

# MASTEROPPGAVE

Emnekode: MKL 310

Navn på kandidat: Einhild Wærum Evensen og Hans Bækken Kulstad

---

## Omdømmets innvirkning på rekruttering av kunnskapsarbeidere i offentlig sektor - en studie av Innovasjon Norge

---

Dato: 29-08-2018

Totalt antall sider: 127

## **Forord**

Vi er ferdige med arbeidet med masteroppgaven vår. Det er forunderlig hvor mange ganger en enkelt setning kan snus og vendes for å være sikker på at den sier akkurat det vi vil den skal si. Prosessen har vært tidkrevende, men veldig lærerik.

Vi vil takke Innovasjon Norge for at vi fikk lov til å skrive oppgaven vår om dem. Vi vil også takke alle ansatte som velvillig har hjulpet oss. Både som deltakere i undersøkelsen og med å skaffe bakgrunnsinformasjon. Tusen takk.

Til veilederen vår, Kjell-Åge Gotvassli, takk for raske tilbakemeldinger, god støtte og motstand.

Uten familiene våre hadde ikke dette vært mulig. Takk for at dere har vært så tålmodige. Vi skylder nok dere noen tjenester.

En spesiell takk til Catrine Eleonor Larsson og Arild Strømmen for uvurderlige innspill.

Til sist vil vi takke hverandre for et godt samarbeid.

Einhild W. Evensen og Hans B. Kulstad

## Sammendrag

I vår masteroppgave ønsker vi å undersøke hvordan omdømme har innvirkning på rekruttering av kunnskapsarbeidere i offentlig sektor. Innovasjon Norge scorer høyt i omdømmemålinger og utpeker seg som en offentlig virksomhet som har lyktes på dette området. Dette gjorde oss nysgjerrige og ble utgangspunktet for vår oppgave.

Behovet for kunnskap og kompetanse i arbeidslivet er stort, og det er viktig for en virksomhet å ha et godt omdømme og bli oppfattet som attraktiv for å tiltrekke seg de riktige medarbeiderne. Gjennom teoretiske studier av omdømme og rekruttering, samt egne undersøkelser, har vi som mål å tilegne oss relevant kunnskap og økt forståelse knyttet til vår problemstilling og våre forskningsspørsmål.

Et godt omdømme må bygges og håndteres, og vi tar for oss faktorer som bidrar til dette. Av teorien går det fram at et godt omdømme har sammenheng med og påvirkes av virksomhetens identitet og image. I dette ligger det at virksomheten må kjenne seg selv og være bevisst hvordan det blir oppfattet av ulike interessenter. Organisasjonsidentitet og organisasjonskultur henger nært sammen. Betydningen organisasjonskulturen har for omdømmebygging, trer fram som et viktig element i vår oppgave.

Oppgaven vår er basert på Universum sin omdømmemåling, dokumenter vi har fått tilgang til fra Innovasjon Norge, virksomhetens nettside og gjennomføring av en kvalitativ studie. I vår studie har vi intervjuet en representant fra arbeidsgiversiden og et utvalg av nyansatte i Innovasjon Norge.

Omdømmets betydning for rekruttering blir belyst både fra arbeidsgivers og arbeidstakers perspektiv. Vi har ønsket å få fram om arbeidsgivers gjennomføring av rekrutteringsprosessen er i samsvar med opplevelsen nyansatte kunnskapsarbeidere har hatt.

Vi konkluderer gjennom å svare ut våre tre forskningsspørsmål og vår problemstilling. Våre funn viser at omdømme er viktig for rekruttering av kunnskapsarbeidere. I arbeidet med å bygge omdømme er ledernes rolle som kulturarkitekter og de ansattes medvirkning viktig.

Avslutningsvis reflekterer vi kort rundt egen læring i arbeidet med masteroppgaven.

## Innholdsfortegnelse

|   |     |
|---|-----|
| Forord .....  | i   |
| Sammendrag .....  | ii  |
| Innholdsfortegnelse .....   | iii |
| Figuroversikt .....   | vi  |
| Tabelloversikt .....  | vi  |
| 1 Innledning .....  | 1   |
| 1.1 Bakgrunn for oppgaven .....   | 2   |
| 1.2 Problemstilling og forskningsspørsmål .....                               | 3   |
| 1.3 Presentasjon av Innovasjon Norge .....                                    | 6   |
| 1.4 Oppbygging av oppgaven .....  | 8   |
| 2 Teoretisk perspektiv .....  | 11  |
| 2.1 Valg av teori .....   | 11  |
| 2.2. Omdømme .....  | 12  |
| 2.2.1 Omdømmemålinger .....   | 14  |
| 2.2.2. Omdømme og omdømmehåndtering .....                                     | 15  |
| 2.2.3 Omdømmebygging .....  | 18  |
| 2.2.4 Organisasjonsidentitet .....  | 19  |
| 2.3 Organisasjonskultur .....   | 25  |
| 2.4 Oppsummering omdømme, organisasjonsidentitet og organisasjonskultur ..... | 28  |
| 2.5 Rekruttering av kunnskapsarbeidere - betydning av omdømme .....           | 29  |
| 2.5.1 Rekruttering .....  | 29  |
| 2.5.2 Kunnskapsarbeidere .....  | 30  |
| 2.5.3 Jakten på de gode hodene .....  | 32  |
| 2.5.4 Jakten på den gode arbeidsgiveren .....                                 | 34  |
| 2.6 Oppsummering teori .....  | 35  |
| 3 Forskningsdesign og metode .....  | 37  |
| 3.1 Strukturen i kapitlet .....   | 37  |
| 3.2 Nysgjerrigheten vekkes .....  | 39  |
| 3.3 Verdensbilde og fagbakgrunn .....   | 40  |
| 3.3.1 Vitenskapsteoretisk perspektiv .....                                    | 40  |
| 3.3.2 Fagbakgrunn og teoretisk ståsted .....                                  | 41  |
| 3.4 Ressurser og arbeidsbetingelser .....                                     | 42  |

|   |    |
|---|----|
| 3.5 Metode.....   | 43 |
| 3.5.1 Valg av metoderetning .....                                     | 43 |
| 3.5.2 Datainnsamling.....   | 44 |
| 3.5.3 Tilretteleggelse av undersøkelsen .....                         | 46 |
| 3.5.4 Avgrensning av empirisk felt .....                              | 48 |
| 3.6 Praktisk gjennomføring .....                                      | 50 |
| 3.7 Analyse.....  | 52 |
| 3.8 Forskningsetiske betraktninger .....                              | 54 |
| 3.9 Kvalitet i kvalitative data .....                                 | 55 |
| 4 Analysestrategi og gjennomføring .....                              | 57 |
| 4.1 Innsamling og transkribering .....                                | 57 |
| 4.1.1 Intervju .....  | 57 |
| 4.1.2 Dokumenter.....   | 59 |
| 4.2 Koding.....   | 61 |
| 4.3 Klassifisering og sortering .....                                 | 61 |
| 5 Omdømmets betydning for rekruttering til Innovasjon Norge.....      | 64 |
| 5.1 Innovasjon Norge og omdømme .....                                 | 64 |
| 5.1.1 Innovasjon Norge sitt fokus på omdømmebygging .....             | 64 |
| 5.1.2 Rekrutteringsarbeidet i Innovasjon Norge .....                  | 72 |
| 5.1.3 Oppsummering Innovasjon Norge og omdømme .....                  | 78 |
| 5.2 Omdømmets betydning i rekrutteringsprosessen .....                | 79 |
| 5.2.1 Intervju - generelle bakgrunnsspørsmål .....                    | 79 |
| 5.2.2 Intervju – omdømme .....  | 80 |
| 5.2.3 Intervju – rekruttering .....                                   | 85 |
| 5.2.4 Intervju – avsluttende betraktninger.....                       | 86 |
| 5.2.5 Oppsummering omdømmets betydning i rekrutteringsprosessen ..... | 89 |
| 5.3 Sluttvurdering - funn .....                                       | 89 |
| 6 Avslutning .....  | 92 |
| 6.1 Forskningsspørsmål 1 .....  | 92 |
| 6.2 Forskningsspørsmål 2.....   | 94 |
| 6.3 Forskningsspørsmål 3.....   | 96 |
| 6.4 Problemstilling .....   | 97 |
| 6.5 Kvalitet i vår undersøkelse .....                                 | 97 |
| 7 Egen læringsprosess .....   | 99 |

|  |     |
|--|-----|
| Litteraturliste .....  | 101 |
| Vedlegg 1 – Introduksjonsbrev oppgave.....                                   | 106 |
| Vedlegg 2 – Introduksjonsbrev intervju .....                                 | 108 |
| Vedlegg 3 - Forenklet vurdering fra NSD Personvernombudet for forskning..... | 111 |
| Vedlegg 4 – Intervjuguide bakgrunnsintervju.....                             | 115 |
| Vedlegg 5 – Intervjuguide nyrekruttede .....                                 | 118 |

## **Figuroversikt**

|  |    |
|--|----|
| Figur 1.1: Organisasjonskart Innovasjon Norge.....                       | 7  |
| Figur 1.2: Oppbygging av masteroppgaven.....                             | 9  |
| Figur 2.1: Teoretisk perspektiv.....                                     | 11 |
| Figur 2.2: Hovedfaktorer som påvirker omdømme.....                       | 17 |
| Figur 2.3: Identitet, image og omdømme.....                              | 20 |
| Figur 2.4: Identitetsutvikling i samspillet mellom flere elementer.....  | 21 |
| Figur 2.5: Forholdet mellom identitet, image og ulike interessenter..... | 24 |
| Figur 2.6: Scheins kulturmodell.....                                     | 26 |
| Figur 3.1: Hovedelementer i metodevalg.....                              | 38 |
| Figur 3.2: Overordnet plan for gjennomføring av masteroppgaven.....      | 47 |
| Figur 4.1: Fordeling av meningsbærende elementer på kategori.....        | 63 |
| Figur 5.1: Innovasjon Norge sitt strategikart.....                       | 67 |

## **Tabelloversikt**

|   |    |
|---|----|
| Tabell 1.1: Totale lønnskostnader i ulike sektorer.....   | 2  |
| Tabell 1.2: Innovasjon Norge sin plassering i Universum sin kåring av mest populære arbeidsgiver innen økonomi..... | 3  |
| Tabell 3.1: Utvalg fordelt på kriterier.....  | 49 |
| Tabell 3.2: Ulike medier fordelt med hensyn til mediafyldighet og sosial tilstedeværelse....                        | 52 |
| Tabell 4.1: Deltakere med tildelte roller.....  | 59 |
| Tabell 4.2: Dokumenter som er brukt i oppgaven.....   | 60 |
| Tabell 4.3: Nøkkelbegrep for koding.....  | 61 |
| Tabell 4.4: Nøkkelbegrep fordelt på kategori.....   | 62 |

# 1 Innledning

Noen virksomheter er i større grad enn andre attraktive arbeidsgivere både for nyutdannede og yrkesaktive som er i bevegelse i arbeidsmarkedet. Hva er det som gjør at en virksomhet lykkes med å tiltrekke seg kompetente medarbeidere og bygge en kunnskapsorganisasjon? Denne oppgaven er en studie av Innovasjon Norge og omdømmets innvirkning på rekruttering.

Dette illustreres innledningsvis med et sitat fra en nyansatt i Innovasjon Norge:

*“Innovasjon Norge sto øverst på min liste. Først og fremst har selskapet et viktig samfunnsoppdrag, noe som i seg selv gjør det til en spennende arbeidsplass. Jeg ville være med å fortelle noen av de mange inspirerende bedriftshistoriene som vokser frem i Norge, og jeg er derfor utrolig takknemlig for at jeg nådde opp i den høye søkerbunken”* (Innovasjon Norge, 2018)

Behovet for kunnskap og kompetanse i arbeidslivet er stort. Konkurransen øker innenfor de ulike sektorene, også mellom privat og offentlig sektor. Teknologien utvikler seg i et stadig raskere tempo, og spesielt innenfor offentlig sektor skjer det store omstillinger og endringer. Et vanlig utsagn er at "de ansatte er vår viktigste ressurs" og det snakkes om kunnskapsamfunnet. I et marked som er preget av konkurranse og høy endringstakt er det viktig å ha et godt omdømme og å bli oppfattet som attraktiv, ikke minst når det kommer til rekruttering av medarbeidere.

Hislop (2013) refererer til Daniel Bell sin bok *The Coming of the Post-Industrial Society*. Her beskrives et samfunn hvor tjenesteytende sektor har blitt den viktigste sektoren for sysselsetning. Kunnskap og informasjon er blitt viktige innsatsfaktorer i økonomien, og tjenesteyting er blitt mer kunnskaps- og informasjonsintensiv. Boken blir sett på som inspirasjonen for mer moderne konsepter som kunnskapsøkonomien og kunnskapsamfunnet.

Kunnskapsøkonomien kjennetegnes ved at menneskelig kapital, sosial kapital og intellektuell kapital har stor betydning for at organisasjoner skal kunne lykkes (Jensen, 2008). I et samfunn der det å anvende og utvikle kunnskap og informasjon utpeker seg som avgjørende innsatsfaktorer, blir rekruttering av kunnskapsarbeidere stadig viktigere. Derfor blir kampen om de gode hodene stadig tøffere og det er viktig for virksomheter å framstå som attraktive.



## 1.1 Bakgrunn for oppgaven

Vi jobber begge i statlig sektor og ser at det til tider er vanskelig å få rekruttert kunnskapsarbeidere til våre virksomheter. Spesielt til fagområder der det er stor etterspørsel i markedet og der mange arbeidsgivere søker etter nettopp denne kompetansen. Tradisjonelt har offentlig sektor ikke kunnet konkurrere med privat sektor om de aller beste kandidatene. Dette kan ha sin årsak i faktorer som for eksempel arbeidsoppgaver, utviklingsmuligheter, prestisje og lønnsnivå. I forhold til lønn for de med høyere utdanning, ligger offentlig forvaltning ofte på et betydelig lavere nivå enn privat sektor. Dette illustreres i tabellen nedenfor som viser gjennomsnittlige lønnskostnader i finans- og forsikringsvirksomhet sett opp mot offentlig forvaltning, statlig sektor.

Tabell 1.1: Totale lønnskostnader i ulike sektorer

| Sektor                                  | Total lønnskostnad i 2017 (mill) | Antall ansatte i 2017 | Gjennomsnittlig lønnskostnad |
|---|----------------------------------|-----------------------|------------------------------|
| Finansierings- og forsikringsvirksomhet | 48.656                           | 47.525                | 1.023.798                    |
| Offentlig forvaltning (stat)            | 199.198                          | 283.950               | 701.525                      |

(Statistisk Sentralbyrå, 2018)

Samtidig ser vi at enkelte offentlige virksomheter tilsynelatende lykkes med å gjøre seg attraktive blant potensielle jobbsøkere og yrkesaktive. En offentlig aktør som utmerker seg i omdømmeundersøkelser er Innovasjon Norge. Som tabellen nedenfor viser kommer Innovasjon Norge svært godt ut i Universum<sup>1</sup> sin kåring av mest populære arbeidsgiver for økonomer, både blant studenter og yrkesaktive. Virksomheten har vært den høyest plasserte offentlige arbeidsgiver på rankingen de tre siste årene.

---

<sup>1</sup> Se kapittel 2.2.1 for nærmere beskrivelse

Tabell 1.2: Innovasjon Norge sin plassering i Universum sin kåring av mest populære arbeidsgiver innen økonomi

| År          | Student    |                    |         | Yrkesaktiv      |                    |         |
|-------------|------------|--------------------|---------|-----------------|--------------------|---------|
|             | Plassering | Offentlige aktører |         | Plassering      | Offentlige aktører |         |
|             |            | Topp 10            | Topp 50 |                 | Topp 10            | Topp 50 |
| <b>2016</b> | 4          | 2 stk.             | 12 stk. | 2               | 3 stk.             | 12 stk. |
| <b>2017</b> | 2          | 2 stk.             | 12 stk. | 1               | 3 stk.             | 14 stk. |
| <b>2018</b> | 7          | 2 stk.             | 8 stk.  | *) <sup>2</sup> |                    |         |

(Universum, 2016) (Universum, 2016) (Universum, 2017) (Universum, 2017) (Universum, 2018)

Innovasjon Norge scorer høyt også i andre omdømmemålinger. I den årlige undersøkelsen Karrierebarometeret (Karrierestart.no, 2018) har norske økonomistudenter i 2018 for tredje år på rad stemt fram Innovasjon Norge som den arbeidsgiveren de aller helst vil jobbe for.

Innovasjon Norge sier selv at en økning i tjenester til norsk næringsliv og positive tilbakemeldinger fra kunder nok er med på å skape et godt omdømme, men at resultater i seg selv ikke er nok for å få oppmerksomhet fra unge studenter. De påpeker følgende:

*“Vi har både en toppleder og mange ansatte som er gode til å snakke om og vise frem hva Innovasjon Norge gjør og hvorfor. Vi har blitt mer synlige”* (Innovasjon Norge, 2018).

## 1.2 Problemstilling og forskningsspørsmål

Utgangspunktet for vår problemstilling er medieoppslag om Universum sin omdømmemåling og kåringen av de mest populære arbeidsgiverne våren 2017. Det faktum at en offentlig virksomhet som Innovasjon Norge er rangert høyt på en liste som i stor grad er dominert av private aktører, er interessant og noe som vi kan tenke oss å undersøke nærmere. Innovasjon Norge har et samfunnsoppdrag som gjør at de ofte refereres til og omtales i nyhetsbildet. Vi er

<sup>2</sup> \*) Kåringen for yrkesaktive i 2018 er ikke publisert.

kjent med at virksomheten har gjennomgått en omfattende organisasjonsendring og har også merket oss en svært synlig toppleder.

Det er mange faktorer som påvirker rekruttering av medarbeidere. Litteraturen nevner ofte eksempler som lønn, arbeidsvilkår, innholdet i arbeidet og hvor attraktive arbeidsoppgavene er (Grimsø, 2004). En faktor som også ofte går igjen er betydningen av omdømme. Dette er et område som får stadig større fokus og oppmerksomhet. Et godt omdømme gjør det lettere å rekruttere og virker tiltrekkende på nye medarbeidere (Apeland, 2007). Apeland (2007) påpeker at virksomhetens omdømme ofte sammenfaller med attraktiviteten som arbeidsgiver. Videre framhever han at fordi studenter i liten grad har personlig erfaring med å jobbe, så tar de gjerne hensyn til hva omgivelsene sier og hva media skriver om en mulig arbeidsgiver.

Godt omdømme er ikke noe en virksomhet oppnår uten videre. Alle ønsker et godt omdømme, men langt fra alle lykkes i arbeidet med omdømmebygging. I forhold til å jobbe med omdømmebygging og tenke på betydningen av omdømme var privat sektor lenge ledende, men trenden har snudd og i dag er dette like viktig i det offentlige. Også innenfor offentlig sektor er det konkurranse knyttet til arbeidsområder. Offentlig sektor skal tilrettelegge for fellesskapet og skal oppfylle forpliktelser mot sine kunder som er innbyggerne, andre offentlige aktører og næringslivet for øvrig. Det er stort behov for dyktige medarbeidere og gode kunnskapsarbeidere for å kunne levere og gjennomføre i tråd med samfunnsoppdraget.

Forundersøkelser vi har gjort, kan tyde på at Innovasjon Norge ikke utmerker seg spesielt i forhold til vilkår andre offentlige virksomheter kan tilby, for eksempel lønn. De scorer imidlertid høyt på å være sett på som en attraktiv arbeidsgiver, noe som går fram av omdømmekåringer.

Temaet for vår masteroppgave er å undersøke hvordan Innovasjon Norge sitt omdømme og attraktivitet påvirker rekrutteringen til stillingstyper som krever høyere utdanning. Vi ønsker å undersøke om arbeidsgivers betraktninger og forventninger samsvarer med hva nyansatte arbeidstakere har av forventninger og opplevelser knyttet til en attraktiv arbeidsgiver. Vi vil finne ut hvordan virksomheter kan jobbe med omdømme og attraktivitet, samt hvordan omdømme og attraktivitet påvirker rekruttering. I studier av teori og gjennom innblikk i hvordan Innovasjon Norge arbeider, har vi som mål å skaffe oss økt kunnskap og forståelse av dette.

Vår problemstilling er følgende:

## **Omdømmebyggingens betydning for rekruttering. Hva det er som gjør at Innovasjon Norge har lyktes godt i forhold til sin rekruttering av kunnskapsarbeidere?**

I denne sammenhengen har vi valgt å definere kunnskapsarbeidere:

- *som medarbeidere med utdanning på bachelornivå eller høyere*

Denne avgrensingen begrunner vi med at vårt utgangspunkt ikke er å se på rekruttering generelt. Siden Universum sin studie og kåring tar for seg rekruttering av personer med økonomifaglig bakgrunn, mener vi det er naturlig å konsentrere seg om en målgruppe med høyere utdanning. Vi er klar over at begrepet kunnskapsarbeider ofte defineres bredere enn det vi legger til grunn og vi kommer tilbake til dette i underkapittel 2.5.2.

I tilknytning til problemstillingen har vi utarbeidet tre forskningsspørsmål:

***1) Hvordan arbeider Innovasjon Norge med omdømmebygging?***

***2) Hvordan påvirker omdømmebyggingen rekrutteringen til bestemte stillingskategorier hos Innovasjon Norge?***

***3) Kan noen av våre funn ha overføringsverdi til andre offentlige virksomheter?***

Forskningsspørsmålene skal hjelpe oss med å hente fram underliggende faktorer som er byggesteiner for omdømme.

Vårt tema er i utgangspunktet rekruttering, men vi vil begrense oss til å se på betydningen omdømme har for rekruttering. Dette begrunner vi med omdømmemålinger som er gjort og at Innovasjon Norge framstår som en attraktiv arbeidsgiver. Denne begrensingen betyr ikke at andre faktorer ikke har betydning for en vellykket rekruttering. I våre konklusjoner tar vi høyde for at andre forhold enn omdømme kan spille inn. Vi ønsker ikke bare å få frem hvordan Innovasjon Norge ser på arbeidet med omdømme, men også å avdekke hvordan nyansatte oppfatter at omdømmet har påvirket deres rekruttering inn til virksomheten.

For å få nærmere kunnskap om dette, har vi sett spesielt på Universum sin kåring av mest populære arbeidsgivere for økonomer, både for studenter og yrkesaktive fra 2016 og fram til 2018. Vi har intervjuet en sentral medarbeider ved HR-avdelingen i Innovasjon Norge.

Innovasjon Norge har også gitt oss tilgang til skriftlig dokumentasjon i tillegg til at vi har hentet informasjon på virksomhetens nettsider. Videre har vi fått kontaktinformasjon til nyansatte medarbeidere og har gjennomført intervju med noen av disse.

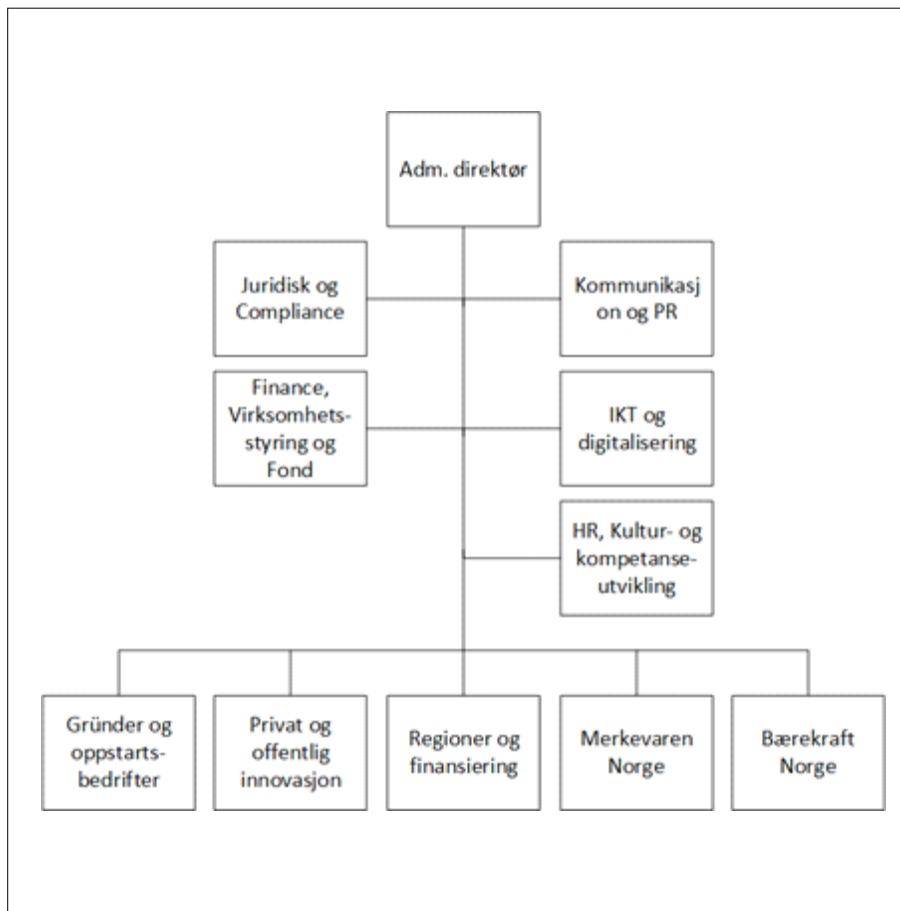
### ***1.3 Presentasjon av Innovasjon Norge***

Innovasjon Norge har en lang historie som strekker seg over 150 år tilbake i tid. Det startet med at Hypotekbanken ble opprettet i 1852. Opp gjennom årene ble det etablert andre banker, forskjellige fond og ordninger med fokus på ulike næringer som skulle støttes for å utvikle seg og bli bærekraftige. I 1961 ble Distriktenes utbyggingsfond stiftet og i en omorganisering i 1993 gikk Distriktenes utbyggingsfond sammen med andre banker og fond inn i Statens nærings og distriktsutviklingsfond. En ny omorganisering fant sted i 2003. Statens nærings- og distriktsutviklingsfond slo seg sammen med Norges Eksportråd, Norges Turistråd og Statens veiledningskontor for oppfinnere.

