

Open Access innebærer at vitenskapelige publikasjoner gjøres fritt tilgjengelig på web. Forfatter eller opphavsmann beholder opphavsretten til publikasjonen, men gir brukere tillatelse til å lese, laste ned, kopiere, distribuere, skrive ut, søke i eller lenke til fullteksten uten å forlange vederlag.

Sitering av artikkelen i APA (6th):

Abraham, S. (2012). *Opptak til Politihøgskolen: Utvikling av ny seleksjonsmetode*. (Spesialistoppgave i organisasjonspsykologi, Norsk psykologforening.)

Innholdsfortegnelse

| | |
|--|---|
| Spesialitetsoppgave i organisasjonspsykologi..... | 1 |
| Opptak til Politihøgskolen – utvikling av ny seleksjonsmetode | 2 |
| 1. Forord..... | 2 |
| 2. Bakgrunn | 3 |
| 2.1. Nåværende opptakspraksis..... | 3 |
| 3. Problemstilling..... | 5 |
| 4. Jobb- og kompetanseanalyse - «Begrepsbank»:..... | 6 |
| 4.1. Reportory grid – gjensidig strukturert intervju | 8 |
| 4.2. Prioritering av kompetanse – Shapes kompetansemodell..... | 8 |
| 4.3. sentrale dokumenter..... | 9 |
| 4.4. Kjernekompetanser for vurdering av «personlig egnethet»..... | 10 |
| 5. Operasjonalisering av kompetansene – utvikling av nye seleksjonsverktøy | 11 |
| 5.1. Assessment center | 12 |
| 6. De nye metodene | 13 |
| 6.1. Gruppeøvelse (Simuleringsøvelse)..... | 13 |
| 6.2. Kompetansebasert intervju..... | 14 |
| 6.3. «Shapes» personlighetstest | 15 |
| 6.4. Opplæring og oppfølging..... | 18 |
| 7. Analyse/ diskusjon..... | 18 |
| 8. Oppsummerende avslutning | 24 |
| 9. kilder..... | 28 |
| 10. Vedlegg..... | 31 |
| 10.1. Prosjektplan: «Ny arbeidsform i opptaksnemnda»..... | Feil! Bokmerke er ikke definert. |
| 10.2. Oppsummering av evaluering fra opplæringsseminar på Kongsvinger, 08 – 11.05.12.. | Feil! Bokmerke er ikke definert. |
| 10.3. Prosessbeskrivelse opptaket | Feil! Bokmerke er ikke definert. |
| 10.4. Tabeller og figurer | Feil! Bokmerke er ikke definert. |
| 10.5. Sentrale dokumenter..... | Feil! Bokmerke er ikke definert. |

Opptak til Politihøgskolen – utvikling av ny seleksjonsmetode

1. Forord

Politi­høgskolen (PHS) er den eneste utdanningsinstitusjon i Norge som kan utdanne fremtidige politi­tenestekvinner og -menn. Dette medfører et stort samfunnsansvar rundt både utdanningen og spesielt seleksjon av gode og kvalifiserte kandidater til bachelorutdanningen.

Politi­høgskolens seleksjon av søkere baserer seg på et intervju hos en opptaksnemnd som vurderer søkerens «personlig egnethet». Våren 2012 besluttet PHS å endre arbeidsmåten som opptaksnemnda har benyttet i flere år. Denne oppgaven beskriver i korte trekk overgangen fra den gamle til den nye arbeidsformen og konsentrerer seg spesielt om utviklingen av den nye metoden, med nyutviklede og eksisterende psykologiske verktøy.

Figur 1 skisserer prosessen som beskrives og fasene som benyttes i oppgaven:



Figur 1 – Ny arbeidsform, prosessforløp

Prosjektet definerte at Handlekraft, Modenhet, Åpenhet og inkludering, Analytisk evne, Samhandling og Integritet er de 6 kompetansene som best beskriver potensialet hos søkere. Opptaksnemndene skal vurdere, gjennom verktøy som bygger på disse kompetansene, om søkerne er funnet personlig egnet til å bli politistudent og så, etter 3 års utdanning, politi­tenestemenn/ -kvinner.

Det er ingen tvil om at metoden som gir grunnlag for vurdering av søkere til Politihøgskolen i 2012 er veldig forskjellig fra metoden som ble brukt i de 30 tidligere årene. Fra en vurdering av kandidater som baserte seg på en 20 minutters ustrukturert intervju med svært lav prediksjonsverdi har Politihøgskolen gått over til en Assessment Center, der hver søker er vurdert i nesten to timer ved hjelp av tre veldokumenterte metoder. Kompetanse- og jobbanalysen som ga prosjektet et felles begrepsapparat og definerte Politihøgskolens syn på «Personlig egnethet» ga opptaksnemndene felles grunnlag for vurdering og forsikrer PHS om økt likhet i vurderingen av søkere.

Midt under prosjektets periode har Norge opplevd den største terroraksjon på norsk jord siden annen verdenskrig. Hendelsene den 22. juli, og spørsmålene som er reist rundt politiets håndtering denne dagen har rystet hele politi-Norge. Dette har vist seg å ha konsekvenser også for dette prosjektet i måten vi fikk en spissing av det samfunnsmessige ansvaret som ligger i å velge ut og utdanne fremtidens politikvinne/ -mann. 22. juli rapporten (NOU, 2012) retter skarp kritikk til politiets håndtering den 22. juli og påpeker blant annet på manglende handlekraft og samarbeid, uklar kommunikasjon, feilvurderinger på enkelt politimannsnivå og på ledelses nivå.

I denne oppgaven vil jeg prioritere å beskrive valg av ny seleksjonsmetode. Det kunne vært interessant å se mer i dybde hvordan vi kom til begrepene, men ettersom kravet på denne type oppgaven er å beskrive utforming av ny metode, blir denne beskrivelsen mer i retning av anerkjent ny seleksjonsmetode og utforming av psykologisk metode som brukes i ny kontekst.

Arbeidet ble avsluttet ved å leie inn eksterne konsulenter som skal evaluere hele prosjektet i løpet av høsten 2012. Denne oppgaven kommer ikke til å relatere til evalueringen.

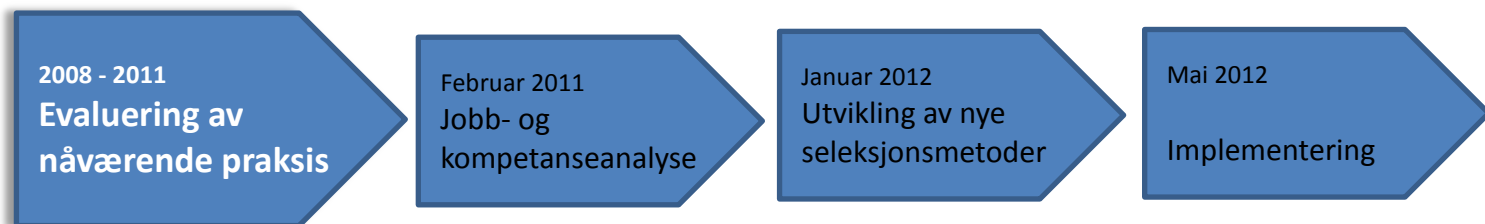
2. Bakgrunn

Politihøgskolen (PHS) er den sentrale utdanningsinstitusjonen for politi- og lensmannsetaten, og har som mandat å rekruttere og utdanne fremtidens norske politi. PHS hører inn under Politidirektoratet og har til oppgave å gi grunnutdanning for tjeneste i politi- og lensmannsetaten, i form av et bachelor studie, og etter- og videreutdanning til ansatte i etaten.

Som del av opptaket til bachelor utdanningen ved PHS gjennomfører søkere som er funnet kvalifiserte en opptaksprøve bestående av fysiske tester, legeundersøkelse og til slutt kommer en vurdering av søkerens ”personlig egnethet” i en opptaksnemnd. Opptaket til PHS er regulert i et eget opptaksreglement (2008)¹. Reglementet definerer blant annet at søkeren bør ”...tilfredsstillende krav fastsatt av Politihøgskolen til personlig egnethet for tjeneste i politi- og lensmannsetaten, etter vurdering i opptaksnemnd.”, og fastsetter sammensetningen av en opptaksnemnd: ”Både kvinner og menn skal være representert. Leder har juridisk embetseksamen eller master i rettsvitenskap, to medlemmer er polititjenestemenn/kvinner og et medlem er ansatt i universitets- og høyskolesektoren”. I tillegg er det et mål de siste årene at et av medlemmene har etnisk minoritetsbakgrunn (innvandrere-befolkningen, nasjonale minoriteter og urbefolkningen). Fram til 2006 opererte Politihøgskolen med én opptaksnemnd som reiste rundt i landet og intervjuet søkere. I 2007 ble antallet opptaksnemnder utvidet fra en til tre, og i 2009 ble antallet ytterligere utvidet til fire parallelle opptaksnemnder, som opererer under opptaksperioden ulike steder i landet. I tillegg har antall studenter på PHS økt fra ca. 300 til 720 studenter per år.

Samfunnsutviklingen de siste årene har gradvis endret Politihøgskolens syn på rekrutteringen og de krav som stilles til nye søkere. Politidirektoratets rapport: ”Politiet mot 2020” (2008) gir en tydelig analyse om fremtidens kompetansebehov i politiet og ny ramme- og fagplan på Politihøgskolen stiller også andre krav til søkerens akademiske nivå.

2.1. Nåværende opptakspraksis



¹ http://intranett.phs.no/Documents/Reglement/helpdeskit@phs.no_20080910_093928.pdf

Inntil 2011 ble vurderingen av søkerens egnethet gjennomført av opptaksnemndene etter at søkeren har oppfylt de formelle krav² og bestod de fysiske testene og legesjekk. Nemndas vurdering baserer seg på en skriftlig egenerklæring, som blir vurdert ut på språk (ortografi, grammatikk, setningsoppbygging, tegnsetting m.m.) og innhold (fyldig, reflektert, lesbar og ryddig skrift m.m.). Hensikten med egenerklæringen er å få inntrykk av søkerens bakgrunn og motivasjon, samt få et grunnlag for den påfølgende samtalen med opptaksnemnda. Nemnda benytter seg av et ustrukturert intervju og en intervjumetode der alle fire medlemmene er samlet og en av dem får ansvar for å intervju en søker i ca. 20 minutter. I tillegg kommer opplysninger om søkerens integritet og vandel.

PHS har siden 2008 arbeidet kontinuerlig med å evaluere, utvikle og kvalitetssikre inntakskvaliteten til Bachelorutdanningen, herunder opptaksnemndenes arbeid. En del av dette arbeidet har bestått i å observere opptaksnemndenes intervjumetoder og vurdere fagligheten av verktøyet nemndene benyttet seg av. Systematiske observasjoner av nemndenes arbeid under opptaket i 2010 og 2011 har avdekket svakheter i måten nemndene klarte å vurdere søkerne likt, og til hvilken grad de hadde en felles forståelse av søkerens «personlig egnethet». Spesielle utfordringer ble avdekket i nemndenes evne til å bruke hverandre som ”team” rundt intervjuet og til å skåre kandidatene ut fra like kriterier. Opptaksnemndene mente selv at flere enn 16 intervjuer per dag virket uforvarselig i forhold til vurderingen av enkeltkandidaten og det ble reist spørsmål i forhold til hvorvidt en samtale på 20 minutter er god nok til å vurdere om en søker er funnet personlig egnet eller ei. I tillegg var det ulike oppfatninger blant nemndsmedlemmene om hvem de egentlig rekrutterer - studenter til Politihøgskolen med viss potensiale eller fremtidige kolleger med eksisterende kompetanse?

Forskning viser at en ustrukturert intervjumetode innebærer en risiko for subjektive vurderinger av søkere (Eder & Ferris, 1989; Carlson & Mayfield, 1967). Dette fordi metoden er mer utsatt for feilkilder enn et kompetansebasert intervju eller annet type strukturert intervju (Schmidt & Hunter, 2004).

Dagens praksis innebærer også en risiko for diskriminering og subjektive vurderinger av ulike grupperinger i samfunnet, som Politihøgskolen har en stor interesse av å inkludere.

Politihøgskolen har et mål om å øke antall studenter med etnisk minoritetsbakgrunn (innvandrere, nasjonale minoriteter og urbefolkningen³). Dette for å øke mangfoldet blant studentmassen og i den fremtidige politistyrken.

