L. (1982) *Ability Tests: Economic Benefits Versus the Issue of Fairness*. Industrial Relations, 21 (3), s. 293-308.

Kaspersen, L. (2006). *Feilansettelser koster 2,4 milliarder*. DN.no. 20.11.06. <http://www.dn.no/karriere/2006/11/20/feilansettelser-koster-24-milliarder>

Kaspersen, L. (2009). *Så mye koster en feilansettelse*. DN.no. 22.12.2009. <http://www.dn.no/karriere/2009/12/22/sa-mye-koster-en-feilansettelse>

Larsen, R. J., & Buss, D. M. (2010). *Personality psychology: Domains of knowledge about human nature*. 4<sup>th</sup> Edition. New York: McGraw-Hill

Mabon , H. (2004). *Arbetspsykologisk testning. Om urvalsmetoder i arbeidslivet*. 2.reviderande opplagan, 3.utgave. s.l: Assessio

Maritimt Forum (u.å). *Om næringen*.

<http://maritimt-forum.no/om-oss/om-naeringen/>

Matre, J. og Røyseland H. (2008). *Ikke mulig å påvise en enkelt feil*. VG-nett. 28.03.08.

<http://www.vg.no/nyheter/innenriks/bourbon-dolphin-katastrofen/ikke-mulig-aa-paavise-en-enkelt-feil/a/513418/>

Martinsen, Ø. L., Glasø, L. (2014) *Lederes personlighet: Hva sier forskningen?* Tidsskriftet Magma, (5), s. 26-34

Martinussen, Monica (2005). *Seleksjon av flygere og flygeledere*. Tidsskrift for norsk psykologforening. (42), s. 291–299

Mosel, J.N & Goheen, H.W. (1959). *The Validity of the Employment Recommendation Questionnaire in Personnel Selection: III Validity of different types of references*. Personnel Psychology, (12), s. 469-477.

Moxnes, Paul (2015). *Kaffegrut like godt som test*. Dagens Næringsliv 25.01.15

<http://www.dn.no/meninger/debatt/2015/01/25/2056/Ledelse/kaffegrut-like-godt-som-test>

Muchinsky, P.M. (1979). *The use of reference reports in personnel selection: A review and evaluation*. Journal of Occupational Psychology, (55), s. 287-297.

PAMA. (2011). *Proffice Arbeids Markeds Analyse*. Rapport 13, mai 2011. Proffice.

[https://www.proffice.no/globalassets/proffice-no/presse/pama/rapporter/pama\\_13\\_feilansettelser\\_2011.pdf](https://www.proffice.no/globalassets/proffice-no/presse/pama/rapporter/pama_13_feilansettelser_2011.pdf)

Schager, B. (2003). *Psychological pre-employment assessment*. BIMCO Bulletin, 98 (1).

Schager, B. (u.å.) *A New Assessment System for Applicants to the Swedish Maritime Academy*. s.l., s.n.

[http://marine-profile.se/bdh\\_filearea/pdf/assessment.pdf](http://marine-profile.se/bdh_filearea/pdf/assessment.pdf)

Schmidt, F. L., & Hunter, J. 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), s. 262–274.

Schmidt, F. L., & Hunter, J. E. (1983). *Individual differences in productivity: An empirical test of estimates derived from studies of selection procedure utility*. *Journal of Applied Psychology*, (68), s. 407-414.

SHL. (u.å.). *SHL Occupational Personality Questionnaire 32. Dimension Descriptions*.  
[http://www.shltrainingacademy.com/arena/\\_library\\_elearning/content/20080411182834//m20/t05/assets/opq32\\_dimension\\_descriptions.pdf](http://www.shltrainingacademy.com/arena/_library_elearning/content/20080411182834//m20/t05/assets/opq32_dimension_descriptions.pdf)

Silverman, D. (2006) *Interpreting Qualitative Data. Methods for Analysing Talk, Text and Interaction*. London: Sage.

Sjøfartsdirektoratet (2011). *Ulykkesutvikling 2000 – 2010*. Avd. Strategisk sikkerhet.  
[http://www.sjofartsdir.no/Global/Ulykker-og-sikkerhet/Ulykkesstatistikk/Statistikk%20ulykker/Ulykkesutvikling%202000\\_2010.pdf](http://www.sjofartsdir.no/Global/Ulykker-og-sikkerhet/Ulykkesstatistikk/Statistikk%20ulykker/Ulykkesutvikling%202000_2010.pdf)

Skorstad, E. (2008) *Rett person på rett plass. Psykologiske metoder i rekruttering og lederutvikling*. Oslo: Gyldendal Norsk forlag AS.

Skorstad, Espen (2015). *Kaffeirut, gikt og meteorologi*. *Dagens Næringsliv* 30.01.15  
<http://www.dn.no/meninger/debatt/2015/01/30/2159/Arbeidsliv/kaffeirut-gikt-og-meteorologi>

Stokke, M. (2000). *Bruk av referanser i seleksjon til Krigsskole 1. Problemer og muligheter*. Rapport. Hærens kompetansesenter Ledelse og Utdanning.

Store Norske Leksikon. (u.å). *Validitet*.  
<http://snl.no/validitet>

Sævik, O.A. (2012). *Sikte på - og treffe blink!- om viktigheten av en god jobbanalyse og gode metoder i seleksjonsprosesser*. Vitenskapelig essay. Universitetet i Nordland.