Særlovsselskapet Innovasjon Norge trådte i kraft 01.01.2004. Hovedkontoret ligger i Oslo, men virksomheten er også representert i alle norske fylker og i mer enn 30 land. Antall ansatte er ca. 700.

Nærings- og fiskeridepartementet er hovedeier med 51 %, mens fylkeskommunene eier 49 %. Innovasjon Norge forvalter midler fra Kommunal- og moderniseringsdepartementet, Landbruks- og matdepartementet, Utenriksdepartementet, Klima- og miljødepartementet, Kunnskapsdepartementet, Kulturdepartementet og fylkesmennene. De er organisert med et hovedstyre som øverste organ og ledes av administrerende direktør (Innovasjon Norge, 2018)

Figur 1.1: Organisasjonskart Innovasjon Norge



(Innovasjon Norge, 2018)

Innovasjon Norge sitt hovedmål er å utløse bedrifts- og samfunnsøkonomisk lønnsom næringsutvikling og ulike regioners næringsmessige muligheter. Formålet er å realisere økt verdiskaping i norsk næringsliv. Arbeidsfeltet er bredt og det jobbes med en rekke forskjellige oppgaver, initiativer, programmer, tiltak og arrangementer. Virksomheten har tre hovedarbeidsområder (Innovasjon Norge, 2018):

- Entreprenørskap: sikre at nye bedrifter kan overleve og utvikle seg
- Vekst i bedrifter: bidra til at bedriftene kan vokse og bli konkurransedyktige
- Innovasjonsmiljøer: bidra til økt verdiskaping og konkurransekraft ved å skape gode miljøer for innovasjon

Virksomheten blir ofte nevnt i media og svært mange innenfor privat næringsliv, offentlig sektor og enkeltpersoner er i kontakt med den. Den får mye positiv omtale, samtidig som det også kommer kritikk knyttet til prioriteringer fra ulike hold. Store norske leksikon viser til at det blant annet fra forskere er blitt påpekt at Innovasjon Norge har hatt fokus på å utvikle

eksisterende næringsvirksomhet på bekostning av å legge til rette for nyskapning. Det har også blitt hevdet fra ledere i bedrifter og fra gründere, at bedrifter i mer rurale strøk av landet enklere får støtte fra Innovasjon Norge enn de som holder til i mer urbane områder (Garvik, 2018).

Administrerende direktør Anita Krohn Traaseth har vært toppleder siden 2014. Det har vært store organisatoriske endringer etter at hun overtok, og Innovasjon Norge framstår i dag som mer moderne, digital og effektiv enn tidligere. Omorganiseringen og omfattende endringer i prioriteringer har til tider skapt store nyhetsoverskrifter. Krohn Traaseth står fram som en synlig og tydelig leder, men kritiske røster, blant annet enkelte i styret, har til tider gitt uttrykk for mistillit. Daværende styreleder trakk seg fra sitt verv i mars 2018. Samtidig som kritikken av administrerende direktør fikk stort fokus i media, kom det også fram at hun har stor tillit internt. Blant annet omtales dette i kommentaren *Hvem er redd for Anita Krohn Traaseth?* skrevet av Joacim Lund i Aftenposten 06.03.2018 (Lund, 2018).

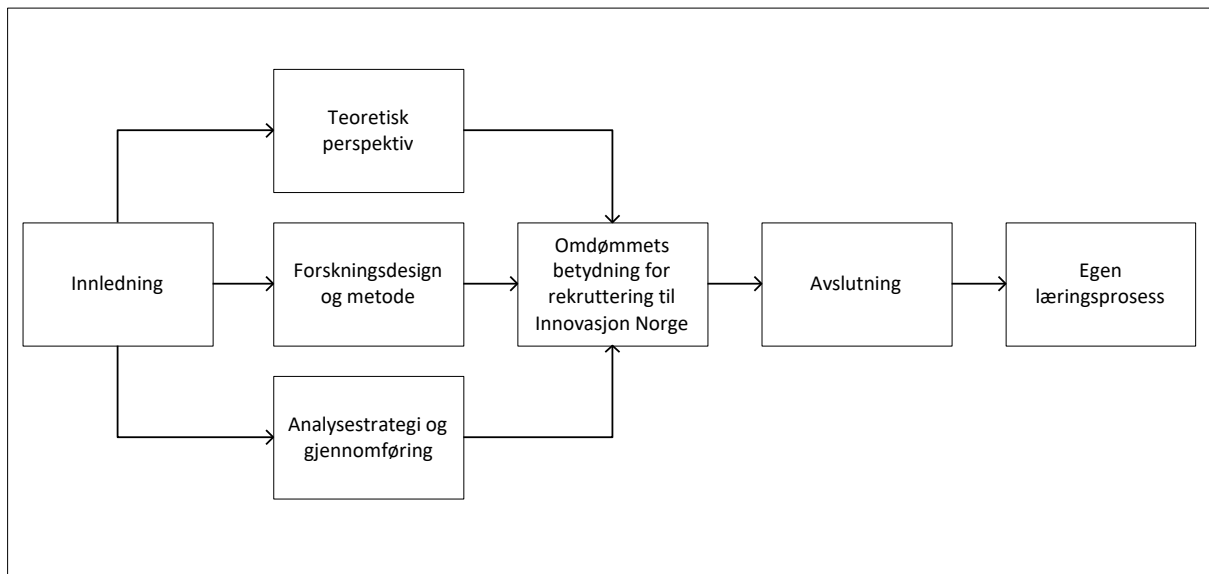
Sett fra vårt ståsted framstår Innovasjon Norge som en framtidsrettet virksomhet. Den jobber med nye mulighetsområder og trekker fram at digitalisering og bioteknologi vil være med på å åpne opp for nye muligheter for norsk næringsliv (Innovasjon Norge, 2018).

#### ***1.4 Oppbygging av oppgaven***

Oppgaven har to forfattere. Når vi denne oppgaven skriver vi, så mener vi forfatterne.

Masteroppgaven består av sju hovedkapitler. Figuren illustrerer hvordan kapitlene forholder seg til hverandre. Kapitlene *Teoretisk perspektiv*, *Forskningsdesign og metode* og *Analysestrategi og gjennomføring*, bidrar hver for seg med underlag til kapittelet *Omdømmets betydning for rekruttering til Innovasjon Norge*. De øvrige kapitlene forholder seg lineært til de andre kapitlene.

Figur 1.2: Oppbygging av masteroppgaven



Her følger en kort beskrivelse av innholdet i kapitlene:

**I kapittel 1 Innledning** beskriver vi bakgrunnen for vårt valg av tema. Vi mener at et godt omdømme er en viktig suksessfaktor for at en virksomhet skal lykkes i rekruttering av kunnskapsarbeidere.

**I kapittel 2 Teoretisk perspektiv** beskriver vi teorien vi bruker for å underbygge og forklare de funn som vi gjør i vår undersøkelse. Vi har fokus på teori om omdømme, organisasjonsidentitet, organisasjonskultur og rekruttering.

**I kapittel 3 Forskningsdesign og metode** tar vi for oss faktorene som har vært sentrale i valget av metode, selve valget av metode og framgangsmåter for arbeidet. Vi beskriver og begrunner de metodiske valg som er gjort i løpet av arbeidet med oppgaven.

**I kapittel 4 Analysestrategi og gjennomføring** beskriver vi strategien for datainnsamlingen og analysen og hvordan vi har gjennomført disse to prosessene.

**I kapittel 5 Omdømmets betydning for rekruttering til Innovasjon Norge** drøfter vi våre empiriske funn med bakgrunn i teori og problemstilling.

**I kapittel 6 Avslutning** oppsummerer vi våre viktigste funn og trekker fram hva som kan ha overføringsverdi til andre offentlige virksomheter, før vi vurderer kvaliteten på undersøkelsen.



**I kapittel 7 Egen læring** tar vi et tilbakeblikk på prosessen og arbeidet med masteroppgaven og reflekterer rundt egen læring.

## 2 Teoretisk perspektiv

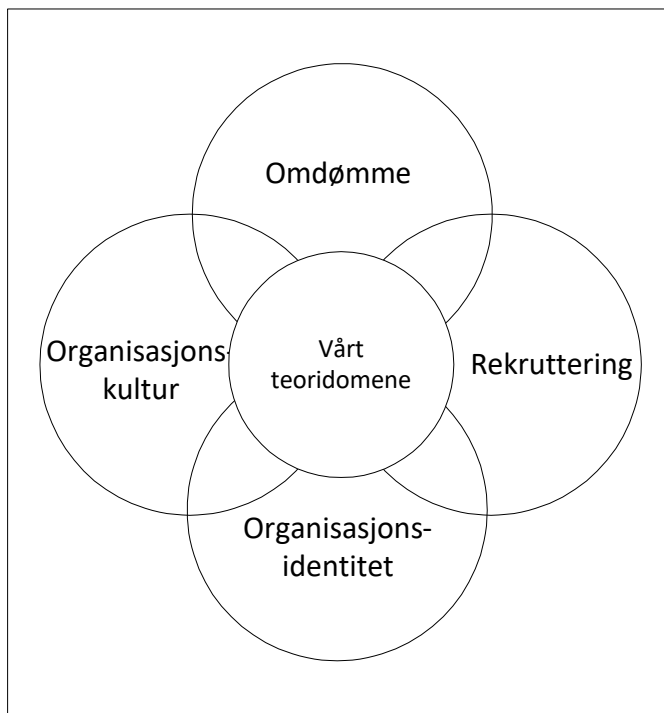
I dette kapittelet presenterer vi teorigrunnet vi vil bruke for å analysere våre empiriske funn og drøfte problemstillingen.

### 2.1 Valg av teori

Utgangspunktet for vårt valg av teori er vår problemstilling som omhandler betydningen omdømmebygging har for rekruttering og hva som gjør at Innovasjon Norge lykkes i å rekruttere kunnskapsarbeidere.

Teori som belyser omdømme og rekruttering av kunnskapsarbeidere er derfor relevant. Vi vil se på begrepet omdømme og trekke fram sentrale faktorer i omdømmebygging som kan ha betydning i for rekruttering. Omdømme handler også om å bygge en organisasjonsidentitet og å arbeide med organisasjonskultur (Brønn & Ihlen, 2009). Det er derfor også relevant å dra inn teori knyttet til disse to faktorene. Mye av omdømmelitteraturen er basert på erfaringer fra det private bedriftsmarkedet. Vi har lagt vekt på å velge teori knyttet til fagområdet som også retter seg mot offentlig sektor. Rammen for vårt teoretiske perspektiv er illustrert i følgende modell:

*Figur 2.1: Teoretisk perspektiv*



Som modellen viser, vil vi i vår teoretiske tilnærming trekke inn organisasjonskultur og organisasjonsidentitet som vesentlige faktorer i tillegg til omdømme og rekruttering. Disse fire områdene har berøringspunkter og vil delvis overlappe hverandre.

Vi belyser begrepene omdømme, omdømmehåndtering og omdømmebygging og tar et kort tilbakeblikk på framveksten av fagfeltet og fagområdets inntreden i offentlig sektor. Etter det sier vi litt om omdømmemålinger før vi ser på betydningen av et godt omdømme, faktorer som påvirker omdømmet og bygging av et godt omdømme. Videre tar vi for oss betydningen av organisasjonsidentitet og organisasjonskultur spesielt. Siste del av kapitlet omhandler rekruttering av kunnskapsarbeidere og betydningen av omdømmebygging.

## **2.2. Omdømme**

Vi skal se på noen sentrale begreper og modeller som til sammen belyser betydningen av omdømme. Omdømme, omdømmehåndtering og omdømmebygging er begreper som står sterkt og ofte benyttes når virksomheter blir omtalt. Opprinnelig hadde fokuset på omdømme sitt utspring i privat sektor, der det i konkurranseutsatte markeder var viktig å ha et godt forhold til omgivelsene.

Begrepene er mye brukt i faglitteraturen. Ved søk på internett, er det svært mange treff på ordene reputation (engelsk) og omdømme. Google Scholar gir 2.520.000 treff på reputation og 9.550 treff på omdømme. Omdømmehåndtering gir 249 treff og omdømmebygging gir 966 treff.

Det eksisterer et stort tilfang av litteratur om omdømme. Denne oppgaven baserer vi i stor grad på bøker, forskningsrapporter og artikler som tar utgangspunkt i norske forhold. Spesielt aktuelt er det å benytte litteratur med teori som også har relevans i forhold til omdømmebygging i offentlig sektor. Bøkene *Det gode selskap - omdømmebygging i praksis* av Nils M. Apeland fra 2007, *Åpen eller innadvendt - omdømmebygging for organisasjoner* av Peggy Brønn og Øyvind Ihlen fra 2009 og *Substans og framtrede - omdømmehåndtering i offentlig sektor* utgitt av Arild Wæraas, Haldor Byrkjeflot og Svein Ivar Angell i 2011, er eksempler på dette.

Omdømme er et fagområde som har hatt stor vekst og er blitt anerkjent innenfor det vitenskapelige miljøet. Internasjonalt omtales fagområdet som *Reputation Management*. To anerkjente forskere som blir framhevet for å ha gjort mye for framvekst og utvikling av

fagområdet globalt, er Charles Fombrun og Cees van Riel. De er grunnleggerne av Reputation Institute som ble etablert i 1997 og er verdensledende innenfor forskning og rådgiving på omdømme.

Også i Norge er omdømme blitt anerkjent som et fagområde innenfor academia og er et fagfelt som får stadig større fokus. Da Apeland i 2007 gav ut boken *Det gode selskap - omdømmebygging i praksis*, fikk den stor oppmerksomhet. I Fafo-notat 2013:04 (Elgvin, 2013), går det fram at det første generelle akademiske arbeidet om omdømme og omdømmebygging i offentlig sektor ble gitt ut 2011 i antologien *Substans og framtrede - omdømmehåndtering i offentlig sektor* (Wæraas & al., 2011). Framveksten av omdømmesamfunnet har betydning for offentlige virksomheter, og hvordan de framstår utad er viktig.

Historisk sett, er det i offentlig sektor interessant å merke seg at brukerorientering hadde stort fokus i Norge allerede tidlig på 1980-tallet gjennom reformprogrammet *Aksjon Publikum* under regjeringen Willoch (1981-86). Omdømme var ikke et begrep som ble benyttet, men målet var at alle offentlige virksomheter skulle være rettet mot ønsker, rettigheter og behov publikum hadde. Det skulle være en systematisk kartlegging av de erfaringer og opplevelser publikum hadde i forhold til offentlig sektor. Senere regjeringer har også hatt lignende programmer og reformer for å gjøre offentlig forvaltning mer tilgjengelig for innbyggerne. Dette er nærmere beskrevet i en artikkel i Kommunal Rapport 24.10.2000 (Baastad, 2018).

Sammenlignet med privat sektor er offentlig sektor spesiell på en del områder, og dette kan stille andre krav til omdømmebygging i det offentlige. Grunnleggende ulikheter mellom offentlig og privat sektor er offentlige forventninger, politisk ansvarlighet, klare mål og prioriteringer, forholdet mellom behov etterspørsel, tilbud og inntekter og beslutningstaking og profesjonelt selvstyre (Wæraas & al., 2011). Samtidig er det også mange likheter mellom sektorene. Eksempler er at det også i det offentlige bygges relasjoner med kunder, selv om kundebegrepet vil ha en videre definisjon enn i det private. Innbyggerne som er brukere av tjenestene i offentlig sektor, har en funksjon som kan sammenlignes med eiere eller aksjonærer i det private. Også i det offentlige er det konkurranse. Det kan være mellom offentlige virksomheter, men og med privat sektor, for eksempel når det gjelder rekruttering av medarbeidere (Wæraas & al., 2011). Innbyggerne stiller høye krav til offentlige tjenester og har forventninger om at skattepengene som går til drift av offentlig forvaltning skal benyttes på en god måte og til beste for samfunnet som helhet. Med kravstore brukere og

stadig mer komplekse oppgaver, er behovet for kompetente medarbeidere økende også i offentlig sektor.

### **2.2.1 Omdømmemålinger**

Viktigheten av et godt omdømme blir understreket gjennom framveksten av omdømmemålinger de siste tiårene. Dette er årlige popularitetsmålinger som gjennomføres nasjonalt eller internasjonalt, både blant private og offentlige virksomheter. I 1982 publiserte det amerikanske magasinet Fortune for første gang en rangering over de mest respekterte selskapene i USA. Denne var basert på spørreundersøkelse blant amerikanske ledere og analytikere (Brønn & Ihlen, 2009). I ettertid har det kommet til mange andre aktører som har spesialisert seg på å kåre omdømmevinnere. Reputation Institute står bak den internasjonalt kjente omdømmeundersøkelsen RepTrak®. Universum er en annen stor og anerkjent aktør innenfor omdømmemålinger og er globalt det største analysebyrået innen employer branding (bygging av arbeidsgiver som merkevare). Universum gjør også uttrekk på særskilte yrkes- og studentgrupper som for eksempel økonomiutdannede og økonomistudenter.

Omdømmemålinger ble først tatt i bruk i privat sektor, men er i dag like vanlige i offentlig sektor. Wæraas & al. (2011) framhever at det er positivt at offentlige aktører blir målt og får vite hvor de scorer høyt og hvor de scorer lavere på skalaen. Dette gir mulighet til å finne forbedringsområder for å styrke omdømmet. En fare med dette, er at fokuset på slike målinger trekkes for langt og blir et mål i seg selv. I tilfeller der dette skjer, kan offentlige virksomheter få et større fokus på sitt ytre enn sitt indre og det kan skape et utfordrende spenningsforhold.

Brønn & Ihlen (2009) påpeker også at omdømmerangeringer må vurderes med en viss varsomhet. De formulerer to viktige spørsmål som leserne av omdømmeundersøkelser må forholde seg til. Det første spørsmålet er *hvem respondentene er?* Det andre spørsmålet er *hvor kommer spørsmålene fra?* Fortune sin rangering over de mest respekterte selskapene blir framhevet som et eksempel på en måling der det klart går fram hvem som blir spurt og som svarer på spørsmålene, samtidig som bakgrunns materialet for undersøkelsen gjøres tilgjengelig. Videre blir det påpekt at en god omdømmerangering er forankret i akademisk forskning knyttet til området som skal måles.

Et godt omdømme betyr mye. Det kan gi betydelige gevinster for en virksomhet på mange områder. Den største risikoen for omdømmetap oppstår når det blir et gap mellom hva organisasjonen faktisk gjør i forhold til hva det forventes at den skal gjøre. Når det skjer

uheldige hendelser i en virksomhet, får bekymringen for hva dette måtte bety for omdømme stort fokus. Som Apeland (2007) påpeker spesielt, vil et dårlig omdømme gi utfordringer som kan gjøre det vanskelig for en virksomhet å lykkes

Omdømmemålinger og undersøkelser rundt organisasjoner sitt omdømme får ofte store oppslag i media. Brønn & Ihlen (2009, s. 170) påpeker at: *“Eget omdømme eies kun av virksomheten selv, på godt og vondt.”* Samtidig blir det vektlagt at virksomheten må kjenne sitt omdømme gjennom å spørre sine interessenter hva de faktisk mener om den. Gjennom å få sammenlignet eget omdømme med andre innenfor samme virksomhetsområde, er det enklere å sette seg tydelige mål og se hvilke områder som må forbedres for å nå målene.

At omdømmemålinger betyr noe for rekrutteringsarbeidet er ikke overraskende. Scorer virksomheten høyt på en måling, vil de fleste bruke dette for hva det er verdt, også for å tiltrekke seg ettertraktet arbeidskraft. Typisk vil de som kommer godt ut, omtale kåringen på sine nettsider, på sosiale medier, stille opp for media for å kommentere og markerer dette internt. Dette kan gi ytterligere effekt gjennom at medarbeiderne formidler sine opplevelser videre både i formelle nettverk og blant venner og familie. At en virksomhet får god omtale av de ansatte, vil kunne bidra til at andre også får lyst å jobbe der.

### ***2.2.2. Omdømme og omdømmehåndtering***

Vi har sett at det er økt oppmerksomhet om viktigheten av et godt omdømme de siste årene, men hva er så et godt omdømme? Brønn & Ihlen (2009) fastslår at det eksisterer mange definisjoner av hva omdømme er, avhengig av akademisk disiplin. De gir følgende definisjon av omdømme:

- *som omgivelsenes oppfatning av en organisasjon over tid* (Brønn & Ihlen, 2009, s. 14)

Denne harmonerer godt med definisjonene av begrepet:

- *som hvordan en organisasjon bli oppfattet på tvers av interessenter og over tid* (Wæraas & al., 2011, s. 19)
- *som summen av oppfatninger som ulike interessegrupper har av virksomheten* (Apeland, 2007, s. 18)

Kjernen i de tre definisjonene er den samme: Omdømmet skapes ut fra hva ulike aktører mener basert på erfaringer gjennom et lengre tidsrom.

Omdømmehåndtering er identifisert som en av hovedtrendene innenfor nyere organisasjonsteori. Røvik (2016) definerer omdømmehåndtering:

- *som tiltak rettet inn mot bevisst, planmessig presentasjon av en organisasjon ovenfor relevante aktørgrupper i omgivelsene med sikte på å styrke disses oppfatninger av og tillit til organisasjonen* (Røvik, 2016, s. 196)

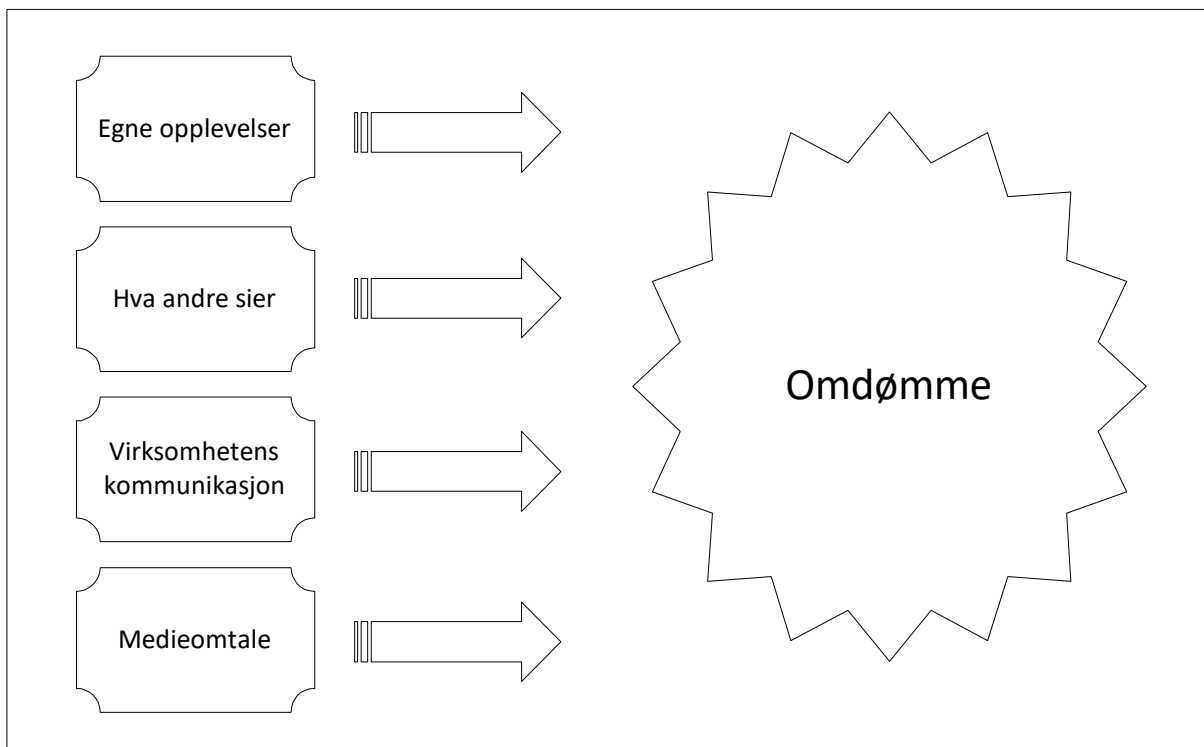
Kvåle & Wæraas (2006) definerer begrepet:

- *som ei medviten handtering av egne og omgivnadene sine forventningar til kva ein er og kva ein står for som organisasjon* (Kvåle & Wæraas, 2006, s. 111)

I følge Røvik (2016) er omdømmehåndtering en aktiv handling, mens et omdømme er noe en virksomhet har. Omdømmehåndtering er hos mange tatt inn som en del av det strategiske arbeidet. Blant annet ser vi dette gjennom at virksomheter har etablert egne kommunikasjonsavdelinger eller har egne kommunikasjonsrådgivere som jobber strategisk med å styrke omdømmet.