Målet om økt rekruttering av studenter med etnisk minoritetsbakgrunn samsvarer med anbefalingene til Politidirektoratets analyserapport: «Politiet mot 2020». Rapporten nevner en sentral kompetansemangel i norsk politi rundt tema mangfold, kulturforståelse og politiets behov for en tillitsvekkende behandling av et mangfoldig samfunn. En nederlandsk studie, som så på vurdering av søkere til den nederlandske politiskole (de Meijer, Born, Van Zielst & van der Molen, 2007), viser tydelige problemsstillinger knyttet til vurdering av søkere med innvandrerbakgrunn. Resultatene viser at vurdering av kandidaters «personlig egnethet» kan være

² Se vedlegg 3 del 1 og 2 for de formelle kravene og de fysiske testene

³ Definisjoner: Innvandrere: norskfødte eller utenlandskfødte med innvandrerforeldre; Nasjonale minoriteter: grupper som har mer enn 100 års tilknytning til Norge: Skogfinner, Jøder, Rom, Romani, Kven; Urbefolkningen: den samiske befolkningen i Norge.

spesielt krevende når kandidatene har innvandrerbakgrunn. De nederlandske vurderingskomiteer bruker mer «magefølelse», flere irrelevante holdepunkter og stoler mindre på egne vurderinger og mer på andres vurderinger av disse kandidater sammenliknet med etniske nederlandske kandidater. Videre viser metastudier (Huffcutt og Roth, 1998 her i Mjeldheim, 2009) at vurderinger som foretas på grunnlag av ustrukturerte intervjuer, oftere går i disfavør av søkere med etnisk minoritetsbakgrunn enn når intervjuene er strukturerte.

Videre viser en metaanalyse av flere forskning på seleksjonsmetoder at et ustrukturert intervju har en mye lavere prediksjonsvaliditet (.31) enn et kompetansebasert intervju (.51). Når det kompetansebaserte intervjuet kombineres med evnetester øker prediksjonsvaliditeten til .63 (Robertson & Smith 2001; Schmidt & Hunter, 1998).

Til slutt viste evalueringene av nemndenes arbeid at medlemmene i de fire opptaksnemnder opererte med ulike begreper og ideer rundt vurderingen av ”personlig egnethet”, noe som krevde en grundig metodeendring i vurderingen. Observasjonene og vurderingene har konkludert med at dagens praksis ikke er egnet til å velge ut fremtidens politi med utgangspunkt i rammene som er satt i Politihøgskolens styringsdokumenter.

3. Problemstilling

Med utgangspunkt i vurderingene som er gjort av nåværende seleksjonsmetoder og faglitteraturens funn, ble det tydelig at Politihøgskolens opptaksnemnder opererer med personell som ikke er tilstrekkelig og likt opplært til bruk av seleksjonsmetoder. I tillegg har de ulik oppfatning av begrepet «personlig egnethet» og bruker metoder som åpenbart ikke er valide eller standardiserte. Rammene for opptaket ved Politihøgskolen fortsetter å bli definert av opptaksreglementet og innenfor disse er problemstillingen for denne oppgaven:

Hvordan heve kvaliteten i vurderingen av søkere til Politihøgskolen med utgangspunkt i begrepet ”personlig egnethet”?

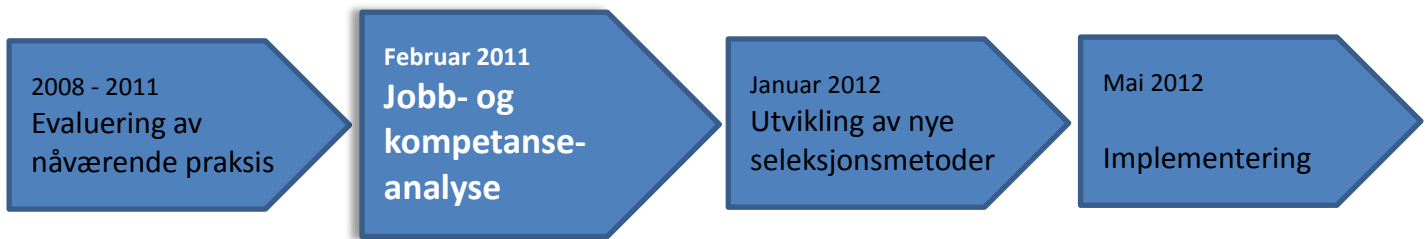
Når man snakker om å heve kvaliteten i seleksjon og rekruttering, bør man huske på at hver seleksjonsmetode kommer til å resultere i to typer feil (Moffa, 2011):

- Type 1 – Akseptere/ ta inn en søker som burde ha vært ekskludert (falske positive)
- Type 2 – Ekskludere en kandidat som egentlig burde ha blitt akseptert (falske negative)

For Politihøgskolen er det på den ene siden viktig at søkere som ikke er funnet personlig egnet, virkelig ikke skal få studieplass og senere bli politi, og på den andre siden er det viktig at vi ikke går glipp av god og bred kompetanse som finnes der ute, og som vi kan gå glipp av på feil grunnlag.

Her er det også viktig å komme tilbake til prediksjonsvaliditeten. Prediksjonsvaliditet av en seleksjonsmetode forteller oss til hvilken grad en metode kan forutsi om en søker skal bli en god student eller arbeidstaker (Kaplan & Saccuzzo, 2008). Dette blir svært sentralt når vi snakker om kvaliteten i vurderingen av og om potensialet til en som søker skal besitte i forhold til å bli vurdert som «personlig egnet».

4. Jobb- og kompetanseanalyse - «Begrepsbank»:



I PHS at det er behov for å skape enighet om et begrepsapparat rundt innholdet i begrepet ”personlig egnethet”. Med bakgrunn i ovennevnte evalueringer og et voksende behov for et felles begrepsapparat, ble en jobbanalyse, med særlig fokus på kompetanseanalyse vurdert som en nødvendig første fase i dette arbeidet.

Jobbanalyse er en metode som er hentet fra næringslivet og brukes når organisasjoner prøver å få til best samsvar mellom jobbsøkerens kompetanse og stillingskriteriene. Skorstad (2008) påpeker at jobbanalysen bidrar med avklaring av både de viktigste arbeidsoppgavene i en jobb, og kravene som må settes til personen som skal inn i stillingen. I tillegg avklarer en god jobbanalyse hvilke vurderingsmetoder som passer best til de ønskede kompetansene.

Formålet med å bruke metoden jobbanalyse var å hjelpe oss finne ut hva som kjennetegner den gode studenten og den fremtidige dyktige polititjenestekvinne/–mann. Det finnes flere metoder å gjennomføre en jobbanalyse på – alt fra observasjonsmetoder, intervju, ulike spørreskjema, selvrapportering eller gjennomgang av eksisterende dokumenter. Levine, Ash og Bennett (1980) mener at en variert jobbanalyse, som tar i bruk mer enn en metode, sikrer et solid dokumentasjonsgrunnlag og er bedre enn en jobbanalyse som baserer seg kun på en metode (intervju eller kun gjennomgåelse av sentrale styringsdokumenter).

Vi valgte å benytte en metodisk triangulering, dvs. veksle mellom ulike metodiske tilnærminger og få flere teoretiske og metodiske «bein» å stå på. Grønmo (2004) beskriver metodetriangulering ved at bestemte fenomener studeres fra ulike synsvinkler og synspunkter, og at problemstillingen belyses ved hjelp av forskjellige metoder. Selve ordet triangulering stammer fra landmåling og navigasjon, og er en prosess hvor en benytter to punkter for å finne den ukjente avstanden til et tredje punkt. Metodetriangulering kan kombinere kvantitative metoder (for eksempel spørreskjema) for å kartlegge utbredelsen av et fenomen blant mange personer, for så ved hjelp av kvalitative metoder (for eksempel intervju) å få dybdekunnskap om fenomenet (Røykenes 2008). I forskningens øyemed vil målet ved metodetriangulering være å få mer fullstendige data om fenomenet, noe en kan oppnå fordi metodene videreutvikler og utfyller hverandre. Risjord, Dunbar og Moloney (2002) konkluderer med at kvalitative og kvantitative metoder som brukes om hverandre kan bidra til rikere og mer detaljert kunnskap om et fenomen, og at anvendelse av bare en av metodene ikke gir samme grad av kunnskap.

I denne jobbanalysen har vi brukt fire ulike metoder, tre kvalitative og 1 kvantitativ:

- Reportory grid – eksplorativ intervjumetode
- Shapes kompetansemodell - kvantitativ kompetanseprioritering
- Sentrale dokumenter i politietatens system - samling av relevante begreper

- Observasjon av opptaksnemndenes arbeid og samlinger med medlemmene i opptaksnemndene

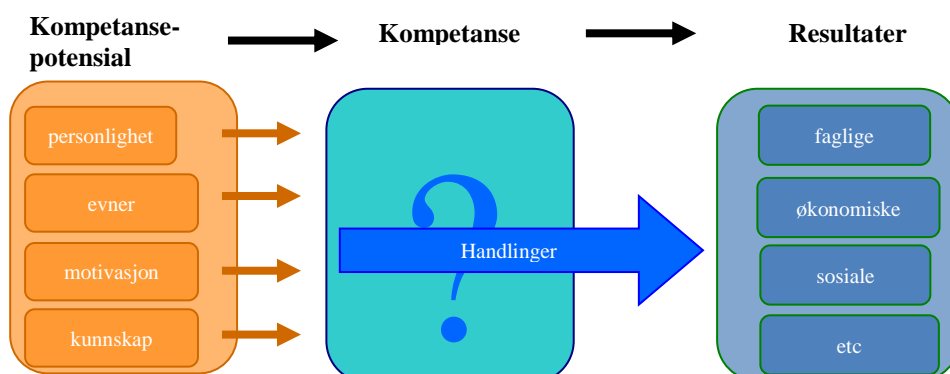
Kompetanseanalysen («Begrepsbank») ble satt i gang for å avdekke kjernekompetansen som kan ligge bak begrepet «personlig egnethet», med mål om å videreutvikle arbeidet i opptaksnemndene og utarbeide nye rekrutteringsverktøy for nemndenes arbeid.

Det finnes en rekke ulike definisjoner på begrepet kompetanse i litteraturen som er tilpasset ulike behov og situasjoner. Noen typiske definisjoner på kompetanse er: “Anvendte og anvendbare kunnskaper, ferdigheter og evner som har bruksverdi i arbeidslivet.” (Nordhaug 1993: 19) eller: “Kompetanse er de samlede kunnskaper, ferdigheter, evner og holdninger som gjør det mulig å utføre aktuelle funksjoner og oppgaver i tråd med definerte krav og mål.” (Lai 2004: 8). En av de tingene som de fleste forskere er enige om når det gjelder kompetansefeltet, er at i de siste 40 årene har det skjedd en markant overgang fra å konsentrere seg kun om den formelle kompetansen (utdanning, IQ, yrkeserfaring og andre erfaringer som er relevante for arbeidet) til å se på viktigheten av den uformelle kompetansen - den menneskelige siden ved jobben – hva man bruker sin bakgrunn eller intelligens til.

Politiets definisjon av kjernekompetanse ligger i begrepet «personlig egnethet». Ut fra samtaler og samlinger med opptaksnemndene siden 2007 inneholder dette begrepet både formell og uformell kompetanse. Begrepet «personlig egnethet» er velbrukt i norsk politi, men har egentlig aldri blitt nøye definert. «Begrepsbank» har derfor valgt å avdekke innholdet i begrepet gjennom en jobb- og kompetanseanalyse. Prosjektet har fått en definisjon på målsetningen i analysen: å definere hvilke typer handlingsrepertoarer som passer til oppgavene i å gjennomføre en bachelorutdanning på Politihøgskolen og i etterkant bli en god polititjenestemann/-kvinne. Målet var å definere potensialet som utvikles til kompetanse gjennom de tre studieårene. Med tanke på at en vanlig jobbanalyse avdekker eksisterende kompetanse hos potensielle arbeidstakere, var det viktig for oss å skille mellom et allerede eksisterende handlingsrepertoar hos arbeidstakere og det å avdekke potensialet som med tid og skolegang kan bli til adekvat handling i politiyrket.

Kurz og Bartram (2002) definerer kompetanse som ulike atferds-repertoarer, som kreves utført for å nå resultater i en arbeidssituasjon. Deres kompetansemodell (figur 2) er valgt fordi den ligger tett opp mot potensielle tankegangen til politiet. Kompetansemodellen viser den underliggende psykologiske særegenhet (personlighet, evner, motivasjon og kunnskap) hos hver arbeidstaker, og kaller den for kompetansepotensialet. Resultatene er hva atferden (kompetansen) har som målsetting. De skiller mellom handlinger som kan observeres (kompetanse) og kompetansepotensialet, som er mer eller mindre kjent for personen og styrer våre handlinger.

Denne modellen gir mulighet for å danne hypoteser for vurdering av en person (Kahlke & Schmidt, 2000) gjennom kartlegging av dens atferd og utforskning av kompetansepotensialet som kan komme i fremtiden.



Figur 2 - Kurz og Bartram 2002, adaptert av Cut-e Norge as.

To eksterne psykologer og én intern har gjennomført 4 like kompetanse-/jobbanalyser og samlet alt materiell til en ”begrepsbank”. Prosessen ble gjennomført av 100 deltakere på tvers av Politihøgskolens system – ledere, lærere, studentrepresentanter, polititjenestemenn med minoritetsbakgrunn, rekrutteringsansvarlige, opptaksnemndene, Politidirektoratet, praksisansvarlige, fagforeninger med flere. Disse besvarte en del kjernesporsmål rundt hvordan de mener den beste søkeren til PHS bør være. Blant dem kan det nevnes:

- Hvem er den gode søkeren?
- Hva er potensialet vi leter etter?
- Hva legger vi i begrepet ”personlig egnethet”?