Ukeavisen Ledelse. (2010). *Dyre feilansettelser*. 09.08.10.  
<http://www.dagensperspektiv.no/nyheter/ledelse/dyre-feilansettelser>

Wikipedia (u.å). *Piper Alpha*.  
[http://en.wikipedia.org/wiki/Piper\\_Alpha](http://en.wikipedia.org/wiki/Piper_Alpha)

Wikipedia (u.å). *Naturalistic decision-making*.  
[http://en.wikipedia.org/wiki/Naturalistic\\_decision-making](http://en.wikipedia.org/wiki/Naturalistic_decision-making)

TV2 (2014). Ti år siden Rocknes-katastrofen. TV2.no. 19.01.14.  
<http://www.tv2.no/a/5236983>

Widerberg, K. (2005). *Historien om et kvalitativt forskningsprosjekt*. Oslo: Universitetsforlaget AS.

## 7. Vedlegg

### **INTERVJUGUIDE**

#### **Intervjuobjekt: HR-ledere i rederinæringen**

##### **Rekrutteringsarbeidets omfang**

- 1) Hvor mange skip og kapteiner har dere?
- 2) Hvor mange kapteiner ansettes årlig?
- 3) Hvor lenge er en kaptein i stillingen i snitt?
- 4) Hvor mange av disse er interne kandidater som får «opprykk»?
- 5) I hvilken grad vil du si at dere har erfaring med feilansettelser av kapteiner?

Hvis man utvider dette til å gjelde også personer som fungerer, men som ikke fungerer optimalt?

- 6) Hvilke konsekvenser får det å ha en mindre god kaptein?
- 7) Er det en uttalt eller uuttalt forventning i rederiet om at «alle» kan bli kaptein? Hva har rederiet gjort for å tydeliggjøre hva som skal til for å bli kaptein?

##### **Holdningen til rekruttering og rekrutteringskompetanse**

- 8) Knapphet på kvalifiserte kandidater er en utfordring i den maritime næringen. I hvilken grad mener dere at dette påvirker kompetansekravene som legges til grunn for ansettelser av kapteiner? Blir man mindre «kravstor»? Hvis ja; hvilke krav er det man oftest senker?

##### **Årsaken til at kapteiner lykkes i rederiet generelt sett**

- 9) Hva mener du kjennetegner kapteiner som lykkes og ikke?

##### **Risiko og sikkerhetsaspektet**

- 10) I hvilken grad vil du si at det i deres rederi er en forståelse for at kapteiners kompetanse – faglige og personlige egenskaper - har en direkte sammenheng med skipets risikobilde?

- 11) På hvilken måte mener du at kapteiners personlige egenskaper påvirker risiko- og sikkerhetsaspektet? Hva er viktigst?

- 12) Har dere hatt kritiske hendelser som dere mener skyldes at kapteinen håndterte situasjonen dårlig? Hva handlet dette om – manglende faglig kompetanse eller personlige egenskaper?

##### **Kompetansekriterier**

- 13) Har dere definerte kompetansekriterier for utvelgelse av kapteiner i rederiet? Er forhold knyttet til sikkerhet og risiko særskilt omtalt?

- 14) Hvis ja, er disse formulert på en måte slik at innholdet kan tolkes ulikt eller er det så presist og konkret formulert at dette ikke kan tolkes forskjellig av ulike personer?

- 15) Hvilke faglige ferdigheter definerer dere som viktigst, særlig knyttet til sikkerhetsaspektet?

- 16) Hvilke personlige egenskaper definerer dere som viktigst, særlig knyttet til sikkerhetsaspektet?

- 17) I hvilken grad vil du si at deres seleksjonsprosesser er basert på etablert forskning, teori og vitenskapelighet i motsetning til ting som er mer erfaringsbasert eller bare det som man alltid har gjort?

18) Hvilke kompetanser opplever dere at det er mest krevende å vurdere?

### **Seleksjonsmetoder**

19) Kan du gi en beskrivelse av selve seleksjonsprosessen i deres selskap, fra søknad til foretatt ansettelse? Hva gjør dere, steg for steg?

(Er det mulig for dere å gi meg kopi av dokumentene og prosedyrene dere benytter i seleksjonsprosessen?)

20) I hvilken grad gjør man seg bruk av prosedyrer, standardskjemaer og systematikk i seleksjonsprosessene?

21) Hva er mulighetene og utfordringene med hver enkelt metode, slik dere ser det?

a) Tjenesteuttalelse/referanser:

- Benyttes det et skjema? Hvis ja, hvordan er skjemaet bygget opp? Baserer det seg på definerte kompetanser, eller er det en generell beskrivelse av kandidaten?

- Opplever dere at referansegiverne klarer å gi en presis beskrivelse av kandidaten?

b) I hvilken grad opplever dere at interne referanser, tjenesteuttalelser og uformelle tilbakemeldinger er like uavhengig av hvem som gir dem?

c) Intervju: Hvordan er intervjuet lagt opp?

d) Hvilke metoder er etter deres erfaring de mest pålitelige og treffsikre?

22) Hva er deres kjennskap til alternative seleksjonsmetoder?

23) Har dere vurdert å endre eller utvikle seleksjonsprosessen?