Et sentralt spørsmål for en virksomhet er hvordan omdømme skapes, og det er grunnleggende å forstå at omdømmet ikke er en konstant størrelse (Apeland, 2007). En omdømmeskapende prosess er beskrevet som *”at omdømme er en sosialt konstruert størrelse som skapes gjennom meningsdannende prosesser der erfaringer med, og oppfatninger av, formelle organisasjoner deles, brynes mot hverandre og sette sammen over tid”* (Wæraas & al., 2011, s. 18). Det er viktig for enhver virksomhet å være bevisst betydningen av dette. Apeland (2007) påpeker fire hovedfaktorer hentet fra Reputation Institute som spesielt påvirker hvordan omdømme blir dannet:

Figur 2.2: Hovedfaktorer som påvirker omdømme



(Apeland, 2007, s. 36)

**Egne opplevelser:** Egne opplevelser handler i hovedsak om at våre forventninger blir innfridd. Det er i stor grad opp til den enkelte virksomhet å klargjøre for sine interessenter hva som kan forventes. Leverer den det den lover eller gjør som forventet, vil den lettere kunne gjøre seg fortjent til et godt omdømme.

**Hva andre sier:** Inntrykket eller bildet av en virksomhet dannes ofte ut fra hva andre forteller. Gode omtaler, spesielt fra personer som har tillit eller som innehar posisjoner som gir tyngde og troverdighet, vil være med å påvirke omdømmet positivt. Tilsvarende kan andre sin deling av sine dårlige eller mindre gode erfaringer, være med og gi oss en mer lunken eller negativ holdning.

**Virksomhetens kommunikasjon:** Hva en virksomhet kommuniserer ut til omverdenen og hvordan den gjør det, er med på å skape og forme vår oppfatning. Kommunikasjon skjer gjennom stadig flere kanaler. Ikke minst har det vært en eksplosjon innenfor bruk av sosiale medier de siste årene. I følge en artikkel publisert av Statistisk sentralbyrå i oktober 2017, bruker hele 93 % av statlige virksomheter sosiale medier til å utvikle sitt omdømme. I privat sektor er andelen 68 % (Statistisk sentralbyrå, 2018). Det er svært viktig hvordan budskap formuleres og at kommunikasjonen utad er tydelig og oppleves som konsistent.



**Medieomtale:** Media sin omtale av en virksomhet kan ikke styres, men den kan påvirkes. Medieoppslag vil ofte kunne påvirke og gi konsekvenser for omdømme, både i positiv og negativ retning.

I følge Apeland (2007) vil det ikke nødvendigvis være noen av disse fire faktorene som påvirker omdømmet sterkere enn andre. Dette vil variere avhengig av blant annet hvilken virksomhet det gjelder, og hvordan den selv setter dette på dagsordenen. Det vil likevel ofte være slik at det egenopplevde har mye å si for egen oppfatning. En positiv egenopplevelse i direkte møte med virksomheten, vil ha større betydning enn negativ omtale fra andre kilder.

Dette harmonerer godt med det første av tre nivåer for bearbeiding av informasjon som kan påvirke hvordan en virksomhet oppfattes:

Primærnivået er basert på personlig erfaring og harmonerer med *Egne opplevelser* i figur 2.2 ovenfor. Den enkeltes opplevelse har størst påvirkning på omdømme. Sekundærnivået er basert på hva venner og kolleger sier om en virksomhet. Dette samsvarer med faktoren *Hva andre sier*. Tertiærnivået er basert på massemedia, inkludert reklame og gratis publisitet, og samsvarer med faktoren *Medieomtale*. Sammen med sekundærnivået er dette den største informasjonskilden (Brønn & Ihlen, 2009). Den fjerde faktoren som er presentert i figur 2.2, *Virksomhetens kommunikasjon*, er ikke nevnt som et eget nivå i forhold til påvirkning av omdømme, men vi tolker det slik at denne inngår som en del av tertiærnivået.

Sett i sammenheng med rekruttering, er dette relevant. God omtale skaper positivitet. Som Apeland (2007) påpeker, er det ofte slik at en virksomhets omdømme sammenfaller med attraktiviteten som arbeidsgiver.

### **2.2.3 Omdømmebygging**

Som det er beskrevet i kapittel 2.2.2 er det viktig å forstå hvordan omdømmet skapes. I prosessen med å bygge omdømme, er det noen sentrale faktorer som utpeker seg. Tillit og troverdighet er grunnleggende forutsetninger for et godt omdømme. Brønn & Ihlen (2009) påpeker bevisstheten en virksomhet må ha på dette gjennom systematisk og strategisk arbeid. Omdømmet vil være et biprodukt av det som faktisk gjøres. Likevel må det være fokus på å jobbe med å styrke sitt omdømme. For offentlig sektor spesielt, er idealet om å åpne for innsyn, det å være og bli oppfattet som transparent, blitt en trend. Økt transparens vil ha

mange positive effekter både internt i virksomheten og utad, blant annet mindre korrupsjon, mer demokrati og mer deltakelse.

Tre drivere kan forklarer behovet for transparens (Wæraas & al., 2011). De to første er nye organisasjonsmodeller og økt mistillit. Den tredje, som er den mest interessante i denne sammenhengen, er omdømmebygging. Gjennom et stadig større fokus på omdømme, er transparens noe offentlig sektor etterstreber. Wæraas & al. (2011) hevder likevel at det er uklart hvilken effekt transparens faktisk har for omdømmet i offentlig sektor. Det finnes utfordringer som at et godt omdømme og tillit avhenger av at noe *ikke* blir informert om utad. Informasjonen kan også være uforståelig og dermed bidra til å svekke tilliten. Det kan også være slik at når offentlige virksomheter begynner å forholde seg strategisk til sin transparensgrad, så kan åpenheten faktisk bli mindre.

#### ***2.2.4 Organisasjonsidentitet***

Den beste innfallsvinkelen for å forstå omdømme og omdømmebygging, er gjennom å først fokusere på identitet og image (Brønn & Ihlen, 2009). Det blir framhevet at om virksomheten vil bygge et godt omdømme, så er dette et nødvendig første skritt og at virksomheten må finne ut hvem og hva den er. Forfatterens definisjon på identitet er:

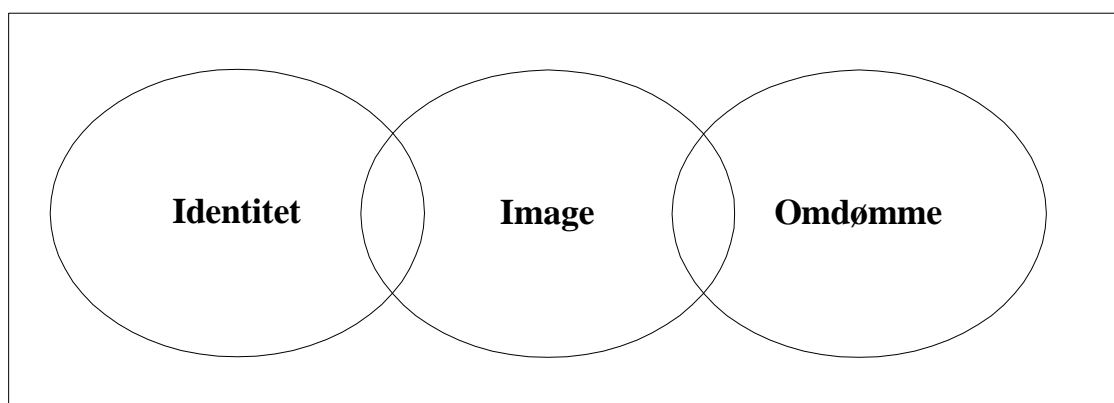
- *et internt kjernebegrep som sier noe om profilen og verdiene som kommuniseres av en organisasjon, og de ansattes syn på dette (Brønn & Ihlen, 2009, s. 13)*

Image defineres:

- *som det umiddelbare inntrykket omgivelsene har av organisasjonen, noe som i sin tur danner grunnlag for omdømmet (Brønn & Ihlen, 2009, s. 14)*

Begrepene identitet, image og omdømme henger nært sammen og påvirker hverandre. Dette illustreres i følgende modell der begrepene overlapper hverandre:

Figur 2.3: Identitet, image og omdømme



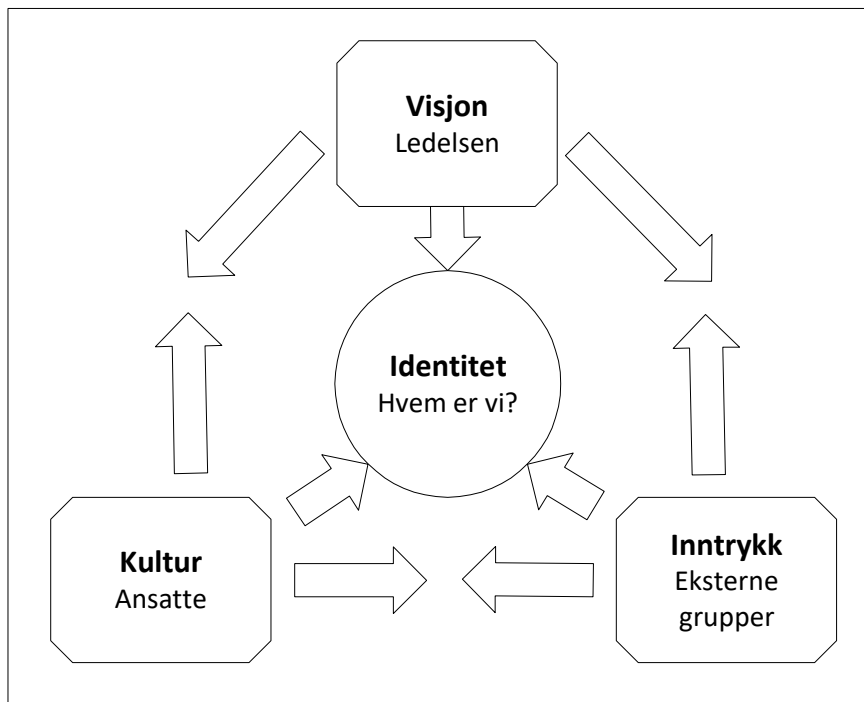
(Brønn & Ihlen, 2009, s. 14)

Skal en virksomhet bygge et godt omdømme må den kjenne seg selv. Assosieres den med en tydelig identitet, har den et godt utgangspunkt i forhold til omverdenen. Apeland (2007) hevder at en tydelig identitet virker beskyttende mot konkurranse, at den bidrar til å skape motivasjon blant medarbeiderne og innebærer at virksomheten som helhet får større selvtillit. Identiteten blir påvirket internt, men også eksternt. Internt gjennom hvordan medarbeiderne oppfatter seg selv. Eksternt gjennom hvordan virksomheten blir omfattet av omgivelsene. Dette henger nært sammen med hvordan omdømme skapes.

Kvåle & Wæraas (2006) gir en introduksjon til emnet organisatorisk identitet. De tar utgangspunkt i at de ulike tilnærmingene til begrepet har som fellestrekk at identitet viser hvem og hva organisasjoner er. Kvåle & Wæraas (2006) skiller mellom to typer hovedtilnærminger jf. Hatch & Schultz (2000). Første tilnærming kaller de for den organisasjonsteoretiske. Her er organisasjonsidentitet et fenomen som vokser fram over tid og gir særpreg. I dette perspektivet er identiteten nært knyttet til det indre livet i virksomheten og utvikler seg naturlig. Det har derfor mye til felles med organisasjonskultur. Den andre tilnærmingen betegnes som den bedriftsøkonomiske. I dette perspektivet er identiteten først og fremst et ytre trekk, strategisk utformet av ledelsen for å signalisere hvem og hva virksomheten er.

Tre faktorer er i hovedsak med på å danne og påvirke identiteten. Disse tre faktorene er i Apeland (2007) identifisert som *visjon*, *kultur* og *inntrykk*, og er elementer ledelsen må vektlegge i arbeidet med å bygge en identitet som både er tydelig og positiv. Dette er beskrevet i en egen modell som viser at virksomhetens identitet og hvordan den oppfatter seg selv, oppstår i samspeillet mellom disse tre elementene:

Figur 2.4: Identitetsutvikling i samspillet mellom flere elementer



(Apeland, 2007, s. 67)

**Visjon:** Hensikten med en visjon er å synliggjøre en framtidig ønsket tilstand. Den skal skape fellesskapsfølelse og samhold internt samtidig som den viser retning. Visjonen er ofte bygd på ledelsen sine mål, men om medarbeiderne tas med i arbeidet og alle trekke i samme retning, vil det kunne være med på å forsterke visjonen. Det råder en viss uenighet om betydningen av å ha en visjon. I Apeland (2007) nevnes Ingebrigt Steen Jensen, forfatteren av *Ona fyr*, som eksempel på en som virkelig har frontet og er overbevist om betydningen av at virksomheten har en visjon. Andre igjen er mer skeptiske og mener det ligger en fare i at ledere og ansatte lar seg blende og forføre av visjoner.

**Kultur:** I kultur ligger det at felles verdier skaper samhold mellom de ansatte. Gode verdier som kjennetegner virksomheten, som er kjent for medarbeiderne, som etterleves og som sitter i ryggmargen, styrker identiteten og fellesskapsfølelsen. Verdiene må forankres hos de ansatte, og det er viktig at medarbeiderne involveres i prosessen med å definere disse. Verdiene bør si noe om hva virksomheten skal være og hva den skal gjøre, de må være få, de må kommuniseres ut jevnlig og må være lette å huske (Apeland, 2007). Organisasjonskultur og organisasjonsidentitet henger nært sammen, og vi kommer nærmere tilbake til dette i kapittel 2.3.

**Inntrykk:** Inntrykket som omgivelsene har av en virksomhet er det samme som *image*.

Eksterne møter virksomheten gjennom de ulike relasjonene de har til den. Det kan være som kunder i en privat bedrift, eller som brukere i forhold til offentlige tjenester. De møter også virksomhetene på andre måter. Eksempler som er nevnt hos Apeland (2007) er sanseintrykk som logo, reklame og varemerke. Videre vil andre visuelle identitetsuttrykk, men også språklige og kulturelle, danner grunnlag for hvordan eksterne grupper oppfatter virksomheten.

Sterk identitet avhenger av en god balanse mellom *visjon*, *kultur* og *inntrykk*. Apeland (2007) påpeker at stort samsvar mellom disse tre elementene gir et godt og avgjørende utgangspunkt både for omdømmebygging og for å bevare et godt omdømme. Når det oppstår ubalanse mellom elementene, dannes det et gap som gir utfordringer for virksomheten.

Et gap mellom *visjon* og *kultur* vil oppstå når medarbeiderne ikke forstår visjonen eller når de ikke støtter den. Skjer dette, må ledelsen ta grep. Kanskje må visjonen korrigeres, eller kanskje må det jobbes målrettet med å overbevise medarbeiderne om at retningen som er satt er den riktige. Gap mellom *inntrykk* og *kultur* kommer til syne når virksomheten ikke innfrir sine løfter i forhold til holdninger og standpunkt. Skjer dette, vil den kunne miste troverdighet som igjen kan skade omdømmet. Gap mellom *visjon* og *inntrykk* blir merkbar når avstanden er stor mellom retningen som settes av virksomhetens ledelse og omgivelsenes oppfatning av hva som faktisk blir levert (Apeland, 2007).

Dette understreker hvor viktig det er at virksomheten arbeider med og tenker på både identitet og image. Identiteten må ha en forankring i det virksomheten skal levere for å være levedyktig. Det er ledelsen som har ansvar for å legge strategier for omdømmebygging, men de er avhengige av at medarbeiderne støtter opp om denne gjennom å leve verdiene. Wæraas & al. (2011) hevder at dette er spesielt viktig for virksomheter som er tjenesteproduserende. Samtidig gir det et spenningsforhold mellom det som forfatterne omtaler som substans og framturen. Substans handler om hva organisasjonen er, mens framturen handler om hvordan organisasjonen framstår eksternt. I dette ligger det at prosessene ofte vil ha et større fokus på en idealtilstand i framtiden enn den faktiske nåsituasjonen. Eksempler på formuleringer som ofte benyttes er: “*Vi ønsker å framstå som transparent/ærlig/åpen/samfunnsansvarlig/moderne, eller vi ønsker ikke å framstå som byråkratisk/innadvendt/fragmentert*” (Wæraas & al., 2011, s. 27).

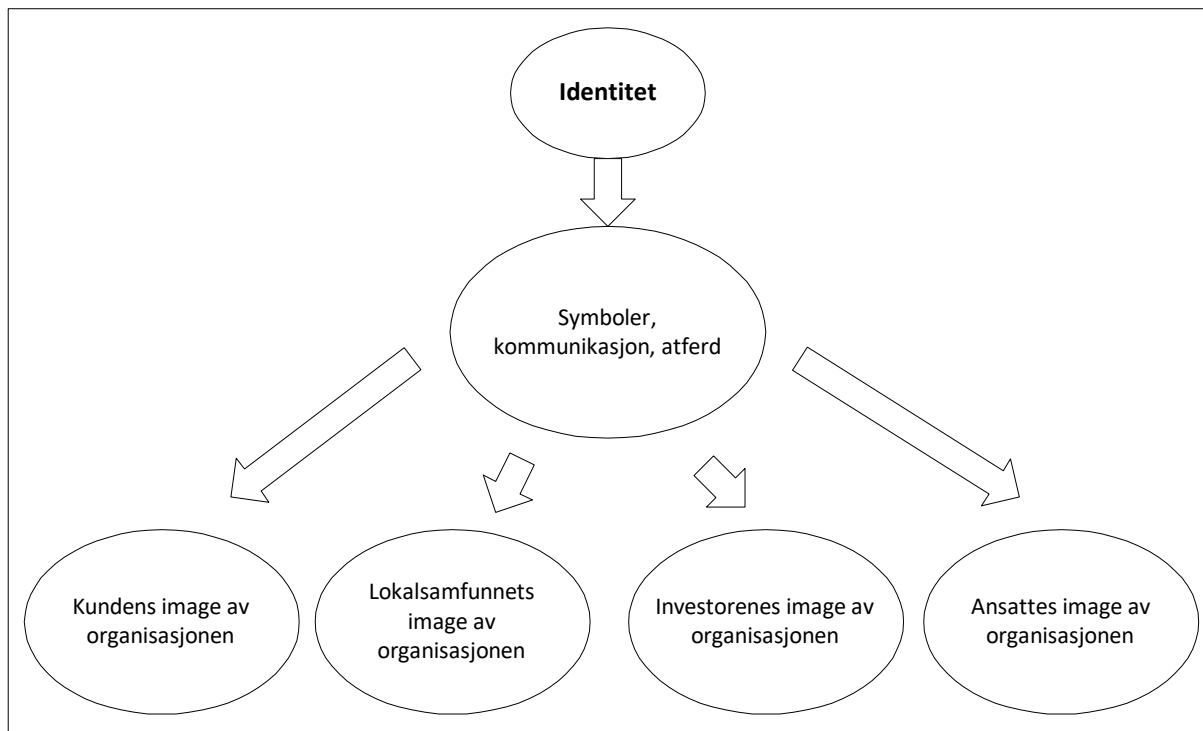
Image er sagt å være en speiling av organisasjonens identitet (Brønn & Ihlen, 2009). Gjennom forståelse av sin egen identitet, kan virksomheten oppnå innsikt i hvordan den blir oppfattet. Brønn & Ihlen (2009) refererer til Alvesson (2004) som mener at image er det bildet virksomheten ønsker at andre skal ha av den. I forhold til hvor mye vekt som bør legges på image, skiller Alvesson ut to faktorer:

- 1) Betydningen av bestemte personer sitt inntrykk av, og holdninger til virksomheten.
- 2) Graden av tvetydighet som virksomheten er omgitt av.

Alvesson konkluderer med at den første faktoren er den viktigste. Virksomheten bør ha størst fokus på hvilket image den har blant de interessentene som er viktige for den. Han hevder også at jo mer usikkerhet det er knyttet til en virksomhets produkter eller aktivitet, desto viktigere framstår imaget.

Image har både en intern og en ekstern side. Internt er det i hovedsak hvordan ledelsen ønsker at andre skal oppfatte virksomheten, mens det eksternt er hvordan den faktisk oppfattes. En virksomhet vil heller aldri ha bare ett image, den vil ha like mange imagener som interessenter. Videre vil imagene være avhengige av hvilket forhold interessenten har til virksomheten. En interessent vil også kunne ha mer enn en rolle eller tilhøre flere interessegrupper og gjennom det forholde seg til virksomheten på ulikt vis (Brønn & Ihlen, 2009). Dette illustreres i følgende modell:

Figur 2.5: Forholdet mellom identitet, image og ulike interessenter



(Brønn & Ihlen, 2009, s. 69)

Apeland (2007) skisserer en metode basert på tre faser i virksomhetens arbeide med å forholde seg strukturert til interessenter. Det er viktig å skape en god dialog, ha en åpen innstilling og se nytten av å involvere omgivelsene i virksomhetens liv. Den første fasen er *finn*. *Finn* innebærer å kartlegge omgivelsene for å finne de viktigste interessentene. Den andre fasen er *forstå*. Her er hensikten å avdekke gap mellom virkeligheten og interessentenes oppfatninger. Den tredje og siste fasen er *forklar*. I dette ligger det å kommunisere for å påvirke interessentenes kunnskap eller adferd.

Selv om det ikke spesifikt går fram av figur 2.5, mener vi at også potensielle arbeidssøkere er interessenter i denne sammenhengen. Inntrykket nyutdannede studenter eller de med erfaring i arbeidslivet har av en arbeidsplass, påvirker interessen for å jobbe der og blir følgelig viktig også for rekrutteringsarbeidet.

Det er liten tvil om at omgivelsene sine krav øker. Det å ha aksept fra omgivelsene er en nøkkel til suksess. Evnen til å forholde seg til omgivelsene og interessenter er viktig, og noen ganger helt avgjørende for virksomhetens framtid. Dette gjelder ikke bare privat sektor, men i stor grad også offentlig sektor. Image eller inntrykk er knyttet til omdømmescore, og det presenteres to forslag til hvordan virksomheter i offentlig sektor kan bedre sitt omdømme (Wæraas & al., 2011). Den ene forslaget er å øke kunnskapsnivået hos innbyggerne gjennom

å gi ut mer informasjon. Det andre er å bidra til å fjerne avstanden mellom forventningene til kvalitet og opplevelsen av kvalitet. Også i offentlig sektor vil et godt omdømme kunne være selvforsterkende. God kommunikasjon med omgivelsene er med på å utvikle gode relasjoner som igjen vil gi en positiv effekt på prestasjonsnivået i virksomheten.

### **2.3 Organisasjonskultur**

Organisasjonskultur og organisasjonsidentitet henger nært sammen og er på mange måter to sider av samme sak. Sett i det perspektivet vil også organisasjonskulturen være med å påvirke virksomhetens omdømme. Brønn & Ihlen (2009) sin definisjon av organisasjonsidentitet er allerede nevnt i kapittel 2.2.4. Hatch sier i boka *Organisasjonsteori – moderne, symbolske og postmoderne perspektiver* at organisasjonskultur trolig er det vanskeligste av alle organisasjonsbegreper å definere (Hatch, 2011). Det samme hevder Schein (Schein, 1998). Strand (2010) påpeker også at begrepet kan ha mange forskjellige typer innhold, men mener at dette er en definisjon mange vil kjenne seg igjen i:

- *Organisasjonskultur handler om det store fellesskapet, at det er en felles ramme for forståelse og verdsetting blant organisasjonens medlemmer og et uttrykk for hva organisasjonen står for, dens identitet og misjon* (Strand, 2010, s. 182)

Gotvassli (2015) bruker Bang (1988) sin definisjon av begrepet organisasjonskultur:

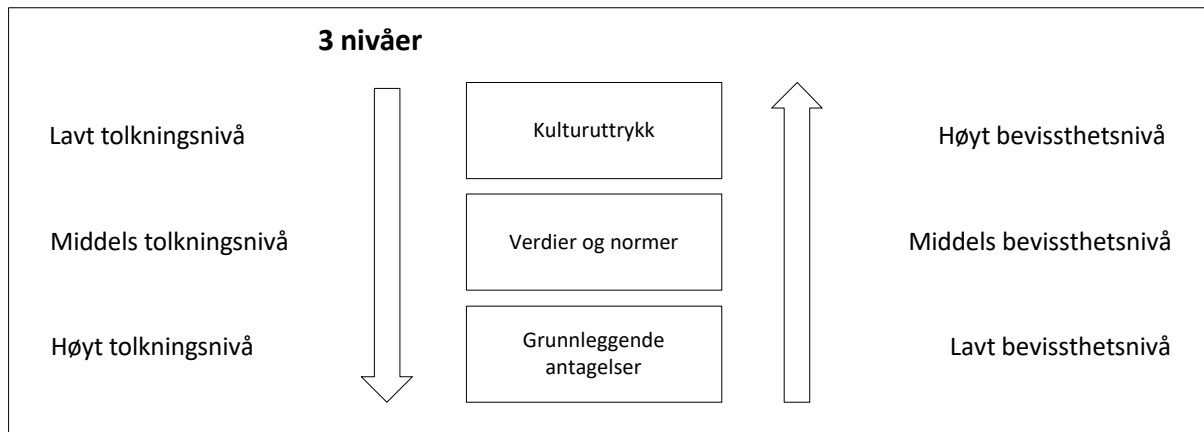
- *Organisasjonskultur er de sett av felles delte normer, verdier og virkelighetsoppfatninger som utvikles i organisasjonen når medlemmene samhandler med hverandre og omgivelsene* (Gotvassli, 2015, s. 131)

Gotvassli (2015) omtaler organisasjonskultur som "*slik gjør vi det hos oss*" (Gotvassli, 2015, s. 131). Organisasjonskultur handler om normer og verdier, men også om relasjoner mellom mennesker og adferdsmønstre. Fellesskapet og felles forankring i det som gjøres ligger til grunn, og vil over tid bli en del av medarbeidernes forståelse og handlingsmønster. Det beskrives som at kulturen sitter i ryggmargen og at den adopteres av de ansatte. Gotvassli (2015) uttrykker det slik: "*Kulturen er som regel det som særpreger en organisasjon og gjør den annerledes enn andre, og dette er forhold som de ansatte selv har vanskelig for å sette ord på og være klar over*" (Gotvassli, 2015, s. 132).