Psykologene delte de 100 deltakerne i 50 par, som gjennomførte to sentrale prosesser og varte i halvannen time: en eksplorativ/ utspørrende metode i Reportory grid og en fast kompetansemodell.

4.1. Reportory grid – gjensidig strukturert intervju

I denne jobbanalysen var vi mest interessert i hvilke begreper ulike aktører ved PHS system knyttet til «personlig egnethet». Reportory grid (Kelly, 1955) er en kvalitativ og eksplorativ metode, som ble valgt i denne jobbanalysen fordi ut fra Kellys teori utvikler mennesker begreper (constructs) gjennom en prosess som likner på det en forsker gjør. Kelly mener at vi mennesker «forsker» på våre omgivelser – vi utarbeider hypoteser og forventninger som bekrefte eller avkreftes, og så tester vi dem ut gjennom handlinger, som vi tilpasser etter utfallet. Etter hvert danner vi oss et eget begrepsapparat («Personal Construct System»). En sentral del i Kellys teori er at begrepene gir bipolare inndelinger av miljøet: noe av det vi gjør fungerer, og noe fungerer ikke. Disse inndelingene har vist seg nyttig i jobbanalyser der målsetningen er å skille dyktige arbeidstakere/ studenter fra mindre dyktige (Skorstad, 2008).

Den eksplorative prosessen gjennomgikk i par og fikk frem ulike triader av begreper, som ble samlet inn. Rett etter ble en ny og kvantitativ metode lansert:

4.2. Prioritering av kompetanse – Shapes kompetansemodell

Kompetansemodellen ble utviklet av konsulentfirma cut-e AS og brukes i deres computerbaserte personlighetstest «Shapes». Modellen bygger på en personlighetsmodell som inneholder i utgangspunktet 18 personlighetsdimensjoner og på kompetansemodellen til Kurz & Bartram (2002)⁴. I tillegg til de vel dokumenterte og validerte 18 kompetanser i «Shapes» modellen har vi tilføyd en ekstra kompetanse, «Inkludering». Denne kompetansen har en stor relevans for Politihøgskolens fremtidige mål og manglet imidlertid totalt fra «Shapes» modellen. Kompetansebeskrivelsen: «Viser gjennom handlinger imøtekommenhet og respekt overfor personer med annen bakgrunn/ seksuell orientering/ kjønn/ religion/ hudfarge enn seg selv» fungerte bra og den tilpassede modellen som ble brukt under kompetanseanalysen hadde 19

⁴ For øvrig beskrivelse se «Testdokumentasjon – shapes 2004 - 2010»

dimensjoner. Med utgangspunkt i disse dimensjoner kan man predikere en persons nivå på de ulike kompetansene.

Systemet muliggjør detaljert kartlegging av kritiske kompetanser som bør være tilstede for en god jobbutøvelse hos ledere/ entreprenører eller fagspesialister i arbeidslivet. Samtidig gjør disse 19 kompetansene det mulig å kartlegge kompetansebasert potensialet hos kandidater som ikke har hatt muligheten til å vise den aktuelle atferden i sin karriere så langt (eks. søkere til en høyskole). I kompetanseanalysen ble modellen brukt for å kartlegge viktigheten av hver kompetanse og ikke til å skåre enkeltpersoner.

De ferdig utfylte skåringsskjemaene fra alle par ble oppsummert i en samletabell med alle opptelte resultater⁵. Felles-tabellen viste at de 50 par som gjennomførte prioritering av kompetanse ble for eks. enige om at kompetansen «Inkludering - Viser gjennom handlinger imøtekommenhet og respekt overfor personer med annen bakgrunn/ seksuell orientering/ kjønn/ religion/ hudfarge enn seg selv» var helt essensielt for en god søker til PHS, mens kompetansen «Forretningsutvikling - Identifiserer og utnytter kommersielle muligheter; har en sterk positiv effekt på forretningsmessig utvikling og fortjeneste» var veldig uvesentlig for å bli en god student ved PHS.

4.3. sentrale dokumenter

ca. 3000 sider har blitt gjennomlest og begreper som har med den gode studenten/ politimannen ble samlet⁶.

Når alle metodene ble gjennomført satt prosjektet igjen med ca. 400 begreper som ble samlet via den grid-baserte metoden, 19 begreper fra Shapes kompetansemodellen og ca. 250 begreper fra sentrale dokumenter og møter med opptaknemndene. Spørsmålet var hvordan man kombinerer informasjon fra ulike metoder og kommer frem til en samlet og håndterbart begrepsapparat?

Vi bestemte oss for å starte med de 400 begrepene fra den grid-baserte metoden og data ble analysert på en måte som er inspirert av Strauss & Corbins retningslinjer for Grounded Theory. I utgangspunktet er Grounded theory en generell metodelære for utvikling av teori som stammer fra en systematisk samling og analyse av data (Strauss & Corbin, 1994). Dette er en strukturert metode for å analysere kvalitative data som i korthet dreier seg om at man starter så åpent som mulig, og etter hvert forsøker å spore fellestrekk i materialet (såkalt "åpen koding", som definerer begreper). Deretter ble informasjonen kategorisert, ikke helt ulikt prinsippene bak faktoranalyse, ved at begreper som likner på hverandre, grupperes sammen ("aksial koding", dvs. begreper fra «åpen koding» sammenliknes og grupperes). I vårt tilfelle betød det at vi grupperte begreper som har noe til felles og klassifiserte dem i kategorier som kjennetegnet de dyktige studentene. Den relative betydningen av de ulike begrepene ble gitt ut fra hvor hyppig de ble nevnt. Metoden ga oss mulighet til å behandle de samlede begrepene som kvantitative data ved å sette dem i en matrise (=grid) som definerer viktigheten av en kompetanse i forhold til den ønskede utførte aktiviteten. På denne måten ble de drøyt 400 begrepene gruppert inn i 13 kategorier som dekket hovedtrekkene i data. Da fortsatte prosessen med videre fletting av innholdet i resten av begrepene fra de ulike kildene inn i de allerede eksisterende 13 kategorier. For eksempel ble

⁵ Se vedlegg 10.4 – modeller og tabeller, figur 3

⁶ Se vedlegg 10.5 – liste over sentrale dokumenter

begreper som "Kommunikasjonsevne", "Gjøre seg forstått", "Tydelig kommunikasjon" samlet i kategorien "Kommunikasjon". Hele analysen munnet ut i følgende begreper:

- Initiativ og ansvarlighet
- Inkludering og toleranse
- Strukturert og systematisk
- Gjennomføring
- Samarbeid
- Trygg og stabil
- Empatisk
- Kulturforståelse og mangfold
- Analysekompetanse
- Kommunikasjon
- Høy etisk standard
- Selvinnsikt og egenutvikling
- Motivasjon

4.4. Kjernekompetanser for vurdering av «personlig egnethet»

De 13 kompetansebegrepene er en kombinasjon av alle de ovennevnte metoder: GRID, kompetansemodellen, sentrale dokumenter og begreper som kom opp i samlingene med opptaknemndene. Begrepene er godt forankret i Politihøgskolens system og er tett knyttet opp til den gode søkerens personlige egnethet i forbindelse med opptak til studiet. De 13 begrepene ble introdusert for ledergruppen og det ble diskutert at det er vanskelig å kommunisere om så mange som 13 begreper. Det ble derfor besluttet å «reduere» de 13 begrepene til 6 sentrale kompetansebeskrivelser. Dette for å lette kommunikasjonen rundt kompetansene som PHS mener er sentrale for å bli vurdert som «personlig egnet».

Prosessen som reduserte de 13 begrepene til 6 kompetanser baserte seg på en innholdsforståelse av begrepene og en idé om å samle beslektede begreper sammen til beskrevet kompetanser. I utgangspunktet var det en fortsettelse av prosessen med «aksial koding», men i denne fasen var prosessen mer innholdsmessig intuitiv. Nedenfor følger en oversikt over de 6 samlebegrepene. Begrepene som står oppført i parentes henviser til de foregående 13 begrepene og illustrerer hvor disse er gruppert. Teksten under er en spesifisering av innholdet som ble utarbeidet av arbeidsgruppe med bred representasjon fra PHS (Bachelor, opptaksansvarlige, opptak og rekruttering, ledelse):

Samhandling – (Empatisk, samarbeid, kommunikasjon)

Samarbeider godt med andre. Er støttende, empatisk og kommuniserer muntlig og skriftlig på en tydelig og forståelig måte.

Åpenhet og inkludering – (Kulturforståelse og mangfold, inkludering og toleranse)

Viser imøtekommenhet og respekt overfor personer med annen bakgrunn, seksuell orientering, kjønn, religion og hudfarge enn seg selv. Er aktivt inkluderende, utforskende og gir alle like muligheter.

Modenhet – (Selvinnsikt og egenutvikling, motivasjon, trygg og stabil)

Er bevisst egen styrke, svakhet og utviklingspotensial. Viser motivasjon og engasjement, og er kunnskapssøkende. Fremstår som trygg, tillitskapende og viser selvkontroll i krevende situasjoner.

Handlekraft – (Strukturert og systematisk, Gjennomføring, Initiativ og ansvarlighet)
Fremstår som ansvarlig og initiativrik. Er strukturert og systematisk i sin tenkning. Gjør selvstendige vurderinger, viser mot og beslutsomhet.

Integritet – (Høy etisk standard)
Fremstår som saklig og upartisk. Evner å handle i tråd med etiske retningslinjer.

Analytisk evne – (Analysekompetanse)
Viser læringsevne og innsikt i komplekse spørsmål. Er reflektert og gjør rasjonelle vurderinger

I desember 2011 har ledelsen ved PHS godkjent de 6 kompetansene som avgjørende for vurdering av gode søkere til Politihøgskolen. Det ble tydelig at disse kompetanser skal bli grunnmuren i utviklingen av nye seleksjonsmetoder som skal erstatte gamle og lite valide metoder. Prosjektet «Ny arbeidsform for opptaksnemnda»⁷ ble opprettet med mål om å realisere kompetansene til nye seleksjonsverktøy, som skal avdekke både om en søker har potensial til å gjennomføre utdanningen og om en søker er egnet til å bli god politikvinne/-mann etter 3 års utdanning.

Hvordan operasjonaliserer man kompetanser til verktøy? Og hvordan vet man at disse nye verktøy virkelig måler de kompetansene vi ønsker de skal måle? Prosjektet har jobbet med disse problemstillinger og kommet frem til et opplegg som beskrives i neste kapittel.

5. Operasjonalisering av kompetansene – utvikling av nye seleksjonsverktøy



Utvikling av en ny seleksjonsmetode for Politihøgskolen innebærer en balansegang mellom psykologfaglige vurderinger og eksisterende juridiske, fysiske og økonomiske rammer. Prosjektet «Ny arbeidsform» fikk i oppgave å finne denne balansegangen.

For å kunne velge de beste kandidatene trenger Politihøgskolen å benytte seg av gode og pålitelige seleksjonsmetoder. Det ble nedsatt en arbeidsgruppe med representanter fra Politihøgskolens ledelse og opplæringsystem, prosjektgruppe og innleide konsulenter desember 2011. Gruppens mandat var å lage et forslag til skisse for hvordan PHS kan jobbe videre med de 6 kompetansebegrepene. Oppgaven var å finne metoder for å øke inntakskvaliteten og foreslå nye og mer pålitelige seleksjonsverktøy for opptaksnemndene under opptaket i 2012.

⁷ Se vedlegg 10.1 for prosjektplan

Arbeidsgruppen så på ulike metoder for å vurdere i hvilken grad de er egnet for å måle de 6 kompetansebegrepene. Blant metodene som ble vurdert er tester (evnetester, situasjonsbeskrivelser/SJT, norsk-test og eventuelt personlighetstester), intervju, simuleringsøvelser og diverse mulige metoder som det ville gå an å gjennomføre innenfor opptaksreglementens rammer.

Prosjektets mandat definerte videre de faglige rammene for utviklingen av nye seleksjonsmetode:

«Utvikle et nytt seleksjonssystem, som bygger på et Assessment Center med gruppeøvelse, personlighetstest og intervju, innen rammene av eksisterende opptaksreglement for opptak til bachelorutdanningen ved Politihøgskolen. Seleksjonssystemet skal være klart til bruk under opptaket i 2012. Systemet skal utøve en åpen, bred og lik seleksjon på tvers av opptaksnemndene og i tråd med faglige og etiske retningslinjer.» (prosjektplan «Ny arbeidsform» s. 3)

Basert på dette konsentrerte arbeidsgruppen seg om en løsningsforslag som forutsetter en evaluering av søkeren i forkant av seleksjonsprosessen som gjøres av nemnda, deriblant de fysiske prøvene, legesjekk og diverse tester. For å gi nemndene et best mulig beslutningsgrunnlag, ble det foreslått at tre eller fire typer godt faglig forankret psykologiske tester skal gjennomføres av søkerne i løpet av de to timene som tidligere ble viet til utfylling av egenerklæringen.