Schein (Schein, 1998) har utviklet en modell bestående av tre nivåer for å beskrive organisasjonskultur. Modellen er basert på at organisasjonskultur er et mønster som består av ulike kulturelementer:

Figur 2.6: Scheins kulturmodell



(Gotvassli, 2015, s. 133)

Det øverste nivået, *kulturuttrykk*, er de synlige uttrykkene for kulturen. Det kan for eksempel være utforming av rom eller bygning, bilder, utsmykking og oppslag, språk, sjargong, etc. Det andre nivået, *verdier og normer*, gjenspeiler de grunnleggende verdiene blant de ansatte som relasjonsbygging, trygghet, tillit og hva som defineres som viktig internt, samt hva som forventes i forhold til hvordan medarbeiderne oppfører seg. Her ser vi klare likhetstrekk med organisasjonsidentitet slik vi beskriver dette i underkapittel 2.2.4. Den tredje nivået hos Schein er *grunnleggende antakelser*. Schein mener at grunnleggende antakelser er tatt for gitt og det er liten variasjon å finne innenfor en kulturell enhet (Schein, 1998). Gotvassli (2015) utfyller med at dette er oppfatninger om mennesker, aktiviteter og forhold mellom mennesker.

I likhet med både identitet og image, berører også organisasjonskulturen både internt og eksternt. Det som betegnes som sterke kulturer er internt kjennetegnet av felles språk, felles målforståelse og kjent adferd. Eksternt vil sterke kulturer være svært bevisst sitt forhold til omgivelsene. I dette inngår organisasjonens samfunnsoppdrag, mål, virkemidler og vurdering og evaluering av arbeidet. Kulturen kan virke stabiliserende, men kan i visse tilfeller ta "overhånd" slik at endringer blir vanskelige og takle og dermed gi usikkerhet (Gotvassli, 2015).

Det er ulike syn på hvem som er med å prege organisasjonskulturen i en virksomhet. To ulike perspektiver presenteres hos Schein (1998) og Alvesson (2002). Schein mener at

organisasjonskulturen er et resultat av ledervirksomhet, at den dannes av lederne og at ledelse og kultur ikke kan skilles fra hverandre og må ses i sammenheng (Schein, 1998). Dette i motsetning til Alvesson som mener at det bare unntaksvis er slik at organisasjonskultur og ledelseskultur er sammenfallende. Alvesson sitt syn er at kulturen preger ledelsen og at organisasjonskulturen ofte vil være noe som vokser fram nedenifra mer eller mindre spontant (Alvesson, 2002).

I det følgende tar vi utgangspunkt i Scheins perspektiv og vil belyse ledelsens betydning nærmere gjennom å ha fokus på ledere som kulturelle arkitekter. Begrepet *kulturell arkitekt* er ifølge Gotvassli (2015) hentet fra Schein. Ledere vil gjennom sin rolle ha innflytelse som kulturskapere og har stor påvirkningskraft. Gotvassli (2015) refererer til Schein (1987) som påviser fem viktige påvirkningskanaler:

- *Lederens satsingsområder* som er lederens uttrykk for verdier og antakelser for arbeidet.
- *Lederens reaksjoner på kritiske hendelser i organisasjonen*, der hvordan en situasjon takles og håndteres kan ha stor betydning for videre utvikling av en sak.
- *Bevisst rollemodellering og veiledning* som henspiller på synlig ledelse, påvirkning, støtte og samkjørte lederteam. Denne kanalen er også viktig mellom medarbeidere i organisasjonen gjennom deling av praksis og erfaring fra erfarne medarbeidere til nyansatte.
- *Bruken av belønninger* signaliserer hva organisasjonen ønsker og hvilken adferd den ikke godtar. Respons og veiledning fra ledere er avgjørende både i forhold til ris og ros. Opplevelse av rettferdig bruk av belønningssystemer er også viktig.
- *Kriterier for rekruttering og seleksjon* viser til lederens mulighet for påvirkning i rekrutteringsprosessen gjennom å prøve å velge ut kandidater med verdier som passer inn i forhold til kulturen som er skapt, eller som det er ønskelig å skape. I rekrutteringssammenheng er det videre viktig å tenke på behovet for kvalifikasjoner, kompetanse, personlige egenskaper og holdninger.

Gjennom sitt nære slektskap til identitet, er også organisasjonskulturen en av brikkene som har betydning for helhetsbildet. God organisasjonskultur er viktig for å fremme et positivt omdømme. Organisasjonskulturen og ledelsens påvirkning har, som vi har vært inne på, også innflytelse på rekrutteringsarbeidet.

## ***2.4 Oppsummering omdømme, organisasjonsidentitet og organisasjonskultur***

Vi har hittil i dette kapittelet sett at det finnes mange ulike definisjoner av omdømme. En fellesnevner for disse er hvordan en virksomhet blir oppfattet av omverdenen. Definisjonene legger også vekt på tidsaspektet. Vi har også påpekt at omdømme er noe en virksomhet har, mens omdømmehåndtering er en aktiv, bevisst handling (Røvik, 2016).

Egne opplevelser, andres meninger og offentlig informasjon er hovedfaktorene som påvirker hvordan omdømme dannes (Apeland, 2007) og (Brønn & Ihlen, 2009). Hvilken av disse faktorene som påvirker mest vil variere ut fra situasjonen (Apeland, 2007).

Tillit og troverdighet er viktige forutsetninger for et godt omdømme. Dette oppnås gjennom systematisk og strategisk arbeid (Brønn & Ihlen, 2009). Identitet og image er sentrale byggesteiner for omdømme. Identitet handler om hvordan de ansatte ser på visjonen og verdiene virksomheten kommuniserer (internt fokus), mens image er hvordan omverdenen ser på virksomheten (eksternt fokus). Skal det bygges et godt omdømme må virksomheten kjenne seg selv. Det er tre faktorer som er med å danne identiteten: visjon, kultur og inntrykk. En sterk identitet avhenger av en god balanse mellom disse tre faktorene (Apeland, 2007).

Apeland (2007) skisserer tre faser for å forholde seg strukturert til interessentene: Finn, forstå og forklar. Finn er interessentanalyse, forstå er å finne forventningsgap og forklar er å påvirke interessentene med den hensikt å redusere forventningsgapene. God kommunikasjon er viktig for å skape gode relasjoner som positivt påvirker prestasjonsnivået i virksomheten.

Begrepet organisasjonskultur har flere definisjoner og fellesnevneren er fokus på felleskapet, på verdier, normer og på relasjoner. Scheins kulturmodell er sentral i beskrivelsen av organisasjonskultur og vi har sett på modellens tre nivåer av kulturelementer (Schein, 1998). En engasjert, aktiv og kommuniserende ledelse er kjennetegn for organisasjoner som har god organisasjonskultur. Schein peker på fem påvirkningskanaler for lederen for å skape god organisasjonskultur (Gotvassli, 2015).

## **2.5 Rekruttering av kunnskapsarbeidere - betydning av omdømme**

Vi har så langt sett på omdømme og omdømmebygging som er vesentlige elementer for vår problemstilling. Vi tar nå for oss betydningen dette har for rekruttering og spesielt for rekruttering av kunnskapsarbeidere. Her starter vi med å si noe om begrepet rekruttering og vil deretter klargjøre hva som særtegnert kunnskapsarbeidere. Vi vil deretter belyse utfordringer i rekrutteringsprosesser i forhold til hvordan virksomheter bør legge opp denne type prosesser for å finne de gode kandidatene. Til slutt vil vi peke på kriteriene arbeidssøkere vektlegger.

### **2.5.1 Rekruttering**

I et arbeidsmarked som i stadig større grad spesialiseres er det avgjørende å få inn riktig kompetanse og kunnskap. Virksomheten må oppfattes som attraktiv for å tiltrekke seg de rette søkerne. Det er mange og ulike arenaer som kan benyttes for å nå den rette kandidaten. Rekruttering til stillinger foregår ofte gjennom annonsering i ulike kanaler. For enkelte stillingskategorier er bruk av eksterne spesialister innen kandidatsøk og utvelgelse vanlig i prosessen med å finne kvalifiserte kandidater til en stilling. Til stillinger i statlig forvaltning er det egne regler i statsansatteloven (Lovdata, 2018) for utlysning og gjennomføring av ansettelser. Rekruttering som begrep er i Store norske leksikon definert slik:

- *Rekruttering er det en organisasjon gjør for å knytte nye folk til seg. Rekruttering omfatter hele prosessen som foregår fra behovet for tilførsel av kompetanse eller arbeidskraft oppstår, til en ny medarbeider er på plass i organisasjonen (Sagberg, 2018)*

Grimsø (2004) definerer rekruttering noe mer snevert, og skiller mellom rekruttering og utvalg av medarbeidere. Hennes definisjon er:

- *å tiltrekke seg kvalifiserte søkere til en stilling (Grimsø, 2004, s. 55)*

Vi velger i det videre arbeidet med oppgaven å forholde oss til den første definisjonen. Dette begrunner vi med at utvalgsprosessen uansett også vil ha elementer av rekruttering.

I et marked der konkurransen er stor og der enkelte faggrupper eller utdanningsretninger er mer etterspurte og følgelig spesielt ettertraktet, er det viktig å framstå som attraktiv. For en virksomhet som vil lykkes med rekruttering og utvalg, er det nødvendig å ha kunnskap om

forhold i samfunnet og forhold internt som direkte påvirker dette (Grimsø, 2004). Dette kan ses i sammenheng med organisasjonens omdømmebygging, image og identitet. Brønn & Ihlen (2009) trekker fram bedre rekrutteringsmuligheter som en mulig fordel med et godt omdømme. I den sammenhengen er det også avgjørende å "kjenne" den type medarbeider som virksomheten søker. Med de krav som stilles til kompetanse, til læreevne og omstillingsevne, søker mange etter medarbeidere med høyere utdanning. Grimsø (2004) påpeker at rekruttering og utvelgelse av medarbeidere er en av de mest grunnleggende og kritiske oppgavene for en virksomhet. Dyktige medarbeidere er avgjørende for suksess og framgang. Dette gjelder privat sektor, men i minst like stor grad offentlig sektor.

Apeland (2007) trekker også fram at et godt omdømme gir en tiltrekningskraft på potensielle nye medarbeidere. Studenter som skal ut i arbeidslivet for første gang, er naturlig nok opptatt av å få en arbeidsgiver som er profesjonell og som tilbyr gode muligheter og vilkår.

Tilsvarende vil også gjelde personer som allerede er inne på arbeidsmarkedet, men som ønske å bytte jobb. Dette ser vi tydelige eksempler på i Universum sine omdømmekåringer i forhold til mest attraktive arbeidsgivere. Når en student eller arbeidssøker ikke kjenner en virksomhet og vurderer å søke jobb der, er det viktig hva som skrives og sies og hvordan familie, venner og andre beskriver arbeidsplassen. De fleste ønsker en jobb i en virksomhet som har et samfunnsoppdrag av betydning.

### **2.5.2 Kunnskapsarbeidere**

Her vil vi belyse nærmere hva som kjennetegner medarbeiderne som oppfyller kravene nevnt ovenfor i underkapittel 2.5.1, de som vi betegner som kunnskapsarbeidere.

Da vi innledningsvis presenterte problemstillingen i denne oppgaven, modifiserte vi definisjonen av kunnskapsarbeidere til *medarbeidere med utdanning på bachelornivå eller høyere*. Vi vil her gå grundigere inn på hva som ligger i en mer utvidet definisjon. Dette fordi vi ønsker å bedre forståelsen for de utfordringene en virksomhet har når kunnskapsarbeidere skal rekrutteres.

Irgens & Wennes (2014) viser til Hislop (2005) sin definisjon, der en kunnskapsarbeider er:

- *en person hvis arbeid primært er intellektuelt, kreativt og ikke rutinebasert av natur og som involverer både utnyttelse og utvikling av kunnskap* (Irgens & Wennes, 2014, s. 15)

Samtidig presiserer Irgens & Wennes (2014) at de åpner for et bredere syn på kunnskapsarbeid enn at det kun er intellektuelt.

Hovedtrekk som ofte framheves, er at kunnskapsarbeidere ønsker større grad av autonomi og større grad av mobilitet enn tradisjonelle arbeidstakere. Samtidig er det høy kompetanse tilegnet gjennom utdanning og praksis som er det tydeligste kjennetegnet. Det blir også framhevet at kunnskapsarbeidere drives av en sterk indre motivasjon og ofte blir inspirert av andre faktorer enn de mer vanlige. Dette betyr at arbeidsgivere må tilrettelegge i organisasjonen for faktorene som vi velger å betegne som motivasjonsfremmere. Autonomi er allerede nevnt. Videre nevnes desentraliserte beslutninger, fleksible og dynamiske arbeidsforhold, mulighet til å jobbe selvstendig og i selvstyrte arbeidsgrupper. Dette vil igjen kreve gode ledere som kan følge opp sine medarbeidere på andre premisser enn tradisjonell ledelse (Newell et al. (2009) i (Irgens & Wennes, 2014).

Dette vil utfordre arbeidsgivere. Virksomheter som skal rekruttere kunnskapsarbeidere, må kunne tilby et godt arbeidsmiljø, ulike motivasjonsfremmere og samtidig tilrettelegge slik at kunnskapsarbeiderne ser virksomheten som en potensiell arbeidsgiver. Gotvassli (2015) trekker fram begrepet jobbtilfredshet som en bærebjelke i tilgangen på godt kvalifisert og motivert arbeidskraft. Det er derfor avgjørende å få formidlet ut til jobbsøkere at virksomheten jobber aktivt med arbeidsmiljø, tilrettelegging og ikke minst at den kan friste med interessante og utfordrende arbeidsoppgaver. Dette henger igjen sammen virksomhetens indre liv: identitetsfokus og det kontinuerlige arbeidet med å ivareta og skape en god organisasjonskultur.

At kunnskapsarbeidere blir motivert av andre faktorer enn de mer tradisjonelle, gir også utfordringer for ledelse av slike medarbeidere. Hislop (2013) sier at det er viktig å inspirere og motivere, ikke detaljstyre. Gotvassli (2015) refererer til Christensen (2007) sin gruppering av motivasjonsfaktorer og hvilke oppgaver det gir ledere for kunnskapsarbeidere. De mest sentrale av disse oppgavene er: skape kultur for støtte, felleskap og tilhørighet, støtte til avgrensning av arbeidsoppgaver, veiledning, gi respons på utført arbeid og fasilitere deltagelse i beslutningsprosesser. Kort sagt skal lederen tilrettelegge og støtte slik at arbeidet blir utført.

### 2.5.3 Jakten på de gode hodene

Hvordan skal en virksomhet gå fram for å rekruttere nye medarbeidere og finne de riktige kandidatene?

Employer branding (arbeidsgivers merkevarebygging), er i Store norske leksikon beskrevet som fellesbetegnelse på de aktiviteter et selskap gjennomfører for å kommunisere hva som gjør nettopp denne virksomheten til en attraktiv arbeidsplass. Dette gjelder både overfor eksisterende ansatte og mulige nye medarbeidere. Sterk employer branding bidrar til å gi virksomheten et godt rykte eller omdømme. Det hjelper virksomheten til å konkurrere om den mest attraktive arbeidskraften, samtidig som det skaper lojalitet blant egne ansatte og bidrar til lavere gjennomtrekk av ansatte (Rosvold & Pihl, 2018).

Økt konkurranse i arbeidsmarkedet gjør det viktig å få riktig kandidat ansatt i jobben. Store endringer i arbeidslivet, en stadig raskere teknologisk utvikling og økt internasjonalisering med samarbeid over landegrenser stiller krav både til arbeidsgivere og arbeidstakere. Vi er blitt introdusert for betegnelsen *kunnskapssamfunnet*, og kompetanse som ressurs tillegges stor betydning i forhold til verdiskaping i virksomheter (Skorstad, 2013).

Virksomheten må være bevisst og målrettet i arbeidet med å tiltrekke seg de rette søkerne med den riktige kompetansen. Dette er avgjørende også når virksomheten tenker framover i et lengre perspektiv. Rekruttering koster både i form av penger og andre ressurser. Følgelig er det viktig å lykkes med denne prosessen. Det vil selvfølgelig være viktig å utforme gode utlysningstekster for ledige stillinger, å gjennomføre gode rekrutteringskampanjer og å være profesjonell i gjennomføringen av rekrutteringsprosessen. Det aller viktigste vil likevel være hvordan virksomheten blir oppfattet av potensielle søkere, og hvorvidt den framstår som en attraktiv arbeidsgiver eller ikke (Grimsø, 2004). Attraktive medarbeidere er med på å skape attraktive arbeidsplasser. Har en virksomhet allerede kompetente og engasjerte medarbeidere, har det ofte en positiv tiltrekningskraft på andre. Det kan også være andre faktorer påvirker. Bildet vil ofte være sammensatt gjennom at mange ulike elementer sammen danner en helhet som gjør at virksomheten framstår som attraktiv for jobbsøkere.

For arbeidsgiveren er det fire faser i rekrutteringsprosessen: Planleggingsfasen, søkefasen, utvelgelsesfasen og oppfølgingsfasen (Grimsø, 2004).

Planleggingsfasen: Før virksomheten ansetter noen, må den ha kartlagt hvilke arbeidsoppgaver som skal utføres. Gjennomføring av en jobbanalyse er en metode for å avdekke de mest sentrale kriteriene for en stilling (Skorstad, 2013). Gjennom å ha god oversikt over behov og arbeidsoppgaver, vil det i utvelgelsesfasen være mulig å se om jobbsøkerens kompetanse samsvarer med stillingskriteriene. Skorstad (2013) påpeker at tydelige kriterier øker sannsynligheten for å lykkes med ansettelsen. Virksomheter er tjent med å ha utarbeidet en kompetansestrategi som ligger i bunnen for rekrutteringsprosesser. Dette er en overordnet plan i forhold til kompetanse der formålet er å koble de overordnede strategiene med kompetansestrategier og kompetansetiltak (Lai, 2015).

Søkefasen: Det aller viktigste er å nå ut til de som har den rette kompetansen og de riktige kvalitetene i forhold til stillingen. Dette er avgjørende for at virksomheten skal få løst arbeidsoppgavene, nå sine mål og, i den store sammenhengen, kunne oppfylle sin visjon (Grimsø, 2008). Annonsering av ledige stillinger i aviser og tidsskrifter har tradisjonelt vært de vanlige kanalene for å nå ut til aktuelle kandidater. Her har sosiale medier i stor grad tatt over. Tall fra Statistisk sentralbyrå fra høsten 2017, viser at 75 % av statlige virksomheter og 60 % av øvrig næringsliv benytter sosiale medier i rekrutteringssammenheng (Statistisk sentralbyrå, 2018). Det er også andre måter å nå ut til potensielle kandidater. Arbeidsgivere kan promotere seg på jobbmesser og rekrutteringsmøter på universitet og høyskoler, de kan tilby trainee- eller praksisstillinger som på sikt kan rekruttere framtidige faste medarbeidere eller de kan benytte profesjonelle rekrutteringsbyrå. Rekrutteringsbyrå benyttes stort sett for å rekruttere eller "headhunte" til topplederstillinger (Grimsø, 2004). Det er også vanlig at arbeidsgivere åpner for at interesserte kan legge inn sin CV og bli varslet når aktuelle ledige stillinger kunngjøres. Nettverksbygging gjennom for eksempel LinkedIn er blitt vanlig, og her kan virksomheten selv komme direkte i kontakt med aktuelle kandidater. Som vi har vært inne på i kapittel 2.5.1, er statlig forvaltning underlagt bestemmelsene i statsansatteloven (Lovdata, 2018) når det kommer til ansettelser.

Utvelgelsesfasen: I utvelgelsesfasen skal søknader og CV vurderes i forhold til kvalifikasjonene som er etterspurt i utlysingen av stillingen. I søknaden vil kandidaten presentere seg selv, sine personlige egenskaper og trekke fram andre forhold som har betydning. En CV vil gi oversikt over utdanning og jobberfaring (Grimsø, 2008). Gjennomføring av intervju med de mest aktuelle kandidatene er vanlig for å få et mer omfattende inntrykk av jobbsøkeren. For enkelte stillinger kalles det inn til flere



intervjurunder der kandidatene "siles ut". Et intervju bør kombineres med å sjekke referanser, og noen ganger også ved gjennomføring av tester. Skorstad (2013) framhever at det er krevende å gjennomføre et godt jobbintervju. Han påpeker at virksomheten må være kjent med og ha bevissthet rundt typiske fallgruver, slik at kvaliteten på intervjuet blir best mulig. Selve ansettelsesprosessen bør gjennomføres raskt. Der det er konkurranse om kandidatene, er det viktig å holde disse oppdatert om prosessen og å gi informasjon. Arbeidsgivere som kommuniserer med søkerne og orienterer om framdrift og resultat, framstår som profesjonelle og strukturerte. Dette har betydning for virksomhetens omdømmebygging.

Oppfølgingsfasen: Når virksomheten har ansatt en ny medarbeider og fått den rette kandidaten, må det gjennomføres målrettede tiltak for å beholde vedkommende. Det koster å rekruttere og lav turnover vil derfor være av stor betydning. At ansatte etter kort tid søker en annen arbeidsgiver og slutter, er uheldig i forhold til de investeringer som er gjort i rekrutteringsprosessen. Generelt er turnover høyest blant nyansatte. Hvis den ansatte ikke ønsker å bli i stillingen over tid, kan rekrutteringsprosessen betegnes som mislykket. Det er derfor viktig at virksomheten følger opp at den nyansatte får de oppgavene som var forespeilet og har et reelt stillingsinnhold (Grimsø, 2004). Videre er det avgjørende å gi god introduksjon, opplæring, veiledning og oppfølging i startfasen. Det er viktig at også nye medarbeidere raskt gjøres kjent med virksomhetens visjon, at de tas opp i fellesskapet og tilpasser seg organisasjonskulturen og verdiene.

Vi har her hatt fokus på arbeidsgivers perspektiv. Vi vil videre se på rekruttering med blikket til jobbsøkeren.

#### ***2.5.4 Jakten på den gode arbeidsgiveren***

Der det er stor etterspørsel etter spesiell kompetanse og mangel på kvalifisert arbeidskraft, vil enkelte grupper oppleve at de er svært ettertraktet i arbeidsmarkedet, og kan tillate seg "å gjøre seg kostbare" i forhold til arbeidsgivere. Det er i denne situasjonen at omdømme kan være avgjørende for å tiltrekke seg de beste kandidatene innenfor et fagfelt.

Det er flere kriterier arbeidssøkere vil vurdere når de skal ut i markedet for å søke jobb (Grimsø, 2004). Dette er noen av kriteriene som det blir anbefalt at en arbeidssøker tenker gjennom: *Lønn- og bonusmuligheter, spennende utviklingsmuligheter, utdanningskrav, ferdigheter og kompetanse, framtidige karrieremuligheter, arbeidets- og ansvarets innhold, egne verdivalg og krav og arbeidsmiljø*. Grimsø (2004) viser til en amerikansk undersøkelse,

Human Resource Management 2003, der formålet var å få en bedre forståelse av hvordan virksomhetens rekrutteringspraksis påvirker jobbsøkernes beslutninger (Grimsø 2004, s. 276). Her er også *organisasjonskultur* nevnt som et eget kriterium.

Faktorer som indre motivasjon, autonomi, beslutninger på et lavt nivå og fleksibilitet, imøtekommes av kriterier som utviklingsmuligheter, å få brukt sin kompetanse, ansvar og arbeidsinnhold og verdiene knyttet til arbeidsmiljø og organisasjonskultur.