I tillegg forberedte gruppen en presentasjon/introduksjon som gir et reelt bilde av politiyrkets bredde og hva som forventes av søkerne når de har gjennomført studiet⁸.

Ressursvurdering og de korte tidsfristene har ført til valg av tre metoder i et spesielt designet Assessment Center: gruppeøvelse (simuleringsøvelse), kompetansebasert intervju og personlighetstest.

5.1. Assessment center

Et Assessment center (AC) er en seleksjons eller evalueringsprosess som bruker ulike teknikker og observatører i lukkede forhold for å evaluere ulike atferd som er under fokus (Filer, 1979 her i Coulton & Field, 1995). I et AC er det flere kandidater som blir observert samtidig og man kan kombinere ulike metoder. Kandidatenes atferd er observert av trente observatører og hver kandidat er observert av mer enn en observatør. Det er viktig at AC er godt planlagt med valide og pålitelige metoder for å oppnå høye prediksjonsverdi (Grønbech, 1987). Dårlig planlagte AC kan ha veldig lite prediksjonsverdi, mens gode kan ha helt opp til .78 i observerte validitetskoeffisienter (Skorstad 2008).

Historisk sett er AC brukt mest i forbindelse med utvelgelse av ledere og er spesielt egnet til å identifisere personer som avanserer hurtigere i hierarkiet (Cohen et al. 1974). Waldman & Korbar (2004) har brukt AC i seleksjon av Bachelor studenter til business universiteter og høyskoler. De brukte 3 ulike metoder over en hel dag og konkluderer med at AC har en høyere prediksjonsverdi for suksess og avansement i fremtidig jobb enn karakterer fra VG skoler. Politioorganisasjoner har alltid vært interessert i atferds-dimensjoner hos deres kandidater og var tidlig ute med å benytte seg av AC i seleksjon av fremtidige polititjenestemenn (Mills, 1969; Tielsch & Whisenand, 1977). Coulton & Fields (1995) anbefaler å bruke AC med praktiske og relevante øvelser i seleksjon av

⁸ Se vedlegg 10.4 – modeller og tabeller, figur 4

fremtidige polititjenestemenn, til tross for at denne metoden kan være dyrere. Dette fordi metoden viser seg å gi en solid prediksjon for gode generalister («patrol officers») og peker på den kritiske faren ved og konsekvenser av en dårlig seleksjon av fremtidige polititjenestemenn.

Dette Assessment Center inneholder tre metoder: Simuleringsøvelse, kompetansebasert intervju og personlighetstest.

6. De nye metodene



Utvikling, oppbygging og implementering av de nye metodene krevde en nøye planlegging av både metodene, verktøy, logistikk og ikke minst grundig opplæring av alle medlemmene i opptaksnemnda. De tre komponentene i Politihøgskolens nye AC var delvis ferdig produkter som ble tilpasset PHS sine kompetanser («Shapes» personlighetstest), men i hovedsak ble de utviklet spesielt for vårt nye opptakssystem (simuleringsøvelsen og det kompetansebaserte intervjuet).

6.1. Gruppeøvelse (Simuleringsøvelse)

Prosjektet har i samarbeid med innleid konsulent (cut-e norge as) utviklet en simuleringsøvelse som skal måle 3 kompetanser: Samhandling, Modenhet (elementer innenfor modenhet) og Handlekraft. I metaanalysen til Schmidt og Hunter (1998) fremkommer simuleringsøvelser (work sample test) i øvre del av sjiktet når det kommer til valide seleksjonsmetoder. Politihøgskolen ønsket derfor å utvikle en simuleringsøvelse som reflekterte reelle situasjoner politistudentene kan komme i som utløser atferd knyttet til de tre kompetansene nevnt ovenfor. I hvilken grad øvelsen som ble utviklet er en valid metode kan senere undersøkes gjennom valideringsstudier.

Simuleringsøvelsen er en gruppeoppgave hvor deltakerne skal komme frem til en samlet anbefaling vedrørende tildeling av midler til studentvelferdstiltak i løpet av en fastlagt møtetid på 45 minutter. Totalt sett består gruppen av åtte deltakere. Alle deltakerne får først 10 minutter individuell forberedelse hvor de tar utgangspunkt i skriftlig informasjon som er relevant for oppgaven. Den skriftlige informasjonen er trykket i hefteform. I tillegg opplyser en person i nemnda om oppgavens formål ved å lese opp et informasjonsblad, for å sikre at alle forstår hva oppgaven går ut på, samt retningslinjer for simuleringsøvelsen. Alle deltakere i simuleringsøvelsen får samme hefte som inneholder «saksdokumenter», utskrift av «mailutveksling» og «avisartikler» i ekte Politihøgskole-format for å gjøre opplevelsen så realistisk som mulig.

Beslutningsscenarioet - Søkerne blir bedt om å tenke seg at de som studenter på politihøgskolen sitter i studentrådet og skal diskutere en sak som skal behandles: «Tildeling av budsjettmidler til

studentvelferdstiltak». Søkerne som gjennomfører øvelsen kan lese at formålet med møtet er «å komme med en enstemmig anbefaling til ledergruppen vedrørende tildeling av midler til studenttiltak» og at «møtedeltakerne skal bestrebe seg på å komme frem til enstemmige anbefalinger for videre fremdrift, i løpet av dette møtet.» Oppgaven er designet slik at det ikke finnes riktige eller gale bevilgningsbeslutninger, med derimot forskjellige verdifundament en baserer beslutningen på. Det er videre søkt på flere midler enn gruppen er tildelt.

Etter individuell forberedelse går gruppen i gang med å diskutere tildeling av midler mens opptaksnemnda observerer⁹. Hvert medlem i opptaksnemnda sitter overfor 2 søkere som hun/han har ansvar for å observere og skrive ned det søkeren uttalte. Nemndene ble instruert i å kun registrere og observere deltagerne, uten å gjøre vurderinger av deltakeren under selve øvelsen. For å sikre lik vurdering av søkere ble 30 atferds indikatorer utviklet for å vurdere deltakerne sin oppførsel i øvelsen. Atferds-indikatorene ble fordelt på de tre kompetansene – Samhandling, Modenhet og Handlekraft. Indikatorene var bipolare i sitt innhold (Eks.: «Det er vanskelig å forstå budskapet han/hun legger frem» vs. «Det er enkelt å forstå budskapet han/hun legger frem») og en skåringsmanual med en 5 punkt Lickert skala ble laget for hver nemndsmedlem(1= Svært svak; 2= svak; 3= akseptabel; 4= sterk; 5= svært sterk). Skåringsmanualen med atferds-indikatorene på de tre kompetansene ble fylt ut etter at søkerne forlot rommet.

6.2. Kompetansebasert intervju

Forskning viser at økt strukturering av et intervju med nøye opplæring og trening av intervjuere kan doble intervjuets treffsikkerhet og prediksjonsverdi (Robertson & Rothery, 1995). I praksis innebærer dette at man beveger seg fra en metode med middels treffsikkerhet, til en metode med svært høy treffsikkerhet. Schmidt & Rader (1999) fant i tillegg at ulike tilnærminger til strukturering, administrering og skåring av strukturerte intervjuer gir sammenlignbare nivåer av høy validitet. Innenfor de strukturerte intervjuer skiller man bl.a. også mellom *situasjonsbaserte* spørsmål (fremtidsrettet - *i en tenkt situasjon... hva ville du gjort?*) og *tidlig atferd* spørsmål (fortidsrettet - *siste gang dette skjedde... hva gjorde du?*).

Politi høyskolens tidligere praksis med ustrukturerte intervjuer, de juridiske rammene rundt opptaksnemndenes sammensetning, prosjektets grundig jobb- og kompetanseanalyse, og Politi høyskolens seks definerte kompetanser gjorde valget av en *kompetansebasert intervjuemetodikk* helt naturlig. Denne metoden kan best beskrives som en kombinasjon mellom ulike typer strukturerte metoder. Her valgte vi *tidlig atferd* spørsmål for å øke konkretiseringsgraden av atferds spesifikke beskrivelser og minske de hypotetiske svarene. Prosjektgruppen valgte å bruke det kompetansebaserte intervjuet på en av de seks kompetansene: «Åpenhet og inkludering», og en systematisk skåringsprosedyre med positive og negative atferds indikatorer ble benyttet i evalueringen.

De 4 spørsmålene som ble utviklet for kompetansen «Åpenhet og inkludering» hadde som formål å avdekke i hvilken grad søkere til Politi høyskolen har potensiale til å bli studenter og polititjenestemenn som «*Viser imotekommenhet og respekt overfor personer med annen bakgrunn, seksuell*

⁹ Se vedlegg 10.4 – modeller og tabeller, figur 5

orientering, kjønn, religion og hudfarge enn seg selv», og som «er aktivt inkluderende, utforskende og gir alle like muligheter». Det tar ca. 15 min. å utforske en kompetanse med denne metoden. Prosjektet valgte å bruke det kompetansebaserte intervjuet som metode kun på en av kompetansene. Dette fordi tidsrammen for intervjudelen måtte inkludere gjennomgang av søkerens «Shapes» profil. Utforskning av en ekstra kompetanse ved hjelp av den kompetanse baserte intervjumetoden ville bety 15 ekstra minutter i intervjuet – noe som ville sprengte tids- og ressursrammen i opptaksdagen.

En av de store utfordringene med å måle «Åpenhet og inkludering» gjennom intervju er ønsket om å vite noe om søkerens *holdninger* til annerledeshet. Politihøgskolen er interessert i å få tak i studenter med «gode holdninger». Disse «gode» holdningene ble aldri definert og det oppstod behov for videre definering. Generelt er disse holdningene knyttet til en etisk standard som måles ved studentens og senere tjenestemannens/ kvinnens utøvelse av sitt yrke. De seks kompetansene er alle med på å danne denne standard, men «Åpenhet og inkludering» er knyttet til holdninger som er avgjørende for politiets evne til å speile samfunnet, opptre profesjonelt og vekke tillit i et samfunn der annerledeshet får større og mer legitimt plass.

Måling av holdninger og hvilken grad holdninger påvirker vår atferd er en av de viktigste og mest behandlede temaer innen sosialpsykologien. Gordon Allport hevdet på 30-tallet at holdninger var en mental "state of readiness". Fokuset flyttet seg fra hvordan man måler holdninger og hvordan disse påvirker atferd (20-30 tallet) til hvordan holdninger endrer seg. På -80 og -90 tallet var man mest opptatt av holdningssystemer og kognitive og sosiale mekanismer (Hogg & Vaughan 1995). Forskning viser lav korrelasjon (under.20) mellom eksplisitte og rapporterte holdninger og atferd (Wicker 69). Wickers funn (1969) sier at under 9% av variabiliteten i atferd kan forklares av holdninger. Fishbein (1971) viser at korrelasjonen mellom holdning og atferd øker når holdningen er lett å huske, når den er sterk, stabil over tid og når man ofte snakker om den. Han konkluderer med at holdninger kan til en viss grad predikere atferd, men da må man være veldig spesifikk i forhold til hvilken holdning og hvilken atferd man måler.

Prosjektet utviklet fire spørsmål som omhandlet relevante temaer for kompetansen. Spørsmålene som ble utviklet er åpne («Fortell om siste gang du...») og var designet for å samle inn både negative og positive eksempler på atferd som lader på den målte kompetansen. Manualen som ble utviklet var lik for alle og de mer dypgående oppfølgingsspørsmål til de åpne spørsmål var også notert. Målet var å bli konkret og spesifikk i forhold til atferden som beskrives og holdningene som formodentlig ligger bak. Dette sikret en lik prosess i alle opptaksnemndene, og minsket faren for lukkede og ledende spørsmål. Manualen inneholdte i tillegg til spørsmålsformuleringene også en lik introduksjon til intervjuformen, en forklaring av hva man ønsket å måle, en overgang til neste delen av intervjuet og en skåringsmanual med positive og negative atferdsindikatorer, som måtte fylles ut etter at kandidaten forlot rommet.

6.3. «Shapes» personlighetstest

I metaanalysen til Schmidt og Hunter (1998) fremkommer personlighetstester med et akseptabelt validitetsnivå. I Norge anvendes personlighetstester i tre av fire virksomheter som tar tester i forbindelse med seleksjon (Opinion for DNV, 2006).

Prosjektet ønsket i utgangspunktet å benytte evne og ferdighetstester, som i følge Schmidt og Hunter (1998) har en høyere treffsikkerhet. Dermed ønsket prosjektgruppen å gå i forsvarets fotspor når det gjaldt seleksjon. Dette fikk imidlertid ikke gjennomslag hos ledelsen ved PHS, som argumenterte med at «PHS ikke ønsker å overprøve det norske skolesystemet». Underforstått at karakterer fra skolen dekker evne- og ferdighetsvurdering i tilstrekkelig grad.

Valget falt på en personlighetstest ut fra en idé om å gi opptaksnemndene et innblikk i hvem søkeren er, dens personlighet. Hva legger vi i personlighetsbegrepet? Og hva ville det gi opptaksnemnda å vite mer om søkerens personlighet?

Personlighetspsykologien er opptatt av det som særpreger og representerer et gjennomgående mønster hos en person, samtidig som den er opptatt av helheten i personligheten og det sammensatte samspillet mellom tanker, følelser og atferd (Kaufmann & Kaufmann, 1996). Previn (1993) definerer personligheten som en samlebetegnelse på de karakteristika ved et menneske som forklarer dets konsistente atferdsmønstre.

De fleste personlighetstester bygger generelt på to typer personlighetsteorier: trekkteorier og typeteorier. Typeteorier blir ansett for å være lite egnet til rekruttering, og er mer brukt som utgangspunkt for utviklingsarbeid hos ledere eller team (Iversen, 2003). Personlighetstester som bygger på trekkteori stammer fra 50 tallet og Cattels 16 hovedkategorier som beskrev hva språket legger i begrepet personlighet. Den mest populære moderne trekkteori er McCrae og Costas (1996) inndeling av trekk i fem hovedgrupper, «The big five», nemlig ekstrovertsjon (utadvendthet), nevrotisisme (engstelighet), samvittighetsfullhet (planmessighet), Medmenneskelighet og åpenhet for erfaring.

I mange år har forskning vist moderat korrelasjon mellom personlighetstrekk og jobbutførelse (Moscoso & Iglesias 2009). Abrahamsen og Strype (2010) viser få signifikante sammenhenger mellom personlighetsdimensjoner i Big 5 og ytelse av konfliktløsningsstrategi hos norske politifolk.

De siste 15 årene viser allikevel at Big Five dimensjonene er relevante variabler for å forklare jobbutførelse i et bredt spekter av jobber. Her kan det spesielt nevnes trekkene Samvittighetsfullhet, Medmenneskelighet og Åpenhet for erfaring (Murphy & Bartram, 2002). Samtidig indikerer de sterkeste sammenhengene at det ikke er mer enn 25 prosent av jobbprestasjonene som kan forklares med utgangspunkt i personlighet (Skorstad, 2008).

«Shapes» personlighetstest ble valgt av prosjektet fordi flere av de 18 dimensjoner som finnes i testen¹⁰ hadde sterk samsvar med Politihøgskolens 6 kompetanser. Her er det viktig å huske at den samme kompetansemodellen som ble brukt under jobb- og kompetanseanalysen (se kap. 4.2) er grunnstrukturen til personlighetstesten «Shapes», noe som forenklet tilgjengelighet og samsvar mellom begrepene og testen. I tillegg var normeringsgruppen av et bredt aldersspenn (17 – 71 år) med en stor norsk normeringsgruppe (N=8650). Disse normeringsfakta passer godt med Politihøgskolens mål om bred rekruttering som speiler det norske samfunnet. Det at testen

¹⁰ Se vedlegg 10.4 – modeller og tabeller, figur 3

administreres på internett og under kontrollerte forhold på Politihøgskolen sine lokaler ble oppfattet som en god løsning innenfor prosjektets praktiske rammer og mulige farer ved nettbaserte tester (søkerens identitet og de praktiske aspektene ved testen og rapportene) (Bartram 2006).

Av de 18 dimensjonene som finnes i «Shapes» modellen har man sett en kobling til fire av våre kompetanser. I et arbeid som ble gjort med cut-e ble det besluttet at vi skulle dele opp hver av Shapes-kompetansene i dimensjoner for å sørge for at ikke enkeltdimensjoner påvirket PHS-kompetansene i for stor grad. Shapes-kompetanser ble sammenliknet med definisjonene i PHS-kompetansene, slik at man gjennom å måle Shapes kompetanser dekket PHS sine kompetanser:

- *Samhandling* – med kategoriene: Konstruktivt samarbeid og Effektiv kommunikasjon og dimensjonene: Overbevisende, utadvendt, omgjengelig, observerende, teoretisk, konkurranseorientert
- *Modenhet* – med kategoriene: Egenutvikling og Stabilitet og dimensjonene: Sosial sikker, observerende, endringsvillig, ambisiøs, energisk
- *Handlekraft* – med kategoriene: Initiativ og ansvarlighet, Gjennomføring og Systematisk tilnærming og dimensjonene veloverveid, resultatbevisst, planleggende, samvittighetsfull, ambisiøs
- *Analytisk evne* – Analyse og vurdering og dimensjonene: veloverveid, samvittighetsfull, analytisk

«Shapes» er en *adaptiv* personlighetstest. Dette betyr at testen er en kombinasjon mellom en *normativ* personlighetstest og en *ipsativ*. I en normativ personlighetstest kan kandidaten velge hvorvidt et utsagn samsvarer med egen opplevelse av seg selv («passer godt/ dårlig/ delvis»). I en ipsativ personlighetstest kan man ikke gradere svarene, men er tvunget til å velge mellom ulike utsagn eller om utsagnet «passer/ passer ikke». For en nærmere gjennomgang av hhv. Normative og ipsative tester se Kaplan & Saccuzzo (2008). «Shapes» tar elementer både fra den ipsative testen ved at tre utsagn gis samtidig og søkeren må velge utsagnet som passer best. Samtidig er valget lik den normative testen ved at 6 «kuler» må fordeles på de tre utsagnene ut fra hvorvidt de stemmer med søkerens opplevelse av seg selv¹¹.

«Shapes» gir opptaksnemndene et bilde av hvordan kandidaten beskriver seg selv. Selvrapportering av personlighet er utsagn om hvem man selv tror man er, informasjon som i utgangspunktet er vanskelig å bruke (Hogan, 2005). Målemodellen man benytter til personlighetstester handler om å ta utgangspunkt i uttalelser mennesker gjør om seg selv. Deretter, under intervjusituasjonen er det opptaksnemndas oppgave å fastsette sammenhengen mellom søkerens selvbeskrivelse og hvordan hun, gjennom konkrete eksempler av tidligere atferd, bekrefter/ avkrefter dette bildet. Fordi tidligere atferd er den beste predikator for framtidig atferd, er denne selvpoppfattelse den beste informasjonen vi har om framtidig atferd. Nøkkelen ligger altså i å ta utgangspunkt i hva mennesker forteller om seg selv og oversette det til hva andre forteller om dem (Hogan, 2005).

¹¹ Se vedlegg 10.4 – modeller og tabeller, figur 6

6.4. Opplæring og oppfølging

Robertson & Rothery (1995) fant at nøye opplæring og trening av intervjuere kan forbedre betraktelig intervjuets treffsikkerhet og prediksjonsvaliditet. Opplæring av opptaksnemndene foregikk under et 4 dagers seminar ved Politihøgskolens lokaler i Kongsvinger. Seminaret var obligatorisk for alle som deltok i opptaket 2012.

Tre psykologer (to innleide og en intern) viet seminaret både til teoretisk gjennomgang av de tre metodene (simuleringsøvelse, det kompetansebaserte intervjuet og «Shapes» personlighetstest), og til praktiske øvelser og diskusjoner. Mye av opplæringen konsentrerte seg om mulige «fallgruver», som f.eks. skillet mellom observasjon og tolkning under simuleringsøvelse, hvordan bruke hele skåringskalaene, bruk av konkretiserende oppfølgingsspørsmål i forbindelse med det kompetansebaserte intervjuet og gjennomgang av søkerens «Shapes» profil under den tredje delen av intervjuet, osv. Den siste dagen ble viet til en reell gjennomgang av en opptaksdag med «ekte» søkere (60 studenter ved Politihøgskolen Kongsvinger ble vurdert av 8 opptaksnemnder) og felles gjennomgang av oppsummerende kommentarer med god blanding av faste og varamedlemmer.

Et annet viktig opplæringspunkt var utøvelse av skjønn i lys av standardiserte skåringsmanualer. Beslutningen under «bedømmer møtet» om en søker er funnet personlig egnet eller ikke krevde en overgang mellom skåringene som er gjort etter simuleringsøvelsen og intervjudelen, og en samlet og helhetlig vurdering. En skåringstabell og et notat med ekskluderingskriterier ble brukt som hjelpemidler i denne delen av opplæringen.

Opptaket startet 10 dager etter opptaksseminaret. Prosjektet gjennomførte 2 dagers oppfølging og opptrening hos hver av opptaksnemndene. Den første oppfølgingsdagen ble gjennomført i den første uken av opptaket og den andre ble gjennomført mot slutten av opptaket. Hver av de tre psykologene fulgte opp og ga tilbakemelding, både til nemnda i sin helhet og individuelt. Tilbakemeldingen ble gitt i forbindelse med alle fasene i opptaks dagen: gjennomføring av simuleringsøvelsen; intervjuet og på kvaliteten av felles vurderingen av søkerens «personlig egnethet» under bedømmermøtet. Denne oppfølgingen ga mulighet til sammenlikning av felles praksis nemndene seg i mellom og til å kunne gjenta en del av læringsmomentene fra opplæringsseminaret. I opptaksperioden var prosjektets ledelse tilgjengelig for spørsmål og avklaringer, og kontakten med nemndene om ulike temaer var nesten daglig.

7. Analyse/ diskusjon

Sommeren 2012 har fire opptaksnemnder ved Politihøgskolen vurdert 1034 søkerens personlige egnethet gjennom en helt ny seleksjonsmetode.

Opgaven skrives før resultatene fra prosjektets eksterne og interne evalueringer er på plass, men etter at evalueringen fra opplæringsseminaret med opptaksnemndene er avsluttet. Diskusjonen kommer derfor til å konsentrere seg mest rundt en del spørsmål og problemsstillinger som er knyttet til prosjektets faglige valg.

Oppgaven beskriver hvordan prosjektet «Ny arbeidsform» forsøkte å heve kvaliteten i vurderingen av søkere til Politihøgskolen med utgangspunkt i begrepet ”personlig egnethet”. Har vi virkelig klart å heve kvaliteten i vurderingen? Og hvis så, hvor må veien videre gå?

Flere aspekter ved den nye arbeidsformen bør nå evalueres. Disse bør også sees i lys av rammene som ligger i lovverket (Politihøgskolens opptaksreglement) og de gitte tids- og ressursrammer. De ovennevnte påvirket de faglige valgene av seleksjonsverktøy for opptaksnemndene.

«Begrepsbank» (kompetanse- og jobbanalysen) ga Politihøgskolen innhold i begrepet «Personlig egnethet», et begrep som er flittig brukt av flere instanser ved politihøgskolens system og ut i politietaten. Analysen skapte et felles begrepsapparat rundt seks kompetanser og ga opptaksnemndene felles grunnlag for vurdering av kompetansene, som til sammen indikerer denne «Personlige egnethet». Dette i seg selv har gitt økt likhet i behandlingen av søkerne og har bidratt til økt inntakskvaliteten. Det kan allikevel stilles spørsmål om prosessen rundt kompetanseanalysen kunne blitt gjort annerledes. I forkant av analyseprosessen var seksjon for Opptak og rekruttering ved PHS invitert til FOS (Forsvarets opptak og seleksjon) for å se på deres opptakssystem. Det viser seg at forsvarrets seleksjon baserer seg på 5 lederegenskaper (initiativ, ta selvstendig og gode beslutninger, skape tillit, håndtere usikkerhet, Vise omsorgsevne), som kom fram gjennom en jobbanalyse. Mens forsvarrets analyse baserte seg kun på begreper tatt fra sentrale dokumenter har «Begrepsbank» involvert 100 aktører som gjennomgikk to omfattende prosesser (se kap.4). På denne måten kan det sies at Politihøgskolens jobbanalyse var bedre fordi den sto på flere «bein» (Levine, Ash & Bennett, 1980).

Samtidig bør det også nevnes at valget med å tilføye kompetansen «Inkludering» til de vel dokumenterte og validerte 18 kompetanser i «Shapes» modellen, kan ha svekket modellens totale validitet i analysen. Viktigheten av denne kompetansen for Politihøgskolens behov var dog så pass stor at det ble bestemt å bruke kompetansen allikevel. Det viste seg i etterkant at kompetansen var virkelig vurdert som relevant i.o.m. at samtlige av de spurte rangerte den som «Essensielt»¹².

Et annet mulig problematisk aspekt som kan knyttes til kompetanseanalysen relaterer til overgangen fra 13 til 6 kompetanser. Prosessen som reduserte de 13 begrepene til 6 kompetanser baserte seg på en mer intuitiv innholdsforståelse av begrepene. En slik reduisering av beslektede begreper til 6 samlekompetanser kan ikke helt regnes som en fortsettelse av prosessen med «aksial koding». Det kan diskuteres om denne prosessen var faglig nødvendig. Samtidig var ledelsens ønske om en lettere håndtering av begrepene knyttet til kommunikasjonen rundt begrepene et viktig moment i prosjektets suksess. Til tross for at de ikke er direkte synlige som begreper, bygger teksten som beskriver hver kompetanse (s.11) direkte på de 13 opprinnelige kompetansene.