Hvilke kriterier som vektlegges av den enkelte arbeidssøker vil variere, men det er ikke gitt at lønn nødvendigvis er den avgjørende faktoren. Et eksempel som er nevnt hos Apeland (2007), er en studie fra England der forsikringsbransjen ikke klarte å tiltrekke seg de beste av nyutdannede kandidater. Lønnsnivået var bra, men bransjen hadde et dårlig omdømme og ble av studentene betraktet som kjedelig og lite attraktiv.

Arbeidssøkere har ofte en formening om arbeidsgivere og hvilke virksomheter som er interessante og attraktive. Grimsø (2004) bruker begrepet *arbeidssøkers valgtendenser*. I dette ligger det at tendensene til valg som gjøres stadig endres. Det kan ha sin bakgrunn i politiske, sosiale og økonomiske trender. Videre kan det dreie seg om den produksjonen eller de tjenester virksomheten tilbyr, det kan være virksomhetens etiske og moralske renommé eller det kan være omdømmet den har på ett eller flere av disse områdene. Når arbeidsmarkedet er preget av økonomisk usikkerhet, er det en tendens, spesielt blant unge arbeidssøkere, til å se mot offentlig sektor som betraktes som stabil og trygg (Grimsø, 2004).

## **2.6 Oppsummering teori**

I dette delkapittelet oppsummerer vi teori rundt rekruttering og kunnskapsarbeidere. Deretter ser vi på sammenhengene mellom disse teoriområdene og omdømme, organisasjonsidentitet og organisasjonskultur.

For å kunne lykkes med rekrutteringsprosessen, må virksomheten ha nødvendig kunnskap og innsikt om forhold i samfunnet og hos seg selv som påvirker prosessen direkte (Grimsø, 2004). Dette kan ses i sammenheng med omdømmebygging, image og identitet. Når kunnskapsarbeidere skal rekrutteres, er det viktig å vite hva som kjennetegner denne typen medarbeidere.

Rekruttering koster i form av penger og andre ressurser og det er derfor viktig å lykkes med dette arbeidet. Gode og profesjonelle rekrutteringsprosesser betyr mye, men det viktigste er hvordan virksomheten blir oppfattet av potensielle søkere (Grimsø, 2004). Når den riktige medarbeideren er ansatt, er det viktig at medarbeideren får god oppfølging for å sikre et lengre ansettelsesforhold.

Arbeidssøkers valgtendens er faktorer som påvirker arbeidssøkerens valg av arbeidsgiver. Denne tendensen endres stadig og endringene kan ha sin bakgrunn i politiske, økonomiske og sosiale trender. I urolige tider søker arbeidssøkeren ofte trygghet (Grimsø, 2004).

Teori vi har brukt i dette kapitlet viser at det er tydelige sammenhenger mellom rekruttering, omdømme, organisasjonsidentitet og organisasjonskultur. Oppfatningen av en virksomhet bygger først og fremst på egen opplevelse, deretter på hva andre sier og mener (Apeland, 2007). Dette gjelder ikke minst for rekruttering av kunnskapsarbeidere. For at en virksomhet skal kunne bruke sine ansatte som ambassadører i en slik sammenheng, er en tydelig organisasjonsidentitet og en organisasjonskultur preget av tillit en forutsetning (Brønn & Ihlen, 2009). Av teorien går det fram at bygging av et positivt omdømme vil påvirke virksomhetens mulighet til å rekruttere kunnskapsarbeidere.

### 3 Forskningsdesign og metode

I dette kapitlet ser vi nærmere på hvilke faktorer som spiller inn når det skal velges metode og framgangsmåte for gjennomføring av en samfunnsvitenskapelig undersøkelse. Vi redegjør og begrunner de valg som vil har tatt. Videre diskuteres ulike etiske problemstillinger rundt en undersøkelse, samt de faktorene som påvirker kvaliteten på undersøkelsen.

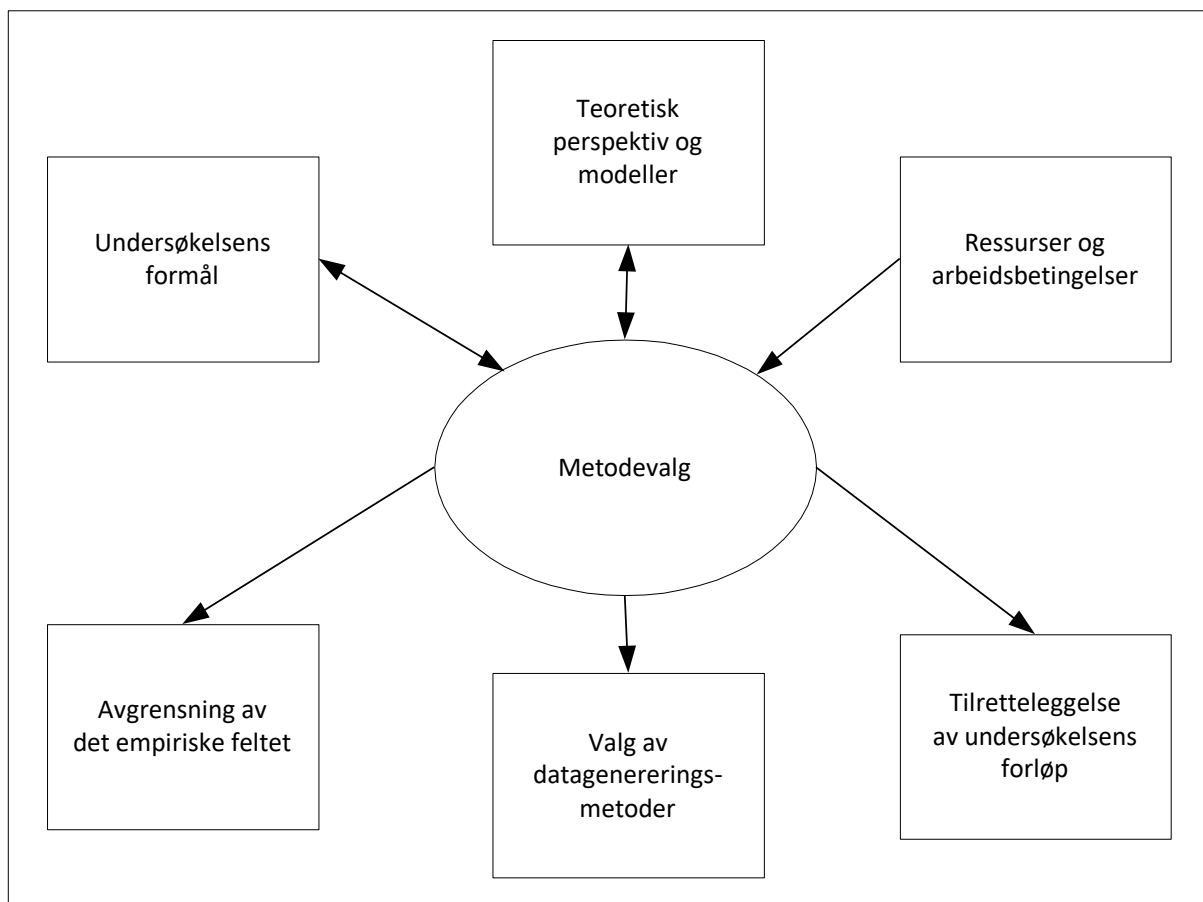
#### 3.1 Strukturen i kapitlet

Forskningen vil alltid bli påvirket av de valg som blir gjort i løpet av prosessen. Ikke minst med hensyn til valg av metode. Disse valgene er basert på grunnsyn, faglige argumenter eller de styres av praktisk-økonomiske faktorer. Johannessen & al (2016) definerer samfunnsvitenskapelig metode som:

- *hvordan vi går fram for å hente inn informasjon om virkeligheten, og hvordan vi analyserer for å finne ut hva denne informasjonen forteller oss* (Johannessen, Tufte, & Christoffersen, 2016, s. 424).

For å beskrive faktorene som påvirker valget av metode, har vi valgt å ta utgangspunkt i en modell presentert av Borum i boken *Valg af organisationssociologiske metoder* (Andersen, 1990). Nedenfor følger en kort beskrivelse av de ulike elementene i modellen, og hvordan de er knyttet til strukturen i vårt metodekapittel.

Figur 3.1: Hovedelementer i metodevalg



(Andersen, 1990)

Modellen viser at det i hovedsak er tre faktorer som påvirker valg av metode. Disse er *undersøkelsens formål*, *teoretisk perspektiv og modeller* og *ressurser og arbeidsbetingelser*. Bruk av verktøy og hvordan undersøkelsen planlegges og begrenses er delfaktorer i valget av metode (Andersen, 1990).

*Undersøkelsens formål*: Grunnlaget for all forskning er nysgjerrighet (Johannessen, Tufte, & Christoffersen, 2016). Hva forskeren er nysgjerrig på og ønsker å finne ut, er en av faktorene som bestemmer valg av metode. Vi kommer nærmere tilbake til de valgene som er gjort i delkapittel 3.2.

*Teoretisk perspektiv og modeller*: Vitenskapsteoretisk perspektiv og teoretisk perspektiv, vil si hvordan forskeren forstår verden og ser på kunnskap samt hvilken teori som velges for å forklare funnene. Dette har også innvirkning på valg av metode. I delkapittel 3.3 beskrives valgene vi har gjort med hensyn til disse faktorene.

*Ressurser og arbeidsbetingelser:* Ingen forskningsprosjekter får tildelt uendelig med tid og penger. En begrenset tilgang på ressurser og/eller vanskelige arbeidsbetingelser vil få konsekvenser for valg av metode, men også for valg av blant annet framgangsmåte, utvalgsstørrelse og praktisk gjennomføring. I delkapittel 3.4 redegjør vi for ressursbegrensningene som har påvirket valgene som er gjort.

*Metodevalg:* Basert på formålet, teoretisk perspektiv og ressurstilgang har vi gjort vårt valg av metode. I underkapittel 3.5.1 vil vi først redegjøre for valg av metoderetning (kvantitativ/kvalitativ). Deretter vil vi se nærmere på delfaktorene planleggingen av undersøkelsen, valg av framgangsmåte og avgrensninger av det empiriske feltet.

*Valg av datagenereringsmetoder:* Valg av overordnet metode begrenser utvalget av framgangsmåter for datagenerering. Valget framgangsmåte er beskrevet i underkapittel 3.5.2.

*Tilretteleggelse av undersøkelsens forløp:* Når metode er valgt, må forløpet til undersøkelsen planlegges. Hvordan gis det tilgang til det empiriske feltet, hvordan skal utvalget bestemmes, hva er tidsplanen for gjennomføring av undersøkelsen. Dette er noen av spørsmålene som må besvares. Vi har beskrevet denne prosessen nærmere i underkapittel 3.5.3.

*Avgrensning av empiriske feltet:* For levere riktig kvalitet innenfor de gitte ressursrammene, er det viktig å bestemme hvem det er som skal være med i undersøkelsen og hvor stor populasjonen skal være. Vi har beskrevet de valg som er tatt med hensyn til dette i underkapittel 3.5.4.

### **3.2 Nysgjerrigheten vekkes**

Hva forskeren ønsker å finne ut og hva som er undersøkelsen sitt formål, vil være en sentral faktor i arbeidet med å finne ut hvilken metode som skal legges til grunn for arbeidet med forskningsprosjektet. Hadde vi for eksempel ønsket å finne ut hvor mange som kunne tenke seg å jobbe i Innovasjon Norge ville det antagelig ikke vært hensiktsmessig å benytte kvalitativ metode, mens for andre formål/problemstillinger vil kvalitativ metode fungere godt.

Som det er nærmere beskrevet i innledningskapittelet, var det Universums kåring av Norges mest attraktive arbeidsgiver for økonomistudenter og økonomer i 2017 som fanget vår oppmerksomhet og gjorde oss nysgjerrige. I denne kåringen kom Innovasjon Norge på andreplass for studentene og førsteplass for yrkesaktive. Nærmere undersøkelser viste at

Innovasjon Norge også har gjort det godt i andre tilsvarende kåringer. Vi jobber begge i offentlig sektor og opplever at våre virksomheter ikke alltid når opp i kampen om å rekruttere ettertraktede medarbeidere. Vi er derfor nysgjerrige på om Innovasjon Norge sitt omdømme påvirker at de gjør det så godt i konkurranse med store private virksomheter. Målet med vår undersøkelse er å finne ut hva Innovasjon Norge har gjort for å få den posisjonen de har. Johannesen & al (2016) har beskrevet ni ulike typer mål som undersøkelsen kan ha. Disse målene er:

- Beskrive
- Forklare
- Forstå
- Forutsi
- Evaluere
- Gi underlag for beslutninger basert på handlingsrettet forskning
- Endre
- Eksplorativ, problemidentifiserende eller sonderende
- Utforme konkrete utopier

Også Andersen & al (1990) har en tilsvarende inndeling av kategorier for undersøkelsens formål. Målet med vår undersøkelse passer inn i kategorien *forstå*. Vi kommer tilbake hva dette vil bety for valg av metode i delkapittel 3.5.

### ***3.3 Verdensbilde og fagbakgrunn***

Valget av vitenskapsteoretisk perspektiv har metodiske konsekvenser for hvordan et prosjekt gjennomføres i praksis (Justesen & Mik-Meyer, 2010). Johannessen & al (2016) påpeker at forskerens faglige og teoretiske bakgrunn gir føringer på prosjektet sitt innhold. Vi vil videre i dette delkapittelet beskrive vårt vitenskapsteoretiske perspektiv nærmere, samt si noe om hvordan vår faglige bakgrunn og valg av teoretisk perspektiv har påvirket valget av overordnet metode.

#### ***3.3.1 Vitenskapsteoretisk perspektiv***

Her redegjør vi for det vitenskapsteoretiske perspektivet eller grunnsynet vi har, og hva det har betydd for de valg som er gjort med hensyn til metode og prosess.

Det vitenskapsteoretiske perspektiv beskriver forskerens grunnleggende forståelse av verden og forskerens syn på kunnskap (Justesen & Mik-Meyer, 2010). Dette grunnsynet vil påvirke hvilke valg forskeren gjør i sin forskningsprosess. Justesen & Mik-Meyer (2010) opererer med tre ulike perspektiver, og det er denne inndelingen vi har valgt å ta utgangspunkt i. De tre perspektivene er: Det realistiske perspektiv, det fenomenologiske perspektiv og det konstruktivistiske perspektiv.

To sentrale faktorer påvirker hvilket vitenskapsteoretisk perspektiv som blir valgt. Det ene er ontologi og det andre er epistemologi.

- *Ontologi er læren om det som eksisterer, og refererer til spørsmålet om hvordan vi oppfatter virkeligheten, mens epistemologi handler om vår mulighet til frambringe kunnskap om det området som studeres* (Justesen & Mik-Meyer, 2010, s. 14)

I samfunnsvitenskapene vil spørsmålet om ontologi særlig dreie seg om det som studeres defineres som selvstendige avgrensede objekter med iboende egenskaper, eller om virkeligheten ses på som flertydig og sosialt konstruert (Justesen & Mik-Meyer, 2010). Årsakene til Innovasjon Norge sin popularitet er vanskelig å kvantifisere og er i stor grad basert på sosial interaksjon. Suksess er betinget av en stadig gjentakelse av de positive sosiale interaksjonene. Vi er opptatt av hvordan deltakerne opplever og oppfatter de situasjonene vi spør om. Vi bygger på en forståelse av at hendelser i verden rundt oss sjelden kan frigjøres fra den situasjonen de oppstår i.

Basert på disse punktene, kan vårt syn på verden og kunnskapen plasseres innenfor det fenomenologiske vitenskapsteoretiske perspektiv. Dette vil vitenskapsteoretisk sett gi noen føringer med hensyn til valg av metode og datainnsamling, samt at det vil påvirke analysen og hvordan vi trekker konklusjoner basert på våre funn.

### ***3.3.2 Fagbakgrunn og teoretisk ståsted***

Forskerens faglige bakgrunn vil gi føringer for et forskningsprosjekt sitt innhold (Johannessen, Tuft, & Christoffersen, 2016). Vi har vår bakgrunn fra det samfunnsvitenskapelige domenet. Grunnutdanningen har vi fra grenene av samfunnsvitenskapen som har et mer naturvitenskaplig ideal (økonomi, IT, prosjektledelse). Gjennom masterstudiet har vi blitt bedre kjent med samfunnsvitenskapelige fagområder som ikke er så tett knyttet til det naturvitenskaplig tanke sett. Ved starten av studiet hadde det vært



større sannsynlighet for at vi hadde valgt kvantitativ metode som vår metoderetning. I studiet har vi blitt introdusert til begreper som viser at ikke alt nødvendigvis kan måles og telles. Nå ser vi at kvalitativ metoderetning kan være like aktuell. Basert på dette, kan vi konkludere med at fagbakgrunnen vår er nøytral i forhold til valg av metoderetning.

I arbeidet med å utrede problemstillingen, var det to teoretiske begrep som utmerket seg: Omdømme og omdømmebygging. Vi ønsket spesielt å se på disse to begrepene knyttet opp mot rekruttering av kunnskapsarbeidere. Mye av det som er skrevet om omdømme og omdømmebygging er knyttet til fagområdet markedsføring. Vi ønsket derimot å se nærmere på begrepene i et organisasjonsteoretisk perspektiv. Vi har derfor i teoridelen av oppgaven vår fokusert på områdene organisasjonsidentitet og organisasjonskultur i tillegg til omdømme og rekruttering. Hvordan vi benytter dette teoretiske ståstedet, vil være påvirket av vårt vitenskapsteoretiske perspektiv og formålet med undersøkelsen. I delkapittel 3.5 kommer vi tilbake til hva dette betyr for valget av metode.

### ***3.4 Ressurser og arbeidsbetingelser***

*"Et prosjekt vil typisk skulle utføres under et sæt af tidsmæssige, økonomiske og personelle restriktioner"* (Andersen, 1990, s. 43). Det at tilgangen på ressurser påvirker valget av metode er sjelden kommunisert direkte. Det blir vanligvis kommunisert på en mer idealistisk tilnæringsmåte (Andersen, 1990). Vi så i planleggingen av vårt arbeid med denne oppgaven at vi ville oppleve restriksjoner innenfor alle de tre kategoriene. Vi så i tillegg en fjerde kategori som vi velger å kalle tekniske restriksjoner. Restriksjonene vil i noen grad påvirke valget av både metode, utvalg og verktøy.

*Tidsmessige restriksjoner:* Innlevering av masteroppgaven har en endelig frist, 29.08.2018. De tidsmessige rammebetingelsene i perioden fram til da er dermed gitt. I planleggingen av undersøkelsen vår ble det klart at vi ville møte tidsmessige restriksjoner. For å sikre at vi fikk tilstrekkelig tid til gjennomføring av intervju og analyse, bestemte vi oss tidlig for et begrenset utvalg av deltakere. Vi passet likevel på å være innenfor de rammer som undersøkelsens kvalitet krever.

*Økonomiske restriksjoner:* Innovasjon Norge har en desentralisert organisasjon, og vi har i vår undersøkelse valgt å intervjuer deltakere fra flere lokasjoner. Siden vi har begrensede økonomiske midler til rådighet for undersøkelsen valgte vi å gjennomføre de fleste intervjuene via Skype. Dette kommer vi nærmere tilbake til i kapittel 3.6.

*Personneltmessige restriksjoner:* Tidligere har vi beskrevet vår faglige bakgrunn og vitenskapsteoretiske perspektiv. Dette er faktorer som er en del av de personneltmessige restriksjonene knyttet til valg av metode. Vi bor på to ulike geografiske lokasjoner og dette har påvirket hvordan vi har valgt å samarbeide, både med hensyn til arbeidsmåter og med hensyn til verktøy. Sentrale arbeidsverktøy for oss i denne situasjonen har vært Skype og samskriving i Office 365.

*Tekniske restriksjoner:* Vi valgte å gjennomføre de fleste intervjuene via Skype og mye av samarbeidet oss imellom er utført via samme kanal. Skype med både bilde og lyd stiller store krav til båndbredde i nettet. Siden intervjuene og samarbeidet skjedde fra ulike nett med ulik båndbredde, valgte vi å ikke bruke muligheten for levende bilder i Skype. Dette for å redusere sannsynligheten for tekniske problemer i forbindelse med arbeidet. utfordringer med dette er diskutert nærmere i delkapittel 3.6.

### **3.5 Metode**

En metode kan ses på som et kart som skal føre deg til målet: Hvordan forskeren skal gå fram for å finne og analysere data om virkeligheten (Johannessen, Tufte, & Christoffersen, 2016). I dette delkapittelet velger vi metoderetning og ser på hvordan dette påvirker valget av framgangsmåter og verktøy.

#### **3.5.1 Valg av metoderetning**

Ovenfor har vi beskrevet tre hovedfaktorer som påvirker valget av metode. De valgene som er tatt og de føringene som er beskrevet i de foregående kapitlene, vil påvirke metoderetning og gjennom det valget av framgangsmåter og verktøy.

Formålet med undersøkelsen har vi plassert i kategorien *forstå*. Vi ønsker å se nærmere på hva som er bakgrunnen for at Innovasjon Norge scorer så høyt i Universum sin måling. Tove Thagaard (2013) sier at kvalitativ metodisk tilnærming gir grunnlag for fordypning i de sosiale fenomener som studeres, mens Johannessen & al. (2016) påpeker at kvantitative metoder egner seg best til opptelling og statistiske analyser. Dette tatt i betraktning, vil undersøkelsens formål være med å bygge opp under et valg av kvalitativ metode.

I delkapittel 3.3 plasserte vi vårt vitenskapsteoretiske ståsted i et fenomenologisk perspektiv. Fenomenologien handler om å forstå sosiale fenomener og beskrive verden slik aktørene

opplever det. Den viktige virkeligheten er den mennesker oppfatter (Justesen & Mik-Meyer, 2010). Denne beskrivelsen av fenomenologien, hvor det er fokus på å forstå sosiale fenomener, gjør at valget av fenomenologien som vitenskapsteoretisk perspektiv trekker mot kvalitativ metode. En plassering i et fenomenologisk vitenskapsteoretisk perspektiv betyr ikke at kvantitative metoder ikke kan benyttes i forskningsarbeidet, men perspektivet passer bedre til en kvalitativ tilnærming (Justesen & Mik-Meyer, 2010).

Slik som det er beskrevet i delkapittel 3.3 er vår faglige bakgrunn nøytral med hensyn på valg av metoderetning, selv om det ferskeste teoretiske påfyllet trekker mot en kvalitativ metoderetning. I vårt teoretisk perspektiv valgte vi å legge fokuset på en organisasjonsteoretisk tilnærming, gjennom blant annet å se på organisasjonsidentitet og organisasjonskultur. Dette er et teoretisk perspektiv som trekker mot å forstå fenomener. Vårt valg av teoretisk perspektiv trekker dermed mot en kvalitativ metoderetning.

Restriksjonene som finnes med hensyn til tid, økonomi, personell og teknikk påvirker i større grad valgene som gjøres med hensyn til framgangsmåter og verktøy enn på metoderetning. Et eksempel på et slikt valg, er størrelse på utvalg. Det er spesielt to av restriksjonene som påvirker valget av metoderetning. Den ene er tidsressursen, hvor mye tid som er tilgjengelig. Den andre er hva vi kan, med hensyn til metode (Andersen, 1990). Alle undersøkelser vil ta mye tid uavhengig av valgt metoderetning. En kvalitativ tilnærming vil lettere kunne begrenses i omfang på grunn av knapp tilgjengelig tid, uten at dette nødvendigvis går ut over kvaliteten. De begrensningene som er beskrevet med hensyn til tid, trekker oss mot en kvalitativ metoderetning. Når det gjelder vår kunnskap om de to metoderetningene, så har vi ikke noen preferanser i forhold til noen av dem. Med hensyn til metodekunnskap er vi nøytrale i forhold til valg av metodisk retning.

På bakgrunn av vurderingene ovenfor, konkluderer vi med at en kvalitativ metoderetning vil gi oss best grunnlag for vårt videre arbeid.

### **3.5.2 Datainnsamling**

I den kvalitative metoderetningen finnes det flere ulike framgangsmåter og verktøy for innsamling av data. Johannessen & al (2016) opererer med tre ulike kategorier av slike framgangsmåter. Disse er *observasjon*, *intervju* og *dokumentanalyse og litteraturstudie*. Hvis formålet med undersøkelsen er å få informasjon om praksis eller hvordan folk interagerer, er observasjon særlig godt egnet (Thagaard, 2013). Intervjuet kan derimot gi oss kunnskap om

hvordan enkeltpersoner opplever og reflekterer over sin situasjon (Thagaard, 2013).

Dokumentanalyse brukes ofte som et supplement til andre datainnsamlingsmetoder. Metoden går ut på å samle inn og kvalitativt analysere data fra eksisterende kilder. Dokumentene kan være både skriftlige dokumenter, lyd dokumenter og visuelle dokumenter (Johannessen, Tufte, & Christoffersen, 2016). Vi har i all hovedsak basert oss på intervju som verktøy, men også i noen grad på analyse av foreliggende dokumentasjon.

### ***Intervju***

Intervjuet finnes i mange former. Kvale i Justesen & Mik-Meyer (2010) definerer intervju:

- *som en utveksling mellom to personer, som samtaler om et tema av felles interesse* (Justesen & Mik-Meyer, 2010, s. 53)

Vi har valgt å utvide denne definisjonen og definerer intervju:

- *som en utveksling mellom to eller flere personer, som samtaler om et tema av felles interesse*

Når vi videre benytter begrepet intervju, mener vi forskningsintervju.