En siste betraktning i forhold til kompetanseanalysen bør rettes mot teksten som beskriver kompetansen «Handlekraft»: «*Fremstår som ansvarlig og initiativrik. Er strukturert og systematisk i sin tenkning. Gjør selvstendige vurderinger, viser mot og beslutsomhet.*». Den beskrevne atferden «viser mot» bør sees i tilknytning til terroraksjonen 22.07.2011. Begrepet «mot» ble verken nevnt i de gjennomleste sentrale dokumenter eller under GRID prosessen, der ulike begreper fritt kunne

¹² Se vedlegg 10.4 – modeller og tabeller, figur 3.

komme frem. Arbeidsgruppen bestemte allikevel at i lys av politiets oppgave i et samfunn som kan oppleve fremtidige ekstreme hendelser, er det viktig at fremtidige polititjenestekvinner/ - menn er vurdert på deres potensiale til å vise mot. Her ser vi at samfunnsperspektivet i denne prosessen og i alt som har med politiets virke i samfunnet er høyt prioritert i de faglige valgene.

Nye seleksjonsverktøy - Mye av forskningen jeg henviser til angående de tre utviklete seleksjonsverktøy er basert på forskning knyttet til seleksjon til jobb eller reelle stillinger. Det kan være problematisk å generalisere disse funnene til studieseleksjon. Likevel kan det antas å finnes tilknytning. PHS er politietatens eneste rekrutteringskilde for polititjenestemenn, noe som gjør nærheten mellom vår utdanning og påfølgende polityrke større enn for andre høyere utdanningsinstitusjoner.

Når det er sagt har denne oppgaven basert seg også på forskning som relaterer til opptak til studiesteder (Bartels, Bommer & Rubin, 2000) og til politiutdanningen (Coulton & Field, 1995; Dayan, Kasten & Fox, 2002). Den relaterer også til bruk av Assessment center. Spesielt er dette gjeldende i forbindelse med personlighetstesten og skal diskuteres senere i analysedelen.

Når man vurderer kvaliteten i de nye seleksjonsverktøy går vi tilbake til *prediksjonsvaliditeten*. For å kunne snakke om de nye metodenes prediksjonsvaliditet, dvs. til hvilken grad de klarer å forutsi om en søker skal bli til god student og til slutt polititjenestemann (Kaplan & Saccuzzo, 2008), trenger Politihøgskolen å bestemme seg for hva som er suksesskriteriene for en god seleksjon/ et godt studentkull/ en god student. Her er det viktig å avgrense at spørsmålet om en blir god eller dårlig politi, etter 3 år på PHS, ligger utenfor vårt system og PHS kan ikke måle dette.

Simuleringsøvelsen ble utviklet under tidspress, noe som var en del av prosessens rammer. Det kan tenkes at bedre tid i forkant av opptaket ville gitt prosjektet anledning til å kjøre en valideringsprosess med øvelsen på en utvalgt gruppe, noe som vi dessverre ikke rakk å gjennomføre.

En annen betraktning er at under tidsrammen utviklet prosjektet kun et eneste scenario som simuleringsøvelse. Med tanke på dagens ungdommers bruk av sosiale medier, er det sannsynlig å anta at internett og «Facebook» fikk mye informasjon om innholdet av den ene øvelsen allerede midt i opptaksperioden. Flere versjoner av simuleringsøvelser mot neste års opptak kan gjøre oss mindre sårbare i internett alderens kommunikasjonsarena. Når det er sagt, er det viktig å huske på at selve scenario eller løsningen på den er noe som nemnda ikke observerer. Det er kun observasjonens atferdsindikatorer som er relevante her, og ingen av søkerne får adgang til disse.

Simuleringsøvelsen er en metode som baserer seg på en målrettet observasjon av atferd. 30 atferds indikatorer er utviklet i forbindelse med de tre kompetansene som er målt av simuleringsøvelsen: Handlekraft, Samhandling og noen aspekter ved Modenhet.

I denne forbindelse kan en problemsstilling reises i forhold til *Begrepsvaliditet*. Dette begrepet er relevant i denne oppgaven både i forhold til simuleringsøvelsen, det kompetansebaserte intervjuet og personlighetstesten. Begrepsvaliditet undersøker sammenhengen mellom begrepet vi er ute etter å måle og måleverktøyet eller testen som vi bruker (Skorstad, 2008). Den begrepsmessige validiteten sier noe om hvor god "broen" mellom det teoretiske og praktiske (operasjonelle) planet er. Eller sagt på en annen måte - om våre empiriske data virkelig måler de teoretiske

begrepene og variablene vi hadde til hensikt å måle. Begrepsvaliditet har også to underkategorier som skal prøve å sette fokus på til hvilken grad, ulike tester som måler samme egenskap, kommer med samme resultat (konvergent validitet) og hvorvidt testen vi bruker klarer å skille måling av de ulike egenskapene som måles (divergent validitet) (Kaplan& Saccuzzo, 2008).

I vårt tilfelle ville det være viktig å finne ut om vi virkelig har klart å måle de 6 kompetansene ved hjelp av de tre verktøyene som er valgt. En valideringsprosess av atferdsindikatorer overfor kompetansene som måles bør ha fokus mot neste års opptak og fremtidig forskning. Det samme gjelder spørsmålene som ligger i det kompetansebaserte intervjuet og samsvaret mellom «Shapes» og Politihøgskolens kompetanser.

Det kompetansebaserte intervjuet - Vinter 2011/12 ble en kompetansebasert intervjuguide utviklet med fire av kompetansene (Samhandling, Åpenhet og inkludering, Handlekraft og Modenhet). Denne intervjuguiden ble brukt i forbindelse med rekrutteringen av 20 nye medlemmer til opptaksnemndene. Prosjektet tok spørsmålene om kompetansen «Åpenhet og inkludering» som lå i intervjuguiden og tilføyde ett ekstra spørsmål. Det kan diskuteres om spørsmål som ble utviklet rundt rekruttering av erfarne, eldre medlemmer i en opptaksnemnd kan passe like godt for unge mennesker, som har lite konkret arbeidserfaring å vise til. I tillegg er det viktig å huske på at gjennomsnittsalderen av søkerne til PHS de siste årene har sunket til 23 år. Dette er en generasjon ungdommer som kanskje har vært rundt mangfolds perspektivet på en annen måte enn tidligere generasjoner. De lever i en tid i Norge der mange som er vokst opp i store byer har sett og opplevd å være venner med andre ungdommer med etnisk minoritetsbakgrunn eller som er åpne om deres seksuelle orientering osv. Det gjenstår å se, gjennom evalueringen, hvorvidt de opplever spørsmålene som relevante for deres hverdag. Her, igjen, er begrepsvaliditeten et viktig moment i fremtidig valideringsprosess.

«Shapes» personlighetstest - Intervjudelen i opptaksdagen vier, etter det kompetansebaserte intervjuet, 20 minutter til felles gjennomgang av «Shapes» rapporten, som hver søker fyller ut etter å ha bestått de fysiske testene. Bruk av personlighetstest i seleksjon kan diskuteres ut fra flere perspektiver.

Det har allerede blitt sagt i denne oppgaven at en personlighetstest har lavere prediksjonsvaliditet enn evnetester (Schmidt & Hunter, 1998). I den forstand kan man diskutere om PHS burde heller benyttet seg av evnetester mer enn en personlighetstest. Drøfting av «hvorfor evnetester» diskuteres i neste kapittel. Samtidig viser forskning at en personlighetstest er en av de sterkeste verktøy vi har til å predikere studiesuksess. En metaanalyse av forskningen rundt Big 5 og personlighetstester (Barrick & Mount 1991) ser på relasjonen mellom *Samvittighetsfullhet* og studie sammenheng. Samvittighetsfullhet bygger på begreper som blant annet: *ansvar, 'stå på' evne, planleggende, arbeidsom og ryddig*. Digman & Takemoto-Chock (1981) viser i en metaanalyse av flere studier noe bevis for konsistent korrelasjon mellom Samvittighetsfullhet og utdanningsferdigheter. Den mest signifikante relasjon finnes mellom samvittighetsfullhet og jobbsuksess (Murphy & Bartram, 2002). Swanberg og Martinsen (2010) så på relasjonen mellom Big 5 modellen og personlighet, studieteknikk og akademiske ferdigheter. Resultatene viser igjen samsvar mellom Samvittighetsfullhet og Åpenhet og akademisk kompetanse. På denne måten viser nyere forskning at personlighetstester som bygger på Big 5 er gode på å predikere både jobb og studieferdigheter.

Vi vet at «Shapes» er en godt validert personlighetstest som bygger på Big 5 teoriene. Det er også lett å se på «Shapes» dimensjonene som korrelerer med Samvittighetsfullhet – nemlig: Planleggende, Samvittighetsfull og Veloverveid. Dette forsterker vårt valg i forhold til en personlighetstest, med tanke på at det kan gi oss god prediksjon i forhold til skoleferdigheter hos våre søkere. Dette til tross for at gjennomsnittlig validitet for måling av disse trekkene ikke har like høy validitet som kognitive ferdighets tester (Murphy & Bartram, 2002).

Her kommer vi igjen til begrepsvaliditetens problemsstilling. Prosjektet har gjort mye for å «matche» mellom PolitiHøgskolens kompetanser og «Shapes» modellen. Dette ble gjort ved å dele opp hver av Shapes-kompetansene i dimensjoner for å sørge for at ikke enkeltdimensjoner påvirker PHS-kompetansene i for stor grad. Det vil kreve en lengere tid og flere testing for å finne ut til hvilken grad «Shapes» klarer å måle den betydningen som PHS legger inn i Samhandling, Handlekraft og Modenhet. Dette beror også på opplevelsen hos søkerne og opptaksnemdene og evalueringen vil kunne si noe om dette.

En annen problemsstilling som er knyttet direkte til personlighetstester og generelt til psykologiske tester er forfalskning eller juksing. Den menneskelige tendensen til å ønske å fremstå som «likandes» kan påvirke hvor ærlig man er, bevisst eller ubevisst, når man besvarer en personlighetstest. Særlig i jobbsøkersituasjoner, der man har sterke motiver for å fremstille seg selv på en hensiktsmessig og positiv måte, vil denne tendensen kunne påvirke testresultater. Murphy & Bartram (2002) mener at denne problemsstillingen er mye diskutert i forbindelse med personlighetstester, men at den ikke påvirker i stor nok grad validiteten til personlighetsdimensjoner for å predikere ferdigheter. Griffin, Hesketh og Grayson (2004) mener derimot, at ønsket om å vise seg fra sin bedre side hos søkere («faking good») truer validiteten i bruk av personlighetsdimensjoner i seleksjon.

«Shapes» er generelt mindre utsatt for forfalskning grunnet måten den er bygd på (adaptiv) og spørsmål som genereres ut fra svarmønsteret. «Shapes» inneholder et mål som ser på hvor sannsynlig det er at besvarelsen av en test er naturlig. Lav konsistens i testbesvarelsen (1-2) indikerer at testtakeren har forsøkt å ta få sjanser og å legge opp til en «trygg» besvarelse, for ikke å komme lavt ut på noen dimensjoner. Opptaksansvarlige som skrev ut «Shapes» rapportene ble lært opp til å se på lav konsistens og be søkere om å ta testen på nytt i slike tilfeller.

I forbindelse med de etiske problemsstillinger som diskuteres under opplæringen kan det kort nevnes at det knyttes mange etiske problemsstillinger til bruk av personlighetstester. Kanskje i enda større grad enn andre måleverktøy. Etiske betraktninger rundt administrering og tilbakemelding fra «Shapes» har fått stor plass i prosjektets oppbygging og under opplæringen. Allikevel diskuteres flere aspekter av de etiske betraktningene lengre ned i diskusjonsdelen.

Ekskluderings kriteriene og bedømmemøtet - Prosjektets mål er blant annet, gjennom bruk av standardiserte metoder, å minimalisere både feil type 1 og 2 i seleksjonen (se kap. 3, s.5) . Tanken er at en standardisert metode kan øke den metodiske presisjonen og minske feilkildene. Den kritiske naturen av en god seleksjon av fremtidige polititjenestekvinner/ -menn blir tydelig når man vurderer de alvorlige konsekvensene av at selv en eneste politistudent eller

polititjenestemann oppfører seg på en uakseptabel eller skadelig måte. Dette kan tyde på en type 1 feil i seleksjonen. Slike feil kan ha langvarige konsekvenser både for politiet og for publikum (Coulton & Field, 1995).