De ulike typene intervju kan deles inn med hensyn til antall deltakere og på mengde struktur. Ser vi på antallet deltakere, så er det i utgangspunktet to typer intervjuer: En-til-en intervju og gruppeintervju. Gruppeintervju egner seg best for å få fram en bredde av synspunkter, samt for å studere interaksjonen mellom deltakerne. En-til-en intervju egner seg best hvis målet er å få en fyldig innsikt i meninger og holdninger en deltaker har til det aktuelle fenomenet (Johannessen, Tufte, & Christoffersen, 2016).

Vi ønsket å få en fyldig innsikt i hvordan våre deltakere oppfattet Innovasjon Norge sitt arbeid med hensyn til omdømmebygging og rekruttering. Siden vi ikke var opptatt av det relasjonelle i gruppen deltakere, valgte vi å benytte en tilpasset form for en-til-en intervjuet. Tilpasningen var at vi var to intervjuere, en hovedintervjuer og en bisitter. Bisitteren sin hovedoppgave var å følge med på om svarene dekket de temaene som vi ønsket å belyse i intervjuet, samt å komme med oppfølgings spørsmål der det var nødvendig.

En-til-en intervju er ofte delt inn i tre typer med tanke på struktur. Disse er *strukturerte*, *semi-strukturerte* og *ustrukturerte/åpne intervju*. Strukturerte intervjuer kjennetegnes ved at spørsmålene er presist definert og at rekkefølgen av spørsmålene er gitt. Strukturerte intervju

kan også gjennomføres med gitte svaralternativer (Justesen & Mik-Meyer, 2010). Semi-strukturerte intervju kjennetegnes ved at det er laget en intervjuguide med tema og hovedspørsmål på forhånd, men at intervjueren kan avvike fra guiden hvis intervjuet tilsier dette. Målet er å få alle deltakerne til å reflektere over de samme spørsmålene og temaene (Justesen & Mik-Meyer, 2010). Ustrukturert intervju kjennetegnes ved at det i stor grad er opp til den som blir intervjuet å styre retning og framdrift i intervjuet. Ustrukturerte intervju egner seg godt til eksplorative undersøkelser og der innholdet kan være sensitivt (Justesen & Mik-Meyer, 2010).

I vår undersøkelse ønsket vi å få en grundig innsikt i hvordan deltakerne oppfattet arbeidet med omdømme og rekruttering i Innovasjon Norge. Videre ønsket vi å få svar på de samme spørsmålene fra alle deltakerne uten å legge for mange føringer i intervjuet. Vi valgte derfor et semi-strukturert intervju med en intervjuguide for å sikre dette.

### ***Dokumentanalyse***

Dokumenter er empiriske data som ikke er generert av forskeren sitt feltarbeid, men som kan gi verdifull informasjon om det som skal studeres (Johannessen, Tufte, & Christoffersen, 2016) (Justesen & Mik-Meyer, 2010). Justesen & Mik-Meyer (2010) viser til at det finnes tre ulike vinklinger for en dokumentanalyse. Den første er et fokus på hva som skjer når et dokument blir produsert, den andre er et fokus på hva som skjer når et dokument blir konsumert og anvendt i nye sosiale sammenhenger. Den siste vinklingen fokuserer på teksten som en ren tekst. Hvilken vinkling som velges, er tett knyttet til problemstillingen.

Som nevnt i innledningen til kapittelet, brukes dokumentanalyse ofte som et supplement til andre virkemidler i forbindelse med undersøkelsen. Vi har fått tilgang på ulike dokumenter fra Innovasjon Norge. Disse er brukt delvis som bakgrunnsinformasjon, men også som empiri som vil bli brukt som grunnlag for analysen. Basert på formålet med vår undersøkelse og vår problemstilling, har vi valgt å se på dokumentene vi har fått tilgang til som rene tekster.

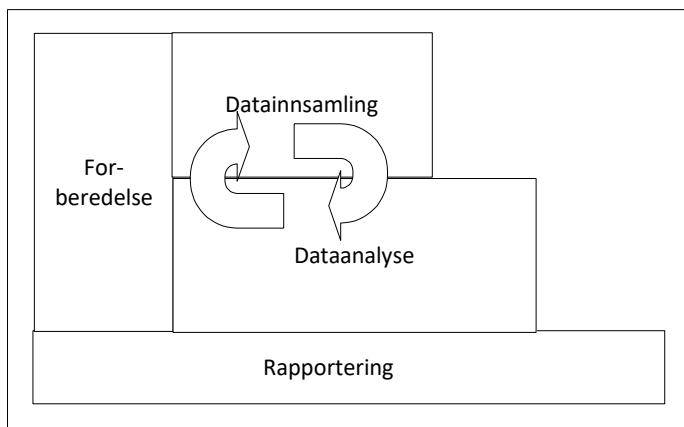
### ***3.5.3 Tilretteleggelse av undersøkelsen***

En masteroppgave kan sammenlignes med et prosjekt, og i prosjektstyring er det vanlig å dele opp prosjektet i ulike faser (Andersen, 1990). En kvalitativ tilnærming til forskningen kjennetegnes av et mer fleksibelt opplegg enn i tradisjonell prosjektstyring (Thagaard, 2013). Johannessen & al. (2016) deler forskningsprosessen inn i følgende faser:

- Forberedelse
- Datainnsamling
- Dataanalyse
- Rapportering

Det er viktig å merke seg at i et forskningsprosjekt er ikke fasene nødvendigvis sekvensielle. Thagaard (2013) sier at det er ønskelig at kvalitative forskningsopplegg er tilstrekkelig fleksible til at prosessene kan påvirke hverandre, og at det er viktig at datainnsamling og analyse går i parallell. Kvalitativ forskning kan passer bedre med en syklisk modell enn en lineær (Thagaard, 2013). Vi har i vårt arbeid i hovedsak fulgt de ulike fasene, men har ved flere anledninger måtte gjøre iterasjoner tilbake til tidligere faser. Den faktiske gjennomføringen er beskrevet i figuren under.

*Figur 3.2: Overordnet plan for gjennomføring av masteroppgaven*



Figuren viser den overordnede planen for gjennomføringen av masteroppgaven. Videre vil vi beskrive planleggingen og gjennomføringen av selve datainnsamlingen:

I samråd med veileder bestemte vi oss for først å ha et bakgrunnsintervju med sentrale personer innen rekruttering og kommunikasjon i Innovasjon Norge, for deretter å intervju et antall relativt nyansatte. Den opprinnelige planen var at bakgrunnsintervjuet skulle skje i mars og intervjuene med de nyansatte i løpet av april.

Vi utarbeidet en e-post til Innovasjon Norge der vi fortalte litt om oss selv, litt om studiet og litt om oppgaven. Videre spurte vi om å få en kontaktperson som kunne gi oss bakgrunnsinformasjon om arbeidet med rekruttering og omdømmebygging i Innovasjon Norge, samt gi oss tilgang til nyansatte vil kunne intervju (vedlegg 1). E-posten sendte vi til

leder for HR, Kultur- og Kompetanseutviklingsavdelingen 11.01.2018. Vi fikk positivt svar fra henne 16.01.2018, der vi fikk tildelt vår kontaktperson som er rekrutteringsansvarlig. Vi avtalte møte med kontaktpersonen 12.03.2018 for å gjennomføre bakgrunnsintervjuet. Planen var at det også skulle delta representanter for kommunikasjonsavdelingen, som jobber mye med omdømmebygging. Dessverre var de opptatt og kunne ikke delta i det oppsatte møtet. Vi har hatt fått mulighet til å sjekke med disse representantene om vår tolking av den informasjonen vi har fått er riktig.

Under intervjuet med rekrutteringsansvarlig fikk vi tilgang til en liste over alle nyansatte i Innovasjon Norge i 2017. Fra listen valgte vi ut seks deltakere til undersøkelsen vår. Vi vil komme nærmere tilbake til utvalgsriteriene i underkapittel 3.5.4. På samme måte som for introduksjonen hos Innovasjon Norge, skrev vi en e-post (vedlegg 2) hvor vi fortalte litt om undersøkelsen og spurte om de kunne tenke seg å delta i den. Vi fikk positivt svar fra fire nyansatte. De fire intervjuene ble gjennomført i løpet av de to første ukene i mai. Etter at vi var ferdige med det fjerde intervjuet, valgte vi å ikke utføre flere. Begrunnelsen for dette kommer vi tilbake til i delkapittel 4.1.

#### **3.5.4 Avgrensning av empirisk felt**

*"Enhver empirisk undersøgelse kræver, at man afgrænser det felt, der ønskes analyseret"* (Andersen, 1990, s. 45). Denne avgrensingen er ikke naturlig gitt, og den må begrunnes i formålet med undersøkelsen og det teoretiske perspektiv (Andersen, 1990). Allerede i formålet med undersøkelsen gjorde vi en avgrensning av det empiriske feltet, ettersom vi ønsker å se på hva Innovasjon Norge har gjort med hensyn til omdømmebygging og rekruttering. Innovasjon Norge har ca. 700 ansatte, så det var viktig å redusere det empiriske feltet. Vi ønsket å se på hvordan omdømmebyggingen påvirker rekruttering av kunnskapsarbeidere. I lys av dette ønsket vi nyansatte i Innovasjon Norge som deltakere i undersøkelsen. I utgangspunktet søkte vi deltakere som var ansatt rett etter studier, men i de innledende sonderingene med Innovasjon Norge ble vi informert om at svært få av de rekrutterte er nyutdannede. Som vi har nevnt tidligere, ga Innovasjon Norge oss tilgang til en liste over alle nyansatte fra 01.01.2017 til 01.03.2018. Listen inneholdt navn, telefonnummer, lokasjon, stillingstype, stillingsstørrelse og engasjementtype til i alt 48 nyansatte. Dette utgjorde det empiriske grunnlaget som vi gjorde vårt utvalg fra.

## Utvalg

I en kvalitativ undersøkelse er det viktigere å finne relevante deltakere enn å finne mange deltakere. Det er viktig å sørge for at det er et rikelig materiale om de fenomener som skal studeres (Johannessen, Tuft, & Christoffersen, 2016). Tilgjengelig tid og andre restriksjoner må også tas med i diskusjonen om hvor stort utvalget i undersøkelsen skal være.

Ut fra den tidsmessige begrensingen som ligger i at undersøkelsen er en del av et masterstudium som tas samtidig som begge er i full jobb, begrenset vi i utgangspunktet utvalget til mellom seks og åtte deltakere. I planleggingen så vi at åtte var mange i forhold til tiden som var tilgjengelig, så vi bestemte oss for å plukke ut seks deltakere til undersøkelsen ut fra følgende kriterier: Vi ønsket å snakke med fast ansatte. Dette reduserte populasjonen til trettien. Ut fra en antagelse om at ledere er tettere knyttet opp mot arbeidet med omdømmebygging og rekruttering, valgte vi bort de som var ansatt i lederstillinger. Dette førte til at den reelle populasjonen ble på tjue personer. I tillegg var det tre hovedkriterier vi ønsket å oppfylle, så langt det var mulig innenfor utvalgsstørrelsen. Disse tre var:

- Lokasjon - vi ønsket å dekke inn de tre nivåene hovedkontor, lokalt og internasjonalt.
- Kjønn - vi ønsket et så godt kjønnsbalansert utvalg som mulig.
- Senior/junior - vi ønsket ansatte i seniorstillinger og ansatte i juniorstillinger. For eksempel seniorrådgiver og rådgiver.

Basert på disse kriteriene kontaktet vi seks personer med spørsmål om de ville delta i undersøkelsen. Tabellen under viser hvordan utvalget fordelte seg i forhold til kriteriene over.

Tabell 3.1: Utvalg fordelt på kriterier

| Deltaker | Lokasjon       | Kjønn | Stilling |
|----------|----------------|-------|----------|
| 1        | Lokalt         | M     | Senior   |
| 2        | Internasjonalt | K     | Junior   |
| 3        | Hovedkontor    | K     | Senior   |
| 4        | Lokalt         | M     | Senior   |
| 5        | Internasjonalt | K     | Senior   |
| 6        | Lokalt         | K     | Junior   |



Tabellen viser at den kjønnsmessige fordelingen ikke ble som ønsket. Skjevheten kom som en følge av ønsket om å oppfylle de andre kriteriene. Vi fikk ikke svar fra deltaker 2 og 3. Dette ga en kjønnsmessig balanse, men medførte at hovedkontoret ikke er representert. Vi valgte å ikke erstatte disse to. Begrunnelsen for dette kommer vi tilbake til i delkapittel 4.1.

### ***3.6 Praktisk gjennomføring***

I dette delkapittelet vil vi beskrive de valgene som er gjort som en del av den praktiske gjennomføringen, samt ulike momenter rundt bruken av Skype og Office 365 i arbeidet.

Vi bor på ulike steder i Norge. Dette kunne potensielt skapt utfordringer for samskriving og annet samarbeid. Gjennom hele studiet har vi arbeidet med innleveringsoppgaver og gruppeeksamener ved hjelp av verktøyene Microsoft Office365 (samskriving) og Microsoft Skype for business (møte/diskusjon). Dette har gjort at vi har opparbeidet oss kompetanse og erfaring i bruk av disse verktøyene. Begge disse verktøyene har sine styrker og svakheter. En svakhet er at det mangler en god del funksjoner som vi har behov for i Word Online (Office365), men som samskrivingsverktøy fungerer det utmerket.

Vi valgte å ha faste ukentlige møter for å diskutere framdrift og eventuelle faglige usikkerheter. Ved behov har vi hatt møter oftere. De fleste av disse møtene har vært online. Vi har også hatt arbeidsmøter hvor vi har møttes fysisk. Disse har vært i forbindelse med studiesamling, møter med veileder og møtet hos Innovasjon Norge.

Vi har som nevnt tidligere gjennomført fem intervju. Ett bakgrunnsintervju med representant for arbeidsgiveren (rekrutteringsansvarlig) og fire intervju med personer som ble ansatt i Innovasjon Norge i 2017. Vi valgte å ha en intervjuguide for bakgrunnsintervjuet (vedlegg 4) og en for intervjuene med de nyansatte (vedlegg 5). Vi reiste til Oslo for å gjennomføre bakgrunnsintervjuet. Det var to årsaker til at vi valgte personlig oppmøte på dette intervjuet. For det første for å skape en best mulig relasjon til vår kontaktperson i Innovasjon Norge, og for det andre å møte representanter for kommunikasjonsavdelingen. Disse kunne dessverre likevel ikke møte oss den dagen. I delkapittel 3.4 har vi gjort rede for at vi av praktisk-økonomiske årsaker valgte å gjennomføre de fire intervjuene med de nyansatte via Skype. Vi kunne gjennomført ett av intervjuene gjennom personlig besøk, men vi valgte å kjøre alle på Skype for å ha lik ramme rundt intervjuene. Intervjuene ble gjennomført uten bruk av kamera. Dette valget var teknisk begrunnet. Skype med levende bilder stiller store krav til båndbredde i nettet. Siden vi skulle gjennomføre intervjuene på mange ulike nettverk hvor vi ikke kjente

båndbredden, valgte vi bort levende bilder for å redusere sjansen for tekniske komplikasjoner. I tillegg ville opptaksfilene blitt så store at de ville vært vanskelig å håndtere på en god måte i forbindelse med transkribering.

Valgene som vi har tatt av praktiske, tekniske og økonomiske årsaker kan påvirke kvaliteten på de dataene som vi samler inn. Felles for alle valgene er at de påvirker mediafyldighet (media richness) og sosial tilstedeværelse (social presence). Vi vil beskrive hva dette innebærer og hvordan det kan påvirke kvaliteten på våre data.

Kaplan & Haenlein (2010) refererer til teorien om mediafyldighet som ble utviklet av Daft & Lengel (1986). Den tar utgangspunkt i at målet med all kommunikasjon er reduksjon av tvetydighet og usikkerhet. Ulike media har ulike grader av fyldighet basert på mengden informasjon de tillater sendt i et gitt tidsrom, og som en følge av det vil enkelte typer media være mer effektive for å redusere tvetydighet og usikkerhet (Kaplan & Haenlein, 2010). Teorien om sosial tilstedeværelse ble utviklet av Smith, Williams & Christie (1976) som referert i Kaplan & Haenlein (2010). Den sier at ulike media har ulike grader av hvor mye sosial tilstedeværelse de tillater at det oppstår mellom to parter. Sosial tilstedeværelse defineres som mengden akustisk, visuell og fysisk kontakt som kan oppnås. Sosial tilstedeværelse påvirkes av fortroligheten (direkte/formidlet) og aktualiteten (asynkron/synkron) til mediet, og forventes å være lavere for formidlet og asynkron kommunikasjon (Kaplan & Haenlein, 2010).

Tabellen nedenfor viser aktuelle medier/verktøy med hensyn til hvilken grad av mediafyldighet og sosial tilstedeværelse disse har. For at et intervju skal ha høyest mulig kvalitet bør ideelt sett mediet/verktøyet ha høyest mulig score på både mediafyldighet og sosial tilstedeværelse. Idealet er fysisk møte.

Tabell 3.2: Ulike medier fordelt med hensyn til mediafyldighet og sosial tilstedeværelse

|                               | <b>Lav</b>                     | <b>Medium</b>                             | <b>Høy</b>     | <b>Ideal</b> |
|-------------------------------|--------------------------------|---|----------------|--------------|
| <b>Mediafyldighet</b>         | E-post<br>Chat<br>Spørreskjema | Skype<br>u/kamera<br>Telefon              | Skype m/kamera | Fysisk møte  |
| <b>Sosial tilstedeværelse</b> | E-post<br>Spørreskjema         | Live-chat<br>Telefon<br>Skype<br>u/kamera | Skype m/kamera | Fysisk møte  |

(Kaplan & Haenlein, 2010)

Skype, som vi valgte for å gjennomføre intervjuene med nyansatte, har medium score på både mediafyldighet og sosial tilstedeværelse. Den viktigste kvaliteten vi mister ved å ikke benytte levende bilder, er muligheten til å lese deltakerens kroppsspråk og mimikk. For eksempel uttrykk for usikkerhet, ubehag og lignende. Etter vår vurdering er temaene vi berører i intervjuet lite sensitive i den forstand at de skulle medføre ubehag eller usikkerhet hos deltakerne. Vi mener ut fra dette at det er lite sannsynlig at vi har gått glipp av viktig informasjon som følge av vårt valg. Når det gjelder redusert sosial tilstedeværelse, er det også en faktor som kan trekke i positiv retning. Gjennom ikke å benytte levende bilder reduserte vi den sosiale kontrollen vi som forskere kunne opplevd å ha i intervjusituasjonen (Kaplan & Haenlein, 2010). Det medførte at vi potensielt påvirket datainnsamlingen i mindre grad enn det vi ellers kunne gjort.

Etter avtale med deltakerne ble det gjort opptak av alle intervjuene. I intervjuet med personlig oppmøte brukte vi diktafon, mens vi i Skype-intervjuene brukte opptaksmulighetene i Skype.

### 3.7 Analyse

I dette delkapittelet skal vi se på hvordan en analyse kan gjennomføres.

Vi har tidligere beskrevet at vi har et fenomenologisk vitenskapsteoretisk perspektiv. Det påvirker måten analysen av dataene blir gjort. Med dette perspektivet er det vanlig å analysere meningsinnhold (Johannessen, Tufte, & Christoffersen, 2016). Innholdet i materialet er det viktige og forskeren leser dette fortolkende. Bruce L. Berg i Johannessen & al (2016) har laget en oversikt over rekkefølgen ved analyse av kvalitative data:

- Datainnsamling og transkribering.
- Koding.
- Klassifisering av koder i kategorier eller tema.
- Materialet sorteres etter kategorier.
- Det sorterte materialet analyseres. Identifisering av mønstre, sammenhenger og prosesser er sentralt.
- Identifiserte mønstre sammenlignes med eksisterende forskning og teorier.

Vi har valgt å følge denne framgangsmåten.

Selve datainnsamlingen er beskrevet i kapitlene 3.5, 3.6 og 4.1. Tjora (2012) anbefaler bruk av lydopptak og fullstendig transkribering etterpå. Dette for å være sikker på at informasjon ikke går tapt som en følge av at noe blir valgt bort. Hovedregelen er at transkriberingen foregår på normert språk (bokmål/nynorsk), men det er viktig å være oppmerksom på dialektord som kan ha spesielt meningsinnhold (Tjora, 2012). Det viktigste tapet som kan oppstå fra intervju til transkripsjonen, er visuelle ledetråder og informasjon om stemningen i rommet (Tjora, 2012).

Koding er prosessen for å finne meningsbærende elementer i teksten. Et meningsbærende element kan være en delsetning, setning eller avsnitt i intervjuet eller dokumentet. Hvert av disse meningsbærende elementene gis et navn etter hva de handler om. Disse navnene kalles også koder (Johannessen, Tufte, & Christoffersen, 2016). Kodene kan være basert enten på temaer som behandles i materialet (induktive koder) eller basert på problemstilling, hypoteser og nøkkelbegreper (deduktive koder).

Når kodingen er ferdig, har det ofte blitt så mange ulike koder at det er vanskelig å strukturere en kvalitativ analyse (Tjora, 2012). For å lette dette arbeidet må kodene kategoriseres. Det betyr å samle de kodene som er relevante for problemstillingen i kategorier (Tjora, 2012). Disse kategoriene brukes så til å sortere materialet (Johannessen, Tufte, & Christoffersen, 2016).

Dette sorterte materialet kan nå analyseres. I denne prosessen er det viktig å ikke bare se på hva som faktisk er sagt, men også lete etter mønstre, sammenhenger og prosesser som ligger i dataene. Når dataene er grovanalyserte, skal funnene som er gjort diskuteres og forklares basert på den relevante teorien som oppgaven baserer seg på.

Vi kommer nærmere innpå de fire første punktene i kapittel 4, mens de to siste punktene blir behandlet i kapittel 5.

### **3.8 Forskningsetiske betraktninger**

"All virksomhet som får konsekvenser for andre mennesker, må bedømmes ut fra etiske standarder" (Johannessen, Tufte, & Christoffersen, 2016). Kvalitativ forskning kan få konsekvenser for deltakerne i mange deler av forskningsprosessen. Prosessen med innsamling, analyse og presentasjon av data kan medføre konsekvenser for deltakerne hvis de nødvendige etiske avveininger ikke blir gjort. Videre vil manglende henvisninger få konsekvenser i forholdet til andre forskere og deres bidrag (Thagaard, 2013).

Den nasjonale forskningsetiske komité for samfunnsvitenskap og humaniora (NESH) har vedtatt forskningsetiske retningslinjer (Johannessen, Tufte, & Christoffersen, 2016). Disse retningslinjene tar for seg mange ulike etiske aspekter, men vi har valgt fokusere på henvisningstikk og hensynet til personer.

For å unngå plagiat, det vil si bruke andre forskeres materiale som sitt eget, sier retningslinjene i punkt 26 at: "*Forskere og studenter er forpliktet til å gi nøyaktige henvisninger til den litteraturen som brukes, enten det er primær- eller sekundærlitteratur*" (NESH, 2018). Dette er et krav vi har etterlevd så langt det er mulig.

Thagaard (2013) presenterer tre prinsipper for å ivareta hensynet til deltakere i et forskningsprosjekt:

- Informert samtykke: Alle deltakere i et forskningsprosjekt skal ha gitt sitt frie informerte samtykke. Det vil si at de skal ha fått tilstrekkelig informasjon om hva deltagelse innebærer og at samtykket er gitt uten noen form for ytre press. Prinsippet innebærer også at deltakere kan trekke seg når de vil uten at det gir negative konsekvenser.
- Konfidensialitet: Deltakerne i et forskningsprosjekt har krav på at all informasjon de gir skal behandles konfidensielt. Informasjon skal være anonymisert når resultatene presenteres. Prosessen med anonymisering starter allerede ved transkribering.
- Konsekvenser av å delta i et forskningsprosjekt: Forskeren må tenke gjennom hvilke negative konsekvenser deltagelse i forskningsprosjektet kan ha for deltakeren og vurdere hvordan deltakeren kan beskyttes mot slike negative konsekvenser.

Nedenfor beskriver vi tiltakene vi har gjort for å ivareta hensynet til deltakerne i vår undersøkelse.

Alle deltakerne mottok e-post fra oss (vedlegg 2) med spørsmål om de ville delta. I e-posten beskrev vi hvem vi er, hvorfor vi kontaktet dem, hva undersøkelsen skulle brukes til og hvordan vi hadde fått navnet deres. E-posten ble sendt til seks personer, to svarte ikke. Disse to fikk en e-post med en påminnelse noen dager senere. Deltakelse i vår undersøkelse har vært frivillig. Deltakerne har også gitt spesifikt samtykke.

Vi har så langt det er mulig forsøkt å ivareta deltakernes konfidensialitet og anonymitet. Prosessen med anonymisering startet alt i transkriberingsfasen. Vi har tidligere fortalt at vi har transkribert alle intervjuene til bokmål, alle navn er anonymisert med koder eller roller, og lydfilene er flyttet til et lager som ikke er tilgjengelig fra våre datamaskiner. Det finnes ingen oversikt over sammenhengen mellom rolle og navn i elektronisk form.

I forbindelse med vår søknad til Personvernombudet for forskning, gikk vi gjennom potensielle negative konsekvenser ved deltagelse i undersøkelsen vår. Etter vår vurdering er det liten sannsynlighet for at deltagelsen medfører negative konsekvenser for deltakerne. Hvis det er noen negative konsekvenser, skal det være ivaretatt gjennom arbeidet med anonymisering av resultatene.

### ***3.9 Kvalitet i kvalitative data***

Tre vanlige indikatorer for å måle kvalitet i et kvalitativt forskningsarbeid er pålitelighet (reliabilitet), gyldighet (validitet) og generaliserbarhet (Tjora, 2012). Tjora (2012) bruker i tillegg kriteriene transparens og refleksivitet.

I kapittel 3.3.1 var vi inne på at det vitenskapsteoretiske perspektiv forskeren hadde ville påvirke forskningsprosessen. I det realistiske perspektiv er målet en nøytral observatør. I det fenomenologiske og det konstruktivistiske perspektiv, er holdningen at observatøren ikke kan være nøytral. For å sikre påliteligheten i en kvalitativ forskningsprosess, blir det derfor viktig å gjøre rede for hvordan holdninger og kunnskap kan prege forskningsarbeidet (Justesen & Mik-Meyer, 2010) og (Tjora, 2012). En god beskrivelse av framgangsmåtene ved innsamling og analyse av data, samt å være tydelig på skillet mellom data og det som er forskerens fortolkning, blir viktig i denne sammenhengen (Thagaard, 2013). Tjora (2012) trekker også

fram at bruk av direkte sitater kan øke påliteligheten til undersøkelsen fordi deltakerens stemmer kommer fram. Det er da viktig å beskrive hvordan sitatene er valgt ut.

Er resultatene fra forskningsprosessen svar på de spørsmålene vi forsøkte å stille? Dette er grunnspørsmålet når vi skal diskutere gyldighet. I kvalitative undersøkelser kan det være komplisert å svare på dette spørsmålet (Tjora, 2012). For å sikre gyldigheten i en undersøkelse, er det viktig begrunne og diskutere alle tolkninger som blir gjort (Thagaard, 2013). Det er også viktig å redegjøre for valg som gjøres i løpet av prosessen, for eksempel valg av datagenereringsmetode og teori (Tjora, 2012). *”Den viktigste kilden til høy gyldighet er at forskningen pågår innenfor rammene av faglighet, forankret i relevant annen forskning”* (Tjora, 2012, s. 207).

Generalisering (overførbarhet) betegner resultater som kommer fram i undersøkelsen og som kan være relevante i andre situasjoner (Thagaard, 2013). Innen kvantitativ forskningsmetode brukes statistisk generalisering. I kvalitativ forskningsmetode er det annerledes (Tjora, 2012). Tjora (2012) presenterer tre former for generalisering i kvalitativ forskning:

- Naturalistisk generalisering – rapporten må redegjøre godt nok om detaljene i studien til at leseren selv kan vurdere om funnene har gyldighet.
- Moderat generalisering – forskeren må beskrive i hvilke situasjoner resultatene kan være gyldige.
- Konseptuell generalisering – det kan utvikles konsepter, typologier eller teorier som kan ha relevans for andre tilfeller.

Et viktig krav til all forskning, er at presentasjonen av forskningen er transparent. Målet er å beskrive forskningen på en slik måte at leseren blir satt i stand til å vurdere kvaliteten. Systematikk og dokumentasjonsrutiner er viktig for god transparens (Tjora, 2012).

For at forskningen skal kunne kalles refleksiv må forskeren undersøke de tolkingene som er gjort og hva som påvirket tolkingen. En slik refleksjon øker oppgavens troverdighet.

I delkapittel 6.5 har vi redegjort for kvaliteten i vår undersøkelse.

## **4 Analysestrategi og gjennomføring**

I dette kapitlet presenterer vi de empiriske dataene som er grunnlaget for analysen og diskusjonen i kapittel 5. Vi ser først nærmere på hvordan dataene er samlet inn og behandlet. Deretter vil vi beskrive koding, kategorisering av materialet og hvordan materialet vi har samlet inn fordeler seg på de ulike kategoriene.

I delkapittel 3.7 presenterte vi en arbeidsmåte for analyse av kvalitative data. Denne arbeidsmåten har vi valgt å bruke som en ramme for dette kapitlet, med unntak av de to siste punktet som vil bli behandlet i kapittel 5.

### ***4.1 Innsamling og transkribering***

Vi vil først gå gjennom innsamling og transkribering av data fra intervjuene. Deretter går vi gjennom hvilke dokumenter vi har samlet inn for bruk i arbeidet vårt.

#### ***4.1.1 Intervju***

I delkapittel 3.5 har vi beskrevet hvordan vi gjorde utvalget av deltakere til intervjuene og hvordan vi kontaktet disse og informerte om hva undersøkelsen gikk ut på.

Vi bestemte oss tidlig for at vi måtte ha ulike intervjuguides for de to intervjuene. Begrunnelsen for dette er at intervjuene hadde ulik hensikt. Det første skulle gi oss bakgrunnsinformasjon om Innovasjon Norge og se temaene fra et arbeidsgiverperspektiv. Det andre skulle belyse temaene fra et arbeidstakerperspektiv. Videre ønsket vi å tilpasse intervjuguiden for de nyansatte basert på informasjonen vi fikk i det første intervjuet.

Begge intervjuguidene var bygd over samme lest. De hadde i utgangspunktet fire like hovedkategorier, men innholdet i kategoriene var ulikt. De fire hovedkategoriene er:

- Generelle bakgrunsspørsmål
- Omdømme
- Rekruttering
- Avsluttende betraktninger

*Generelle bakgrunsspørsmål:* For bakgrunnsintervjuet var det spørsmål om Innovasjon Norge, mens det i intervjuguiden for de nyansatte var spørsmål knyttet til deltakerne.



*Omdømme:* Bakgrunnsintervjuguiden inneholdt spørsmål om Innovasjon Norge sitt arbeid med omdømme og omdømmebygging, mens det i intervjuguiden for de nyansatte blant annet var spørsmål om deres kjennskap til Innovasjon Norge før de søkte og deres forhold til Innovasjon Norge sitt omdømmearbeid. Begge gruppene fikk spørsmål om årsaker til de gode resultatene i Universum sin kåring.

*Rekruttering:* Bakgrunnsintervjuet stilte spørsmål om Innovasjon Norge sitt rekrutteringsarbeid, mens det i intervjuet for de nyansatte var spørsmål knyttet til deltakerne sin motivasjon for å søke jobb i Innovasjon Norge. Begge gruppene fikk spørsmål om Innovasjon Norge sine konkurransefordeler rekruttering av kunnskapsarbeidere, og hva som motiverer kunnskapsarbeider til å søke jobb der.

*Avsluttende betraktninger:* Begge gruppene fikk spørsmål om i hvilken grad de opplevde at Innovasjon Norge lykkes i sitt arbeid med rekruttering og omdømmebygging, og om hva andre kan lære av Innovasjon Norge med hensyn til omdømmebygging og rekruttering.

Intervjuguidene har noen sammenfallende spørsmål. Dette for å fange opp ulike oppfatninger ut fra perspektivet arbeidsgiver eller arbeidstaker.

Vi gjennomførte til sammen fem intervju, ett med vår kontaktperson og fire med nyansatte i Innovasjon Norge. Intervjuene tok mellom 35 og 60 minutter. Vi lot deltakerne snakke så fritt som mulig, samtidig som vi passet på å få dekket de temaene vi ønsket svar på. Alle intervjuene ble tatt opp på lydfil.

Etter å ha gjennomført alle intervjuene med de nyansatte, evaluerte vi resultatene. Vi fant at det i de siste intervjuene ikke hadde kommet fram noen vesentlig nye momenter, det var stort sett forsterkning av det vi allerede hadde. Vi konkluderte derfor med at ytterligere intervjuer ikke nødvendigvis ville gi oss noe mer innsikt og besluttet å ikke gjennomføre flere.

Basert på lydfilene ble alle intervjuene transkribert. Deltakerne i vår undersøkelse hadde ulike språk og dialekter. For å lette arbeidet med transkriberingen av intervjuene og for å ytterligere sikre anonymiteten til deltakerne, valgte vi å transkribere alle intervjuene til bokmål. Ferdig transkribert utgjorde intervjuene til sammen 33 A4-sider. Videre er alle navn på deltakere gjort om til roller. I tabellen nedenfor er en oversikt over roller som er tildelt.

Tabell 4.1: Deltakere med tildelte roller

| Deltaker | Lokasjon       | Kjønn | Rolle         |
|----------|----------------|-------|---------------|
| 1        | Hovedkontor    | K     | Kontaktperson |
| 2        | Lokalt         | K     | Nyansatt 1    |
| 3        | Lokalt         | M     | Nyansatt 2    |
| 4        | Internasjonalt | K     | Nyansatt 3    |
| 5        | Lokalt         | M     | Nyansatt 4    |

#### 4.1.2 Dokumenter

Dokumenter gir oss muligheten til å få Innovasjon Norge sitt offisielle syn på de ulike temaene som blir drøftet. Vi brukte flere kriterier for å velge ut dokumenter. For det første trengte vi generell informasjon om Innovasjon Norge. Videre trengte vi informasjon om hvordan Innovasjon Norge forholder seg til faktorer som teorien sier er viktig for omdømmebygging og rekruttering. I denne kategorien havnet dokumenter som omhandler strategi og policy, verdier og rutiner. Det siste kriteriet var informasjon som kan supplere og bekrefte informasjonen intervjudeltakerne har gitt oss.

Vi har samlet inn dokumentene på følgende måter: Innovasjon Norge har gitt oss tilgang til enkelte interne dokumenter, og vi har hentet dokumenter som ligger ute på Innovasjon Norge sine nettsider. Tabellen nedenfor viser hvilke dokumenter, hvilket format de har, og hvor de kommer fra. Det er også estimert størrelse i A4-sider på den delen av dokumentene som er anvendt som empiri, totalt 30 sider med tekst og bilder. De øvrige dokumentene er brukt som bakgrunnsinformasjon. Utfyllende liste over dokumenter med lenker ligger som egen oversikt i litteraturlista.

Tabell 4.2: Dokumenter som er brukt som i oppgaven

| Navn   | Format | Kilde for dokument | Deler av dokument brukt i analyse                         | Antall sider (anslag) |
|--|--------|--------------------|---|-----------------------|
| Etiske retningslinjer                                    | PDF    | Web                | 1,2 og 5.4  | 2                     |
| Kommunikasjonspolicy 2016-2020                           | PPT    | Innovasjon Norge   | Alt   | 4                     |
| Strategi for lederopplæring (kort utdrag)                | E-post | Innovasjon Norge   | Alt   | 0,5                   |
| Innovasjon Norge mot 2020, strategi 2016-2020            | Web    | Web                | Alt   | 4                     |
| Årsrapport 2017  | Web    | Web                | Organisasjon  | 2                     |
| Historien om Innovasjon Norge                            | Web    | Web                |   | 0 <sup>3</sup>        |
| Møt våre ansatte – sånn jobber vi                        | Web    | Web                | Alt   | 5                     |
| Jobbannonser (6 stk)                                     | Web    | Web                | Alt   | 7                     |
| Våre oppdrag   | Web    | Web                |   | 0                     |
| Vi gir lokale ideer globale muligheter                   | Web    | Web                |   | 0                     |
| Innovasjonbloggen  | Web    | Web                | HR i Innovasjon Norge utfordrer egen rekrutteringspraksis | 3                     |
| Beskrivelse av mottak av nyansatt + sjekkliste           | E-post | Innovasjon Norge   | Alt   | 1                     |
| Kort innføring i Innovasjon Norge sin kompetansestrategi | PDF    | Innovasjon Norge   | Alt   | 1                     |

Etter at alle intervjuene var gjennomført og transkribert og alle aktuelle dokumenter var samlet inn, kodet vi disse. Denne prosessen er beskrevet i neste delkapittel.

<sup>3</sup> Der kolonnen *antall sider* er null, er dokumentene utelukkende brukt som bakgrunnsinformasjon. Dette gjelder i hovedsak i kapittel 1.

## 4.2 Koding

I delkapittel 3.7 beskrev vi koding som prosessen å finne meningsbærende elementer i teksten. Målet med prosessen er å få bedre oversikt over materialet og muliggjøre en sortering.

Vi har valgt å ha en teoretisk tilnærming til kodingen. Vi har tatt utgangspunkt i problemstilling og teoriperspektivet slik det er vist i figur 2.1, og funnet nøkkelbegrep som vi bruker i kodingen. Vi identifiserte 12 sentrale nøkkelbegrep til det videre arbeidet med kodingen. Alle intervjuene og dokumentene ble kodet med disse 12 nøkkelbegrepene. Nøkkelbegrepene er listet opp i tabellen nedenfor.

Tabell 4.3: Nøkkelbegrep for koding

| <b>Nøkkelbegrep for koding</b> |                      |                        |               |
|--------------------------------|----------------------|------------------------|---------------|
| Omdømmefordeler                | Omdømmebygging       | Organisasjonsidentitet | Artefakter    |
| Søkegrunner                    | Motivasjonsfaktorer  | Verdier                | Kommunikasjon |
| Omdømme                        | Rekrutteringsprosess | Fagbakgrunn            | Ledelse       |

Fordelt på disse 12 nøkkelbegrepene ble det identifisert totalt 521 ulike meningsbærende elementer. I neste delkapittel beskriver vi hvordan vi har klassifisert og sortert disse elementene.

## 4.3 Klassifisering og sortering

De 12 nøkkelbegrep fra vår koding av materialet, var for mange til å få en god struktur på den videre analysen. Basert på problemstilling, teori og de 12 nøkkelbegrepene, kom vi derfor fram til fire kategorier som vi kunne klassifisere nøkkelbegrepene etter. Kategoriene er omdømme, rekruttering, organisasjonskultur og kunnskapsarbeider. Tabellen viser hvilke nøkkelbegrep som er fordelt på hvilken kategori.

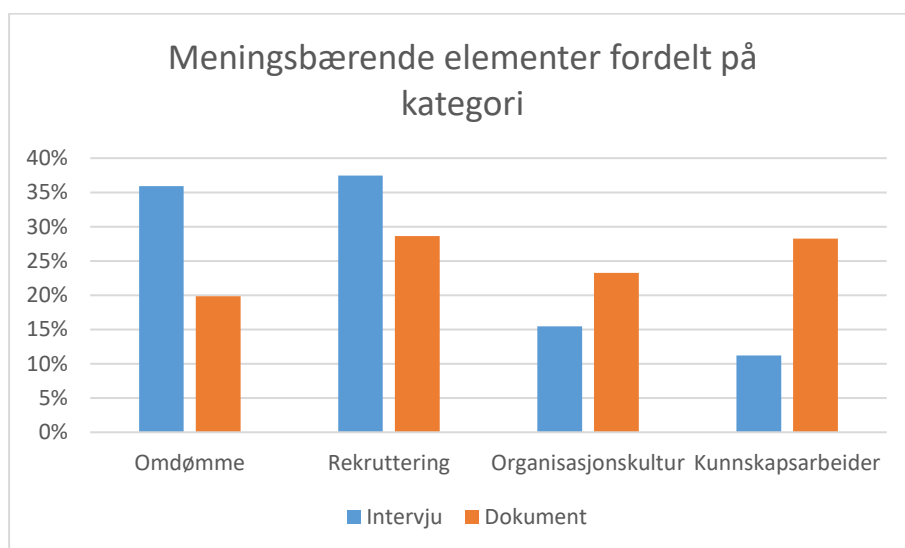
Tabell 4.4: Nøkkelbegrep fordelt på kategori

| Nøkkelbegrep           | Kategori            |
|------------------------|---------------------|
| Omdømmefordeler        | Omdømme             |
| Omdømmebygging         |                     |
| Kommunikasjon          |                     |
| Omdømme                |                     |
| Søkegrunner            | Rekruttering        |
| Rekrutteringsprosess   |                     |
| Verdier                | Organisasjonskultur |
| Ledelse                |                     |
| Artefakter             |                     |
| Organisasjonsidentitet |                     |
| Motivasjonsfaktorer    | Kunnskapsarbeider   |
| Fagbakgrunn            |                     |

Etter å ha kategorisert nøkkelbegrepene, sorterte vi de meningsbærende elementene basert på disse kategoriene. Som figur 4.1 viser, var fordelingen av de meningsbærende elementene ulik for intervjuene og dokumentene.

For intervjuene er størstedelen fordelt på rekruttering (37 %) og omdømme (36 %) med til sammen 73 %. I underkapittel 4.1.1 fortalte vi at to av hovedkategoriene i intervjuguidene er omdømme og rekruttering. Det er derfor ikke uventet at størstedelen av de meningsbærende elementene faller inn i disse to kategoriene.

Figur 4.1: Fordeling av meningsbærende elementer på kategori



I dokumentene fordelte elementene seg noe annerledes enn for intervjuene. Fordelingen er mer jevn, med rekruttering (29 %) og kunnskapsarbeider (28 %) som de kategoriene med flest elementer. Det at fordelingen er jevnere, forklarer vi med måten dokumentene er valgt ut på. Det at kategoriene rekruttering og kunnskapsarbeider er de to kategoriene som har flest meningsbærende elementer, kan forklares med at vi valgte å ta med så mange som seks stillingsannonser i datagrunnlaget.

Alt av innsamlet materiale er kodet, kategorisert og sortert. Det er klart for neste steg i prosessen. I kapittel 5 vil gå nærmere inn på de mønster og sammenhenger vi har funnet i vårt datagrunnlag og sammenligner disse med den eksisterende forskning og teorier vi har valgt å fokusere på.

## **5 Omdømmets betydning for rekruttering til Innovasjon Norge**

I dette kapitlet drøfter vi våre empiriske funn med bakgrunn i problemstillingen, forskningsspørsmålene og relevant teori. I første del av kapitlet ser vi på fokuset Innovasjon Norge har på omdømme og omdømmebygging og om dette bidrar til å tiltrekke seg kunnskapsarbeidere. I andre del av kapitlet flytter vi perspektivet over på hvordan nyansatte i virksomheten oppfatter Innovasjon Norge sitt omdømme og betydningen det har for rekruttering av kunnskapsarbeidere. Til slutt presenterer vi noen analyserende betraktninger knyttet til funnene vi har gjort.

### ***5.1 Innovasjon Norge og omdømme***

I dette delkapitlet tar vi utgangspunkt i våre intervju og dokumenter fra Innovasjon Norge.

Det å ha et godt omdømme gir en virksomhet både muligheter og fordeler, mens et dårlig omdømme gir risiko for tap av tillit og tiltro (Brønn & Ihlen, 2009). Hvordan fokuserer Innovasjon Norge på omdømme og omdømmebygging, hva er viktig for organisasjonen og hvordan jobber de med dette? Omdømmekåringer viser at Innovasjon Norge har lyktes med å gjøre seg attraktiv som arbeidsgiver både for studenter og kunnskapsarbeidere med økonomibakgrunn. Vi ønsker å finne ut hva som ligger til grunn for denne positive tiltrekningen av potensielle medarbeidere og hva som er de bakenforliggende faktorene.

#### ***5.1.1 Innovasjon Norge sitt fokus på omdømmebygging***

I intervjuet med vår kontaktperson i Innovasjon Norge fikk vi bekreftet at omdømmebygging er viktig for virksomheten. Omdømmebyggingen er et integrert element både i den eksterne utadrettede kommunikasjonen, og internt i forhold til arbeidsmiljø og organisasjonskultur. Innovasjon Norge er i en omstillingsprosess som innebærer å sette ny retning for å tydeliggjøre og effektivisere selskapets tjenester, formål og relevans for et Norge i omstilling. Dette stiller også krav til omdømmehåndtering eksternt og internt.

Vi har belyst begrepet transparens i teorikapitlet. Spesielt er dette blitt viktig i offentlig sektor, og det har blant annet sammenheng med økt fokus på omdømme og omdømmebygging (Wæraas & al., 2011). Innovasjon Norge plikter å følge offentlighetsloven (Lovdata, 2018) og skal etterleve prinsippet om merinnsyn. Dette blir blant annet framhevet i en egenpublisert nyhetssak:

*“Innovasjon Norge er underlagt offentlighetsloven og etterstreber åpenhet og transparens i alt selskapet gjør. Innovasjon Norge bruker derfor i stor grad åpne kanaler der andre har mulighet for direkte påvirkning” (Innovasjon Norge, 2018).*

### **Kommunikasjon**

Omdømmebyggingen er viktig i alt Innovasjon Norge foretar seg. Vår kontaktperson framhever at:

*“Alt med omdømmebygging er integrert i kommunikasjonsjobben” (kontaktperson).*

Hun påpeker at alt virksomheten gjør og sier utad påvirker organisasjonens omdømme, og understreker viktigheten av at kommunikasjonen er ærlig. Dette synliggjøres også i Innovasjon Norge sine etiske retningslinjer, der det blant annet går fram at:

*“Innovasjon Norges omdømme påvirkes blant annet av vår evne til å kommunisere på en konsistent og profesjonell måte med eksterne aktører, inkludert mediene. Innovasjon Norge skal være en åpen organisasjon som gir allmennheten innsyn i virksomheten. Medarbeiderne i Innovasjon Norge skal være serviceorienterte, proaktive, ærlige og imøtekommende i sin omgang med eksterne aktører” (Etiske retningslinjer).*

Kontaktpersonen vektlegger at alle medarbeiderne oppfordres til å uttale seg og kommunisere eksternt innenfor sitt arbeidsområde:

*“På en eller annen måte må folk [ansatte i Innovasjon Norge] være bekvemme med å ta på seg den hatten og kommunisere. Det inngår litt i det å jobbe i Innovasjon Norge” (kontaktperson).*

Samtidig blir det understreket at kommunikasjonsavdelingen er behjelpelig med råd og støtte når det er behov for det. Innovasjon Norge har gitt oss innsyn i sin kommunikasjonspolicy og der står følgende:

*“Alle i Innovasjon Norge er kommunikatører. Vi kommuniserer gjennom alt vi foretar oss. Sammen leverer vi merkevaren Innovasjon Norge!” (Kommunikasjonspolicy 2016-2020).*



I kommunikasjonspolicyen presenteres det hvordan de ulike nivåene i organisasjonen skal kommunisere eksternt. Et eksempel er at mens administrerende direktør kommuniserer overordnet knyttet til policy og resultat, er medarbeidernes kommunikasjonsrolle primært knyttet til eget fagområde og egen ekspertise.

Innovasjon Norge sier at all kommunikasjon starter internt og at alle medarbeidere er ansvarlige for å dele relevant informasjon og bidra til god internkommunikasjon. Dette framheves som et viktig virkemiddel for å skape engasjement blant de ansatte. Alle ansatte oppfordres til å være aktive i sosiale kanaler for å bidra til å bygge Innovasjon Norge sitt omdømme som en kompetent organisasjon. I forhold til å uttrykke seg i sosiale medier, har medarbeiderne frihet under ansvar, og det er en positiv holdning til at ansatte kan uttrykke personlige meninger. Samtidig forventes det at den enkelte gjør en vurdering av om utsagn er forenlige med arbeidet i Innovasjon Norge og er representative for virksomhetens standpunkt.

Kommunikasjonspolicyen er tydelig på hva som skal være virksomhetens særskilte bidrag i kommunikasjonen med omverden: organisasjonens samfunnsoppdrag. Innovasjon Norge har definert seks hovedmålgrupper for sin kommunikasjon. Disse er *kunder, eiere og oppdragsgiver, medarbeidere, samfunnsaktører og agendasettere, presse og folket*.

Virksomhetens kommunikasjon er en av hovedfaktorene som påvirker omdømme (Apeland, 2007) og Innovasjon Norge sin forståelse av dette bekreftes tydelig både av kontaktpersonen og i kommunikasjonspolicyen. De har som de fleste større virksomheter en egen kommunikasjonsavdeling, men kommunikasjon er også et ansvar som er lagt til alle ansatte uansett stilling eller avdelingstilhørighet. Vi ser at dette utpeker seg som viktig, og det viser at Innovasjon Norge opererer med en utvidet betydningen av kommunikasjonsbegrepet.

Innovasjon Norge sier i sin kommunikasjonspolicy at virksomheten bevisst skal velge hvilke plattformer som brukes til hvilke formål. Som vi har nevnt i teorikapittelet, har bruken av sosiale medier hatt stor vekst og de fleste virksomheter har tatt dette i bruk blant annet med tanke på å utvikle virksomhetens omdømme (Statistisk sentralbyrå, 2018). Vi mener det er interessant at de sterkt oppfordrer den enkelte medarbeider til å være med å bygge omdømme gjennom aktivitet og engasjement i sosiale kanaler. Friheten som ligger i organisasjonens oppfordring om gjerne å komme med personlige synspunkter, oppfatter vi bekrefter tillit til de ansatte og bekrefter en stor grad av autonomi.