Prosjektet har formulert en del konkrete kriterier for ekskludering av søkere (s. 20) for å gi alle felles plattform for beslutningen under bedømmer møtet. To problemsstillinger kan reises i forbindelse med disse kriteriene.

Den ene er å vite hvor streng i ekskluderingen man skal være for å havne i en god balanse mellom feil type 1 (falsk positiv) og feil type 2 (falsk negativ). Under prosjektets periode har vi sett to retninger: Polititjenestemenn flest er mest redde for å ta inn folk som ikke burde vært politi. Dette bekreftes også i ulike forskning (Coulton & Field, 1995), som ser på den samfunnsmessige faren ved feil rekruttering. Administrativ ledelse ved PHS, derimot, er også opptatt av å hente inn bred og mangfoldig kompetanse og ikke gå glipp av god kompetanse, eller risikere at vi ender opp med for få søkere å velge mellom før plassene ved skolen inntas til høsten. Denne tendensen kan føre til «falsk negativ» feilen i rekrutteringen.

Den andre problemsstillingen som er knyttet til ekskluderingskriteriene og til hvordan ”bedømmer-møtet” er gjennomført er verktøyene som brukes for skåring av kandidatene. Opptaksnemnda sitter under bedømmer-møtet med skåringer fra observasjonen fra gruppeøvelsen, det kompetansebaserte intervjuet og «Shapes». Hver kandidat får skåre fra to medlemmer i opptaksnemnda og tvilstilfeller diskuteres i hele nemnda. Skårene bygger på skjønnsvurdering under hver øvelse. For å lette kommunikasjonen om vurderingen baserer skalaen som brukes på tall som representerer denne vurderingen (1= «svært svak», 2= «svak», 3= «akseptabel», 4= «sterk», 5= «svært sterk»). Tallene føres inn i en tabell og kandidaten vurderes ut fra om den har kommet ut med en for lav skåre. Her er den store faren at tallene kan bli for «matematiske» og at opplevelsen og utøvelsen av skjønn i vurderingen er svekket.

Opplæring - Politihøgskolens opptaksnemnder er sammensatt av tre arbeidsgrupper – politijurister, polititjenestemenn og fagpersoner fra eksterne akademiske miljøer. Det kan tenkes at denne sammensetningen av «legmanns nemnd» gir et verdifullt bidrag til Politihøgskolens omdømme og til tilliten som kan skapes til et seleksjonssystem med slike nemnder. Her ligger det et verdivalg som også må sees i lys av eksisterende rammer i opptaksnemndas sammensetning og metodevalget i prosjektet. Opplæringen av medlemmene var rettet mot å øke fagkompetansen til samtlige medlemmer, samtidig som man ønsket å beholde utgangspunktet for skjønnsvurdering hos nemnda i sin helhet.

Opplæringen kan kobles til metodens *reliabilitet*. I psykologisk testing ser man på diskrepansen mellom eksisterende kompetanse og måling av kompetansen. Generelt kan det sies at vi prøver å måle likt (reliabilitet) noe som vi faktisk ønsker og mener å måle (validitet). Tester som er ansett som reliable har lite diskrepans mellom kompetansen som skal måles og selve målingsresultatet (Kaplan & Saccuzzo, 2008). Det er mange grunner for hvorfor observert skåre på kompetanse/atferd er ulik den ekte skåren. Det finnes ulike typer reliabilitetsmålinger - inter-skårer reliabilitet, test-retest reliabilitet og inter-metode reliabilitet.

Inter-skårer reliabilitet måler til hvilken grad test resultatene er konsistente når ulike personer (skårer) bruker samme metoder (Saal, Downey & Lahey, 1980). Her kan prosjektets evaluering gi

indikasjoner om opplæringen har gitt tilstrekkelig grunnlag til høy reliabilitet (likhet i vurderingene) på tvers av de fire nemndene med sine 32 medlemmer. Dette er tett knyttet til Politihøgskolens ambisjon om høy inntakskvalitet og lik behandling av søkerne.

Rett etter opplæringsseminaret og før opptaksstart ble en kort evaluering av opplæringen gjort blant medlemmene i opptaksnemndene. Samtlige medlemmer har gitt uttrykk for¹³ at den grundige opplæringen var nødvendig for å kunne gjennomføre opptak med de nye verktøy og at kombinasjonen mellom teori og praktiske øvelser var nyttig.

Under oppfølgingsdagene har flere gitt uttrykk for større behov for opplæring i «Shapes» profilen og gode måter for å få frem nyttig og brukbar informasjon for vurderingen av søkerens «personlige egnethet». «Shapes» er i utgangspunktet en test som kan administreres av ikke-psykologer, men det kan spørres om ikke større og mer omfattende opplæring er krevd for Politihøgskolens opptaksnemnder, for å skape det nødvendige eierskapet til testen.

Etiske betraktninger - Psykologiske tester kan gi mye privat informasjon om den som tar testen, og kan dermed true prinsippet om respekt for andre mennesker som blant annet innebærer rett til privatliv. En annen grunn til at etikk er viktig ved bruk av tester er at mange gjerne har en overdreven tiltro til testresultatene evne til å beskrive dem selv (Kaplan & Saccuzzo, 2008). Dette øker faren for at testing kan få følger for den som testes i form av endret oppfatning av seg selv (Kvåle, 2011).

Et annet etiske spørsmål kan reises i forhold til om prosjektet har klart å utvikle verktøy som ikke skaper eller forsterker skjevheter på samfunnsnivå som følge av kjønn, alder og kulturell bakgrunn. For Politihøgskolen er disse problemsstillinger som tas svært alvorlig fordi disse er relatert til det etiske prinsippet om rettferdighet. Politityrke- og skolens omdømme er avhengige av en seriøs vurdering av disse og prosjektet var derfor opptatt av å skaffe valide, kulturelt nøytrale og reliable tester.

Iversen (2003) beskriver en etisk forsvarlig test bruk der tester kun skal benyttes av kvalifisert personell, retningslinjer og lover skal følges, testen må diskriminere på riktig måte og testtakerens rettigheter må ivaretas. Tolkningsetikk er også viktig. Det innebærer at testbrukerne må ha kompetanse, kunnskap om og forståelse av psykologi generelt, og spesielt for teoriene som ligger til grunn for testen. Her kan man diskutere om en «leg person» nemnd er i stand til å læres i tilstrekkelig grad for å kunne gi forsvarlig og god nok tilbakemelding fra et krevende psykologisk verktøy – nemlig «Shapes» personlighetstest. Vurdering av nemndenes opplevelse av forståelse og eierskap til testene bør ligge til grunn for evaluering om eventuelt mer og dypere opplæring er påkrevd eller om tilbakemelding fra testen bør gis av sertifiserte psykologer.

8. Oppsummerende avslutning

Våren 2012 har opptaksnemndene for Politihøgskolen vurdert søkerens personlige egnethet på en helt ny måte. For første gang i Politihøgskolens historie har tre standardiserte metoder, som

¹³ Se vedlegg 10.2 for samlerapporten fra evalueringen av opplæringen.

bygger på 6 kompetanser, blitt brukt for å vurdere potensialet som ligger hos en søker for å bli en god politistudent og senere polititjenestekvinne/ -mann.

Metoden som gir grunnlag for vurdering av søkere til Politihøgskolen i 2012 er svært ulik metoden som ble brukt før:

- Metodevalget - ustrukturert intervju med lav prediktiv validitet vs. et Assessment Center med tre vel dokumenterte seleksjonsmetoder
- Tiden som er viet til vurdering av hver søker - ca. 20 minutter vs. ca. to timer
- Personlig egnethet – en personlig idé hos hvert medlem om hva innholdet i begrepet er vs. 6 kompetanser og et felles begrepsapparat for samtlige medlemmer
- Ekskluderingskriteriene – ustrukturert metode med fargekoding av «egnet/ ikke egnet» vs. et bedømmer-møte med differensiert og uavhengig skåringskilder for hver av kompetansene og som munnner ut i en skjønnsvurdering av «egnet/ ikke egnet»

To evalueringsrapporter leveres Politihøgskolens styret i løpet av høsten 2012 – en ekstern evaluering og en intern. Til sammen kommer de til å gi et tydelig svar på om utviklingen av ny arbeidsform for opptaksnemndene virkelig har hevet kvaliteten i vurderingen av personlig egnethet. En del av svaret ligger i faglige vurderinger av metodenes oppbygging og samlet bruk.

I rekrutteringsverden er første året med ny metode regnet som «år null». Dette betyr at en grundig evaluering gir mulighet for justeringer og nødvendige endringer for å komme seg videre og bedre utstyrt til det som regnes som rekrutteringens første år.

Etter å ha gått gjennom litteraturen og beskrivelsen av prosessen ønsker jeg å se på mulighetene som ligger foran Politihøgskolen og eventuelle begrensninger som bør diskuteres.

En kombinasjon av ulike godt validerte metoder, som er satt sammen i en ramme av et Assessment Center har god prediksjonsvaliditet (Grønbech, 1987) både for jobbsuksess, utdanningsuksess generelt (Bartels og co., 2000; Waldman & Korbar, 2004) og i forhold til politiutdanning (De Meijer og co., 2007; Dayan og co., 2002; Coulton & Field, 1995). Dette gir oss mulighet til å tenke på kombinasjonen vi har valgt i forhold til de 6 kompetansene:

- *Samhandling* – er målt av simuleringsøvelsen og «Shapes»
- *Handlekraft* – er målt av simuleringsøvelsen og «Shapes»
- *Modenhet* – er delvis målt av simuleringsøvelsen, delvis under intervjuets bakgrunns spørsmål om søkerens motivasjon for å bli politi og delvis av «Shapes»
- *Åpenhet og inkludering* – er målt av det kompetansebaserte intervjuet
- *Integritet* - er målt av vandelssjekk og googling av kandidatene
- *Analytisk evne* – er ikke målt. En personlig stil rundt analytiske vs. pragmatiske preferanser er en del av selvrapporingen i «Shapes», men denne gir ikke indikasjon om evne.

Med tanke på at alle de 6 kompetansene til sammen er regnet for å gi et bilde av potensialet for å bli en god student og så politi, trenger vi å ha pålitelige mål på alle kompetansene. Her ser vi umiddelbart at dagens løsning unnlater å måle en av kompetansene (Analytisk evne) og er

begrenset i sin måling av en annen (Integritet). Dette reiser en del mulige problemstillinger som bør tenkes på før neste års opptak.

Kompetansen Analytisk evne kobles i første omgang til søkerens evne til å gjennomføre et akademisk studium på PHS. Den relaterer også til den fremtidige polititjenestemannens evne til å håndtere komplekse og sammensatte utfordringer på en rasjonell måte. Eller slik teksten tilsier: *Viser læringsevne og innsikt i komplekse spørsmål. Er reflektert og gjør rasjonelle vurderinger.*

Det er ingen tvil om at forskningen finner en sterk prediksjonsvaliditet for måling av generell mental kapasitet (GMA) og jobbsuksess (Schmidt & Hunter, 1998). Når man måler disse i Forsvaret finner man at GMA korrelerer sterkt med verbal evne (.90), tall evne (.90) og teknisk evne (.90) (Hunter, 1983b, her i Schmidt & Hunter, 1988). I dag finnes det en del svært gode og valide evnetester som kan måle evner som er viktige for Politiet. Hirsh & co. (1986) finner at evnetester har en enda høyere prediksjonsvaliditet for politistudenter (.76) enn for jobbsuksess i politiet (.38). Goldstein & co. (1998) påpeker at evnetester kan ha ulike skåre for subgrupper (hvite og svarte i USA) og dermed skape skeivheter i resultatene for underrepresenterte grupper. Det å passe på at måleverktøyene våre er frie for metodiske misvisninger og for fare for diskriminering er et viktig tema for PHS.

Et annet aspekt av Analytisk evne er språkets nivå. Kommunikasjonsevne og språkets viktighet for utøvelse av politirollen er mye diskutert og mestring av det norske språket er svært viktig i følgende arenaer:

- a. Rapportskrivning
- b. Juridisk språk
- c. Muntlig kommunikasjon med publikum
- d. Kommunikasjon over samband

Disse arenaer er unike for politiutdanningen og er med på å bevare rettssikkerheten til befolkningen. Tidligere opptaks år har vist at en del studenter, til tross for å ha karakter 3 i norsk (slik det er krevd i opptaksreglement), sliter med en del av eller samtlige kommunikasjonsarenaer.

Politihøgskolen bør vurdere innføring av evnetester som en del av seleksjonen. Dette for å forsikre oss, i lik linje med Forsvaret, om at vi måler kompetansene som er definerte og for å selektere inn kandidatene som har potensialet til å bli gode studenter og polititjenestekvinner/ - menn.

Til slutt sier Schmidt & Hunter (1988) at GMA kan regnes som hovedindikator i en seleksjonsprosess og at alle de andre dimensjonene kan tas kun som tilføyning. Den aller sterkeste kombinasjonen som predikerer jobbsuksess finner man mellom GMA og integritetstester.

I denne sammenhengen kan det spørres om Politihøgskolen er fornøyd med at *Integritet* kun måles av vandel-sjekk og googling av søkerne. Vandel-sjekk måler kun søkere som faktisk har blitt registrert i politiets register, mens googling har meget uklare grenser og er tatt som en indikasjon for videre utspørring under intervjuet. Burde vi hatt flere målingsverktøy på Integritet? Spesielt når ekskluderingskriteriene tilsier at Integritet alene kan gi ekskluderingsgrunnlag, selv hvis søkeren skårer høyt på de andre kompetansene? Ones, Viswesvaran & Schmidt (1993) fant i en metaanalyse av ulike integritetstester at slike tester gir en god prediksjonsvaliditet (.41) i

forhold til jobbsuksess. Her snakker man spesielt om muligheten for å forutsi til hvilken grad en søker skal bli et forstyrrende moment i en senere jobbsetting. Det viser seg at gode integritetstester er ganske robuste mot kandidater som svarer på en ”sosialt ønsket” måte, eller prøver å manipulere resultatene. Det kan hende at dette er en viktig tilføyning til vårt nye seleksjonssystem.

Verktøyene som ble brukt bør også vurderes. Skal vi ha flere scenarier til simuleringsevne? Trenger vi en ekstra måling på Åpenhet og inkludering? Kanskje gjennom en annen metode enn det kompetansebaserte intervjuet? Opplever opptaksnemnda nok eierskap til «Shapes» eller ikke? I så tilfelle dreier dette seg om selve testen eller om opplevelsen av manglende kompetanse? Hvilke andre justeringer bør skje før vi kan si oss fornøyde mot år 1?

Når vi ser på den nye arbeidsformen i sin helhet bør man huske på at arbeidet var preget av en balansegang mellom hva som var oppfattet gjennomførbart og nyttig i forhold til tid, eksisterende rammer og ressurser. Før man går videre er det nyttig å prøve å se på systemet uten disse begrensningene når man skal tenke på mulige endringer mot neste års opptak. Politihøgskolens opptaksreglement formulerer en del retningslinjer, som kan virke begrensende for en god seleksjon av søkere. Prosessen som beskrives nevner noen «silingsfaser», men begrenser andre mulige seleksjonsfaser. En grundig gjennomgang av opptaksreglementet kan åpne for en mer effektiv, mindre komplisert og billigere seleksjonsprosess. Det kan tenkes at en god seleksjon på søkerens evner etter de fysiske tester vil kunne redusere antall søkere som blir vurdert av nemnda og gi oss bedre grunnlag for måling av de seks kompetansene.

Til slutt ønsker jeg å nevne at arbeidet med å utforme et seleksjonssystem for Politihøgskolen har en usedvanlig stor samfunnsverdi. Jeg mener at anbefalingene fra 22. juli rapporten ivaretas av dette arbeidet når det gjelder det som kreves av fremtidens politi. Å påvirke hvordan vi velger fremtidens polititjenestemenn har betydning for 100% av Norges befolkning og dermed har betydning for Politihøgskolens anseelse og omdømme. Dette har vært en svært betydningsfull prosess for alle involverte. Data som er blitt samlet inn kan gi godt grunnlag for videre forskning gjennom langsiktig validering av verktøyene og fastsetting av relevante og målbare suksesskriterier.

9. kilder

- Abrahamsen, S. & Strype, J. (2010). Are they all the same?: Norwegian police officers' personality characteristics and tactics of conflict resolution. *Policing and Society*, 20(1), 99-123.
- Barrick, M.R., & Mount, M.K. (1991) The big five personality dimensions and job Performance: a meta-analysis. *Personnel psychology*. 44
- Bartram D. (2006) The internationalization of testing and new models of test delivery on the internet. *International Journal of Testing*, 6, 121-131
- Carlson, R.E. & Mayfield, E.C (1967) Evaluating interview and employment application data, *Personnel Psychology*, 20, Issue 4, s. 441–460
- Cohen B., Moses, J.L. & Byham, W.C. (1974) *The Validity of Assessment Centers – a literature review*. Monograph II, Pittsburg PA.: Developmental Dimensions Press
- Coulton G.F., Field H.S.S. (1995). Using assessment centers in selecting entry-level police officers: Extravagance or justified expense? *Public Personnel Management*, 24, 223-254
- Dayan, K., Kasten, R., & Fox S. (2002) Entry-level police candidate assessment center: an efficient tool or a hammer to kill a fly? *Personnel Psychology*, 55, 4 , 827-849
- de Meijer, L.A.L., Born, M.Ph., Van Zielt, J. og van der Molen, H. (2007). Analyzing judgements of Ethnically Diverse Applicants During Personnel Selection: A study at the Dutch Police. *International Journal of Selection and Assessment*, 15(2), s. 139-152
- Digman, J.M. & Takemoto-Chock N.K. (1981) Factors in the natural language of personality: Re-analysis, comparison, and interpretation of six major studies. *Multivariate Behavioral Research*, 16, 2, 149-170
- Eder, R. W., & Ferris, G. R. (red.) (1989) *The employment interview: Theory, research, and practice*. Thousand Oaks, CA, US: Sage Publications, Inc. 358s.
- Fishbein, M. (1971) Attitude and the prediction of behavior. I Thomas, K. (red.), *Attitudes and behavior* (s.52-83). London: Penguin
- Goldstein, H.W., Yusko, K.P., Braverman, E.P., Smith, D.B., & Chung, B. (1998) The role of cognitive ability in the subgroup differences and incremental validity of assessment center exercises. *Personnel Psychology*, 51, 2, 357-374
- Griffin, B., Hesketh, B. & Grayson, D. (2004) Applicants faking good : evidence of item bias in the NEO PI-R. *Personality and individual differences*, 36, 1545-1558
- Grønbech T. (1987) Det lykkelige ledervalg – finnes det? En vurdering av Assessment Center og andre psykologiske metoder I lederutvelgelse. *Tidsskrift for Norsk Psykologforening*, 24, 557-564
- Grønmo S. (2004) *Samfunnsvitenskapelige metoder*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Hirsh, H.R., Northrup, L., & Schmidt, F.L. (1986) Validity generalization results for law enforcement occupations. *Personnel Psychology*, 39, 399-420
- Hogan, R. (2005). In defense of personality measurement: New wine for old whiners. *Human Performance*, 18, 331-341.
- Hogg, M. A. & Vaughan, G. (2005) *Social Psychology*, Pearson Education Limited, England
- Iversen, O. I. (2003). *Personlighet, rekruttering og utvalg: Om bruk av psykologiske tester i arbeidslivet*. Oslo: Tiden Norsk Forlag AS.
- Kahlke, E. & Schmidt, V. (2000) *Job og personvurdering – om at øge træfsikkerheden i udvælgelse*. København: Børsens forlag

- Kaplan, R.M. & Saccuzzo, D.P. (2008) *Psychological testing: Principles, applications, and issues*, Brooks/Cole Publishing Company, CA.
- Kaufmann G. & Kaufmann A. (1996) *Psykologi i organisasjon og ledelse*. Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS, Norge.
- Kelly, G.A. (1955) *The psychology of personal constacts*. New York: Norton.
- Kurz, R., & Bartram, D. (2002). *Competency and individual performance: Modeling the world of work*. I I. T. Robertson, M. Callinan, & D. Bartram (Red.), *Organizational effectiveness: The role of psychology* (kap. 10, s. 227-255). Chichester: Wiley.
- Kvåle, L.S. (2011), *Testbrukeres etiske perspektiv ved bruk av psykologiske tester i rekruttering*, Masteroppgave, NTNU, Psykologisk institutt
- Lai, L. (2004) *Strategisk kompetansestyring*. Bergen: Fagbokforlaget
- Levine, E.L.; Ash, R.A. & Bennett, N. (1980) Exploratory comparative study of four job analysis methods. *Journal of Applied Psychology*, 65(5), 524-535.
- McCrae, R.R. & Costa, P.T (1997) Toward a new generation of personality theories: Theoretical contexts for the five-factor model. I Wiggins J.S. (red.) *The five factor model of personality: Theoretical perspectives* (s. 51-87). New York: Guilford
- Mills, R.B. (1969) Use of diagnostic small groups on police recruit selection and training. *Journal of Criminal Law, Criminology and Police Science*, 60: 238-241
- Mjeldheim Sandal G. og Høvik Bye H. (2009). *Rekruttering i flerkulturelle arbeidsmarkeder*. I Mjeldheim Sandal G. (Red.), *Kulturelt mangfold på arbeidsplassen, Utfordringer og virkemidler* (kap. 6, s. 99-116). Bergen: Fagforlaget Vigmostad & Bjørke AS.
- Moffa, M. (2011) i: <http://www.recruiter.com/i/type-i-ii-errors-in-recruiting/>
- Moscoso, S. & Iglesias M. (2009) Job experience and Big Five personality dimensions. *International Journal of Selection and Assessment*. 17, 2, 239-242.
- Murphy, K.R. & Bartram D. (2002) Recruitment, personell selection and organizational effectiveness. I Robertson I.T., Callinan M. & Bartram D. (Reds.) *Organizational Effectiveness – The Role of Psychology* (s. 85-113). John Wiley & Sons, England.
- Nordhaug, O. (1993) *Human capital in organizations: Competence, training, and learning* Scandinavian University Press (Oslo and New York)
- Ones, D.S., Viswesvaran, C. & Schmidt F.L. (1993) Comprehensive meta-analysis of integrity test validities: Findings and implications for personnel selection and theories og job performance. *Journal of Applied Psychology*, 78, 4. 679-703
- Opinion for det Norske Veritas (2006) *Erfaringer med testbruk. En kvantitativ undersøkelse for det Norske Veritas*
- NOU, (2012):14 *Rapport fra 22. juli-kommisjonen*, Departementenes servicesenter Informasjonsforvaltning, Oslo
- Politidirektoratet, *Politiet mot 2020 – Bemannings- og kompetansebehov i politiet*, 2008, ISBN 987-82-92524-64-0
- Politihøgskolen (2008) *Regler om opptak til bachelorutdanningen ved Politihøgskolen: http://intranett.phs.no/Documents/Reglement/helpdesk@phs.no_20080910_093928.pdf*
- Previn, L.A. (1993) *Personality. Theory and Research*. New York. Wiley
- Risjord M.W., Dunbar S.B. & Moloney M.F. (2002) . A new foundation for methodological triangulation. *Journal of Nursing Scholarship*; 34:269-272.
- Robertson, I. & Rothery, B. (1995) *The truth about outsourcing*. Aldershot: Gower, 234 s.

- Robertson I. T. & Smith M., (2001) *Journal of occupational and organizational psychology* 74, 441-472, England
- Røykenes K. (2008):
<http://www.sykepleien.no/forskning/forskningsartikkel/125671/metodetriangulering-%20-et-metodisk-minefelt-eller-en-berikelse-av-fenomener>
- Saal, F.E., Downey, R.G. and Lahey, M.A (1980) Rating the Ratings: Assessing the Psychometric Quality of Rating Data. *Psychological Bulletin*. 88, 2, s. 413–428
- Sandal, G. M., Brunborg, G. S., & Sam, D. L. (2008). Rekruttering i flerkulturelle samfunn. *Tidsskrift for Norsk Psykologforening*, 45(3), 13.
- Schmidt, F.L. & Hunter, J. (1998) The validity and utility of selection methods in personnel psychology: practical and theoretical implications of 85 years of reearch findings. *Psychological Bulletin*, 124, 262-274
- Schmidt, F.L. & Hunter, J. (2004). General Mental Ability in the world of work: Occupational attainment and job performance. *Journal of Personality and Social Psychology*, 86(1), 162-173.
- Schmidt , F.L., & Rader, M. (1999) Exploring the boundary conditions for interview validity: meta-analytic validity findings for a new interview type, *Personnel Psychology*, 52,2, 445–464
- Skorstad E. (2008), *Rett person på rett plass*, Gyldendal Norsk Forlag AS
- Strauss, A. & Corbin, J. (1994) Grounded theory methodology: An overview. I Denzin, N.K. & Lincoln, Y.S. (Red.), *Handbook of qualitative research* (s. 273-285). Thousand Oaks, CA, US: Sage Publications, Inc.
- Swanberg, A.B. & Martinsen, Ø.L. (2010) Personality, approaches to learning and achievement. *Educational Psychology: An International Journal of Experimental Educational Psychology*. 30, 1, 75-88
- Tielch, G.P. & Whisenand, P.M. (1977) *The assessment center approach in the selection of police personnel*. Santa Cruz, CA: Davis
- Waldman D.A. & Korbar T.(2004) Student Assessment Center performance in the prediction of early career success. *Academy of Management Learning & Education*, vol. 3, 2, 151-167
- Wicker, A.W. (1969) Attitudes versus actions: The relationship of verbal and overt behavioral responses to attitude objects. *Journal of Social Issues*, 25, 41-78.

10. Vedlegg

Vedlegg kan skaffes etter forespørsel.