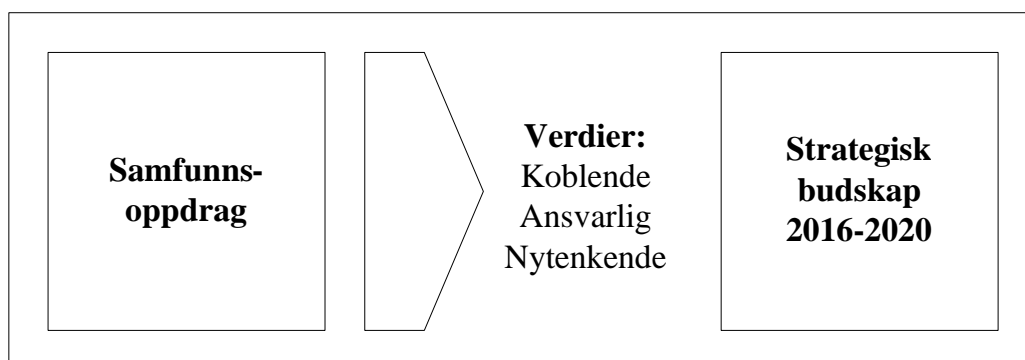
## ***Organisasjonsidentitet***

Teorien viser at en virksomhet sitt omdømme er tuftet på identitet og image. Virksomheten må vite hvem og hva den er (Brønn & Ihlen, 2009). Slik Innovasjon Norge framstår i dag, er den moderne og har et samfunnsoppdrag som er framtidsrettet. Som et ledd i utviklingen av virksomheten gjennomgår Innovasjon Norge en større omstillingsprosess. I endringsprosesser spesielt, er det viktig å kjenne seg selv og vite hva virksomheten står for.

Vi har i teorikapittelet omtalt tre faktorer som bidrar til å danne og påvirke identiteten: Visjon, kultur og inntrykk (Apeland, 2007). Vi velger å bruke et utvidet syn på visjon, der også samfunnsoppdraget er med. Kjernen i Innovasjon Norge sitt samfunnsoppdrag er å bidra til nyskaping i næringslivet, utvikling i distriktene og utvikling av konkurransedyktige norske bedrifter. Basert på dette, har de utarbeidet visjonen *å gi lokale ideer globale muligheter*. Visjonen er, sammen med samfunnsoppdraget, framtidsrettet og sier tydelig hvilket oppdrag Innovasjon Norge har. Gjennom å være tydelig og vise retning, er visjonen et godt fundament for intern fellesskapsfølelse og samhold (Apeland, 2007). Slik vi ser det, er Innovasjon Norge i sin kommunikasjon bevisst på å koble tiltak de støtter til hele eller deler av samfunnsoppdraget.

Kultur er felles verdier som skaper samhold i en organisasjon (Apeland, 2007). Verdiene til Innovasjon Norge er *koblende, ansvarlig og nytenkende*. Innovasjon Norge viser i sitt strategikart verdiene som et bindeledd mellom virksomhetens samfunnsoppdrag og det strategiske budskapet:

*Figur 5.1: Innovasjon Norge sitt strategikart*



(Strategikart 2016-2020)

Verdiene skal være kjent for medarbeiderne i organisasjonen. De skal være forankret og skal etterleves (Apeland, 2007). Vi registrerer at Innovasjon Norge blant annet formidler verdiene

sine i utlysningsteksten i stillingsannonser gjennom å sette de opp som ønskede personlige egenskaper hos søkerne. I intervjuene med de nyansatte ble verdiene spesielt framhevet av en deltaker:

*“Man står samlet, man snakker om de samme verdiene og man er alltid et ansikt for organisasjonen sin om man sitter i utlandet eller på et distriktskontor. Vi har uansett en verdiforankring som er den samme” (nyansatt 3).*

Inntrykk eller image er relatert til hvordan virksomheten oppfattes eksternt (Brønn & Ihlen, 2009) Som vi har nevnt, presenterer Innovasjon Norge i sin kommunikasjonspolicy seks hovedmålgrupper. Med unntak av gruppen medarbeidere, er disse eksterne aktører. Aktørene har ulike relasjoner til Innovasjon Norge. I gruppen kunder er næringslivet og gründere. Gruppen eiere og oppdragsgivere vil ha et annet forhold til virksomheten enn kundene. Pressen vil ha en tredje type relasjon. Vi påpeker dette for å understreke hvor komplekst bildet kan være, og for å vise at mange og ulike eksterne grupper krever mye av virksomheten som skal bygge opp sitt image. Innovasjon Norge framstår som en egen merkevare og bygger identitet gjennom ulike identitetsuttrykk. Navnet Innovasjon Norge og den engelske varianten, Innovation Norway, er eksempler på dette. Det samme gjelder virksomhetens lett gjenkjennelige logo og grafiske profil.

Både Brønn & Ihlen (2009) og Apeland (2007) påpeker forholdet mellom identitet, image og forholdet til ulike interessenter eller aktører. Apeland (2007) skisserer tre faser i virksomhetens arbeide med å forholde seg til interessentene. Ser vi Innovasjon Norge i forhold til de tre fasene, har de kartlagt hvem som er de viktigste interessentene. Dette er første fase. Andre fase er forståelse og samsvar mellom virkelighet og hva interessentene oppfatter. Her oppfatter vi at de jobber aktivt med forventningsavklaring ut mot målgruppene. Vi begrunner dette ut fra hva dokumentene viser, og ut fra hva våre intervjudeltakere kommer inn på i undersøkelsen. Den siste fasen er kommunikasjon for å påvirke interessentenes kunnskap og adferd. Her viser vi til Innovasjon Norge sin kommunikasjonspolicy som har tydelig fokus på dette. Det bekreftes også i svarene fra våre intervjudeltakere.

Ut fra hva Innovasjon Norge vektlegger, er vår oppfatning at de tydelig er bevisst sin identitet og sitt image, og at dette er en del av organisasjonskulturen. Dette ble også bekreftet direkte og indirekte i intervjuene med både kontaktpersonen og de nyansatte.

Innovasjon Norge er svært synlig i samfunnet, og når det "trås feil" i forhold til en eller flere av aktørene virksomheten forholder seg til, skaper det presseomtale og stort trykk. Risiko for omdømmetap blir ofte trukket fram når en slik situasjon oppstår. En sterk identitet avspeiles i en god balanse mellom visjon, kultur og inntrykk og kan være avgjørende for å bevare et godt omdømme (Apeland, 2007).

### **Organisasjonskultur**

*“Dette ble litt Petter Stordalen – at ikke noe er som god kultur. Men det er jo noe i det”* (nyansatt 3).

Vi har pekt på den nære sammenhengen mellom organisasjonsidentitet og organisasjonskultur (Brønn & Ihlen, 2009). Organisasjonskultur er ikke et begrep som vi finner i det skriftlige materialet vi har fått tilgang til fra Innovasjon Norge. Vi stilte heller ikke konkrete spørsmål om organisasjonskultur til deltakerne i vår undersøkelse. Samtidig opplever vi at mye av det våre intervjudeltakere snakker om, direkte eller indirekte likevel handler om organisasjonskulturen i virksomheten. Dette stemmer godt med teori som sier at organisasjonskultur kan være vanskelig å definere, og innbefatter forhold som de ansatte kan ha vanskelig for å sette ord på og være klar over (Hatch, 2011).

I delkapittel 2.3 presenterte vi Scheins kulturmodell (Schein, 1998). I intervjuet med kontaktpersonen i Innovasjon Norge, ble det i liten grad fokusert på forhold rundt de synlige uttrykkene for kulturen, men vi oppfatter at dette i stor grad preger virksomheten. Navnet er godt innarbeidet, visuelle inntrykk som logo er godt kjent og virksomheten er svært synlig i sosiale medier. Verdien til Innovasjon Norge kommer til uttrykk allerede når de rekrutterer. I stillingsutlysningene brukes verdien til å fastsette kriterier og forventninger. I intervjuene med nyansatte, er det flere av deltakerne som kommer inn på verdier. To av intervjudeltakerne uttrykte seg slik:

*“Vi har gode medarbeidere som har samme verdier og man kan bruke metoder innenfor rekruttering for å finne folk som har de egenskapene vi mangler”* (nyansatt 1).

*“Vi har uansett en verdiforankring som er den samme. Det baseres på de samme verdiene uansett hvilken fagdivisjon du jobber innenfor. Det er noe vi jobber*

*kontinuerlig med, som blir kommunisert. Vi har også gode ledere som klarer å formidle verdiene i sitt arbeid” (nyansatt 3).*

Det tredje nivået hos Schein som omhandler mellommenneskelige forhold, berøres også indirekte i refleksjonene til en av de nyansatte:

*“En ting til. Det er ikke noe jeg visste før jeg begynte, men det kollegiale samarbeidet og den tonen og kjemien man har med sine kolleger, det er noe viktig og gjør at folk sitter i mange år” (nyansatt 4).*

I intervjuet med vår kontaktperson i Innovasjon Norge, kommer det fram flere forhold som sier noe om organisasjonskulturen i virksomheten. Hun trekker fram viktigheten av formidling og forståelse mellom ledelse og ansatte, mellom avdelingene og ansatte og framhever ærlig kommunikasjon internt og eksternt. Videre blir tillit til de ansatte, frihet innenfor den enkelte sitt ansvarsområde og muligheten til selv å ta ansvar vektlagt. Kontaktpersonen påpeker også ledelsens rolle, og spesielt betydningen av en engasjert toppleder som er synlig både internt i organisasjonen og som fronter Innovasjon Norge eksternt:

*“Apropos Anita [Krohn Traaseth], hun har veldig mye slikt fokus og det har skapt mye slik at du våger å gjøre ting annerledes. Og det er jo litt av vår oppgave også. Å tørre å tenke litt nytt” (kontaktperson).*

### ***Kompetanse og ledelse***

Lai (2013) påpeker at det er viktig å koble organisasjonens overordnede strategi til kompetansestrategi og kompetansetiltak. Innovasjon Norge sin kompetansestrategi skal være et helhetlig og langsiktig rammeverk for medarbeidere og ledere. Hensikten med strategien er å tydeliggjøre forventning til kompetanse, bygge en felles kompetanseplattform (IN Core) og inspirere til livslang læring. IN Core beskrives slik:

*“IN Core består av retning, omgivelser, kjernevirksomhet, verdier og holdninger. Til sammen skal dette være vår **IN signatur**, som vi deler, og som kunden skal møte uansett lokasjon.” (Kort innføring i Innovasjon Norge sin kompetansestrategi)*

Som en del av kompetansestrategien har Innovasjon Norge et program for lederutvikling der virksomheten selv har et aktivt eierskap til programmet. Grunnprinsippet er at

lederutviklingen skal være en integrert del av strategiprosessen. Det er utviklet en ambisjon og en kompetansemodell for lederutviklingen. Ambisjonen for lederutviklingen er:

*"Vi skal utvikle vårt felles lederskap.*

*Et lederskap som virker som smøreolje i organisasjonen.*

*Som støtter og utfordrer.*

*Et lederskap som fremmer samarbeid, oppnåelse av viktige mål og engasjement for fellesskapets beste"* (Strategi for lederopplæring).

Ambisjonen berører flere av de sentrale begrepene vi har beskrevet i teorien. *Vi skal utvikle vårt felles lederskap*, handler om å utvikle en felles identitet for lederne, noe som igjen forsterker identiteten i organisasjonen. Basert på at organisasjonskultur kan beskrives som *"slik gjør vi det hos oss"* (Gotvassli, 2015) dekker dette punktet også arbeid med organisasjonskultur. *Et lederskap som virker som smøreolje i organisasjonen* og *Som støtter og utfordrer*, er knyttet opp mot de spesielle utfordringene ledelse av kunnskapsarbeidere kan gi slik som Gotvassli (2015) har påpekt. *Et lederskap som fremmer samarbeid, oppnåelse av viktige mål og engasjement for fellesskapets beste*, er tett knyttet til bygging av både organisasjonsidentitet og organisasjonskultur.

Kompetansemodellen forteller hvilke ferdigheter og adferd som er viktig for lederskapet i Innovasjon Norge. Organisasjonen har et metodisk grunnprinsipp for arbeidet med lederutvikling:

*"Vår lederutvikling skal være en del av vår operative hverdag og adressere de utfordringer og muligheter vi sammen ser og vil jobbe med"* (Strategi for lederopplæring).

Lederutviklingsmodellen til Innovasjon Norge tar utgangspunkt i at lederen skal være en pådriver for å utvikle organisasjonskulturen. Lederen skal være en kulturell arkitekt og organisasjonen har lagt til rette for at lederne kan ta denne rollen. Dette er interessant med bakgrunn i Schein (1998) sitt perspektiv om at organisasjonskulturen er et resultat av ledervirksomhet. Samtidig mener vi gjennom intervjuene med nyansatte å se at også medarbeiderne i virksomheten aktivt påvirker organisasjonskulturen. Dette støtter opp om Alvesson (2002) sin teori om at organisasjonskulturen kan vokse fram nedenifra. Vi oppfatter det som organisasjonskulturen i Innovasjon Norge er sammensatt av elementer fra begge teoriene og at dette bidrar til å styrke den.

### **5.1.2 Rekrutteringsarbeidet i Innovasjon Norge**

Omdømmemålinger både fra Universum og andre, viser at Innovasjon Norge oppfattes som en svært interessant organisasjon å jobbe i. Vår kontaktperson bekreftet at en stor andel av stillingene i virksomheten er tilknyttet fagfeltet finansiering, og dette er med å forklare hvorfor økonomiutdannede vurderer virksomheten som en mulig arbeidsgiver. Samtidig jobber Innovasjon Norge med nye og framtidsrettede mulighetsområder for norsk næringsliv. Dette betyr at virksomheten er avhengig av å trekke til seg kunnskapsarbeidere også fra andre fagområder enn økonomi og finansiering:

*“Når vi for eksempel skal gå inn i havrommet, helse og velferd, ren energi og så videre, så får vi et behov for folk som har fagrettet kunnskap innenfor det. Men det er på ingen måte like stort som finansiering”* (kontaktperson).

#### **Omdømmets betydning for rekruttering av kunnskapsarbeidere**

Vi opplever at Innovasjon Norge er svært bevisst betydningen av et godt omdømme. For virksomheten betyr det mye å bli rangert høyt i omdømmekåringer, og de videreformidler sin høye score blant annet på sine egne nettsider og kommuniserer dette ut gjennom media og i sosiale kanaler. En god plassering i omdømmemålinger har stor verdi (Wæraas & al., 2011). Dette gjelder ikke minst når det kommer til rekruttering av kunnskapsarbeidere. Dette bekreftes av vår kontaktperson. Hun forteller at Innovasjon Norge har mange søkere til sine utlyste stillinger:

*“[...] men her er vi veldig heldige for vi får veldig mange søkere. [...] her sitter vi i en helt annen og omvendt situasjon hvor vi sitter med mange svært dyktige søkere og skal prøve å finne den beste kandidaten”* (kontaktperson).

Et eksempel som ble nevnt, var at de nylig hadde mottatt 182 søknader til en spesialiststilling innenfor fagfeltet havrommet. Samtidig understreker kontaktpersonen at antall søkere ikke alltid er så høyt. Det avhenger av både av type stilling, innhold, lokasjon og når en stilling kunngjøres.

Kontaktpersonen vår er tydelig på at å få *mange* søkere ikke nødvendigvis er viktig. Det som er viktig for dem er å få søkerne med *riktig* kompetanse og kvalifikasjoner til den aktuelle stillingen. Hun opplyste videre at alle stillinger som hovedregel først lyses ut internt for å sjekke om det finnes kvalifiserte og interesserte søkere. Dette gir mulighet for nye

utfordringer for alle ansatte i Innovasjon Norge. Denne muligheten kommuniseres på virksomhetens nettsider og til jobbsøkere som er på intervju.

*“Det er veldig mange muligheter innenfor organisasjonen” (nyansatt 3).*

Denne uttalelsen fra en av de nyansatte oppsummerer det flere av intervjudeltakerne kommer inn på, at Innovasjon Norge oppfattes som en organisasjon som tilbyr et vidt og spennende arbeidsfelt. Omdømmets betydning for rekruttering av kunnskapsarbeidere vil være mest interessant sett ut fra de nyansattes perspektiv. Dette blir belyst nærmere i delkapittel 5.2.

### ***Hvordan tiltrekker Innovasjon Norge kunnskapsarbeidere?***

I teori knyttet til rekruttering, vektlegges kompetanse som en viktig og verdifull ressurs (Grimsø, 2004). Virksomheten må være bevisst og målrettet i sitt arbeid for å få de rette søkerne med den riktige kompetansen (Skorstad, 2013). Om en stilling utlyst internt i Innovasjon Norge ikke får den rette kandidaten, blir stillingen lyst ut eksternt.

Resultatet Innovasjon Norge oppnår i omdømmekåringer, kombinert med et stort antall kvalifiserte søkere til ledige stillinger, er en sterk indikasjon på at virksomheten er dyktig i sitt rekrutteringsarbeid. Kontaktpersonen vår er likevel klar på at de jobber kontinuerlig og målrettet for å bli bedre innenfor feltet. Det kan være små grep i forhold til layout og annonser, utforming og oppdatering av hjemmesiden, og det kan være gjennom å profilere seg i ulike kanaler og settinger. I intervjuet ble blant annet følgende sagt:

*“[...] jeg vil ikke påstå at vi er på topp enda, men det [rekruttering] er noe vi jobber en del med nå og forsøker å bevisstgjøre framfor alt lederne med å jobbe med. Så det er kurs og så videre. Vi har skapt en ny bildebank så vi promoterer med ulike bilder og vi har ansatt en videojournalist. Ikke bare for rekruttering så klart, men det handler om at da kan vi formidle budskapet på en annen måte enn vi har gjort. Så det er jo sikkert en del av omdømmebyggingen som også går inn under rekruttering. Vi kan fortelle mer i fem minutters video enn i en tekst (kontaktperson).*

Gjennom at medarbeidere og ledere er aktive i sosiale medier, synliggjøres oppgavene, variasjonen i stillinger og jobbinnhold i Innovasjon Norge. I følge kontaktpersonen, deltar de i liten grad på rekrutteringsmesser og karrieredager. Dette begrenses av de personellmessige



ressursene de har til rekrutteringsarbeid. I 2017 var de kun tilstede på ANSAs<sup>4</sup> karrieredag for utenlandsstudenter. Med interessen som avspeiles gjennom antall søknader til ledige stillinger, ser de heller ikke noen gevinst i å delta på flere av disse arrangementene.

Av tiltak som er spesielt rettet mot studenter som er i et studieløp, har Innovasjon Norge et eget internship-program. Dette er en stipendiatorordning der norske studenter kan få praksisplass ved virksomhetens kontorer i utlandet for en periode på inntil seks måneder. De jobber også for å kunne tilby traineeprogram for nyutdannede. En av de nyansatte vi intervjuet, hadde tidligere hatt et internship i organisasjonen, og bekreftet at det hadde gitt en innsikt som var av betydning da han søkte fast stilling i virksomheten.

Innovasjon Norge er strategisk i forhold til rekruttering og jobber målbevisst for å skille seg ut som en attraktiv arbeidsgiver. Arbeidsgiverne som lykkes med å bygge seg selv som merkevare, når ut både til sine ansatte og til potensielle nye medarbeidere. Kontaktpersonen understreket at en viktig del i arbeidsgivers employer branding, tar utgangspunkt i de ansatte. Det handler om hvordan medarbeiderne omtaler Innovasjon Norge, hva de framhever som bra og hvordan de kommuniserer og deler informasjon. Med dette er vi tilbake til omdømmebygging og spesielt omdømmets betydning i forhold rekruttering. Vi har vært innom påvirkningen virksomhetens kommunikasjon har på omdømme. En annen vesentlig faktor er hva som sies om en virksomhet og hvem som deler sin erfaring (Apeland, 2007). Inntrykket som medarbeiderne formidler, vil vanligvis ha stor troverdighet og vekke tillit.

### ***Rekrutteringsprosessen***

Mange og godt kvalifiserte søkere stiller krav til profesjonell gjennomføring av rekrutteringsprosessen (Grimsø, 2004). Innovasjon Norge må forholde seg til offentlighetsloven, men som særlovselskap er ikke virksomheten underlagt statsansatteloven. De benytter en standard rekrutteringsprosess. I sine stillingsannonser opplyser de at de vil rekruttere den best kvalifiserte kandidaten til stillingen, og ønsker et bredt rekrutteringsgrunnlag. Dette er i samsvar med hva vår kontaktperson vektlegger når hun gjennomgår rekrutteringsprosessen. Hun påpeker at det er lederne som har ansvaret for rekrutteringen:

---

<sup>4</sup> Association of Norwegian Students Abroad

*“Hos oss er det lederne som eier rekrutteringen. Det er de som er førstelinjen, som eier den og fatter beslutninger og så videre”* (kontaktperson).

HR-avdelingen gir råd og passer på ensartet gjennomføring av rekrutteringsprosessene. De utfordrer også lederne til å sørge for en god og gjennomarbeidet stillingsannonse:

*"Men vi er med som rådgivere og passer på. For det første at vi gjør det vi skal gjøre, men også for å rådgi på ulike måter i valg av rett kandidat"* (kontaktperson).

Kontaktpersonen nevner som eksempel at når en ansatt slutter og stillingen skal erstattes, er det viktig å avklare hva virksomheten trenger av kompetanse framover. For Innovasjon Norge vil dette være en mulighet til å rekruttere inn ny og framtidsrettet kompetanse. For å nå ut til de riktige kandidatene, må det tydelig gå fram hvilken kompetanse som etterspørres. Dette blir også påpekt av Skorstad (2013) som viktig for å lykkes med rekrutteringen.

HR-avdelingen skal påse at stillingsannonsen beskriver hvordan det er å jobbe i virksomheten. Videre er det viktig at annonsen er spesifikk nok med hensyn til kompetansekrav. Alle nye stillinger utlyses på hjemmesiden, Finn.no, LinkedIn og NAV. Vi oppfatter at de jobber systematisk og god for å sikre at de når ut til de kandidatene som har riktig kompetanse og kvalitet, slik Grimsø (2004) påpeker.

Med mange søkere, blir arbeidet med å velge de eller den rette kandidaten utfordrende. Den vanlige prosessen i Innovasjon Norge er at søknadene vurderes, før det gjennomføres førstegangsintervju og eventuelt andregangsintervju med de beste kandidatene. Ettersom det kan være vanskelig å gjennomføre et godt jobbintervju (Skorstad, 2013) supplerer de av og til med ulike tester for å forbedre og støtte utvelgelsen av kandidater.

Virksomheten har også prøvd ut en alternativ metode for gjennomføring av utvelgelsesfasen. Dette forsøket er beskrevet på Innovasjonsbloggen: Av 110 søkere ble 28 kalt inn til korte intervju (speed-dates) der kandidatene måtte svare på tre grunnleggende spørsmål som de hadde fått forberede seg på. Av de 28 ble 8 innkalt til neste runde der kandidatene ble delt i to grupper. Hver gruppe skulle sammen løse ulike problemstillinger. Gruppene ble observert for å se hvordan de ulike kandidatene håndterte utfordringen. Sitatene nedenfor oppsummerer erfaringene med forsøket:

*"I denne prosessen erfarte vi viktigheten av å forberede kandidatene godt i forkant av intervju, for å tydeliggjøre forventningene til kandidatene og hva de kunne forvente av*

*oss i prosessen. Vi erfarte hvordan endringskompetanse er noe som kommer i spill når kandidater blir utfordret på denne måten; noen likte utfordringen og andre fant det mer utfordrende" (Innovasjonsbloggen).*

*"Vi lærte mye om kandidatene ved å se de i andre settinger og i samspill med hverandre. Dette siste punktet ble avgjørende for selve ansettelsen" (Innovasjonsbloggen).*

Innovasjon Norge er svært opptatt av at rekrutteringsprosessene skal gjennomføres raskt og at de skal ta godt vare på alle søkerne i prosessen. Målet er at samtlige søkere skal føle at de er blitt skikkelig behandlet. Vår kontaktperson uttrykte det på denne måten:

*"Hva gjør vi med de 181 personene som får avslag? Hvilket inntrykk sitter de med? Det er jo kjempeviktig her. Den som får jobben blir jo glad, men det er også viktig at de 181 søkerne er fornøyde når de går herifra. At de ikke kjenner at dette ikke var noen god prosess eller jeg fikk ikke en sjans eller ..." (kontaktperson).*

*"Poenget er at de forhåpentligvis vil søke igjen. Det er jo det som man ønsker" (kontaktperson).*

Flere av de nyansatte var også inne på viktigheten av raske og profesjonelle rekrutteringsprosesser. Dette kommer vi nærmere tilbake til i underkapittel 5.2.4.

Rekruttering av nye medarbeidere er kostbart, og det er viktig å følge opp de nyansatte for å sikre at de blir i virksomheten. Innovasjon Norge sine rutiner for mottak av nyansatte inngår i kompetansestrategien. Alle nyansatte får tildelt en fadder som sammen med leder er ansvarlig for å introdusere den nyansatte til virksomheten og arbeidsoppgavene. Fadder og leder utarbeider i samarbeid med HR-avdelingen en opplæringsplan. Etter to måneder arrangeres et oppfølgingsmøte der den nyansatte, leder, fadder og HR-avdelingen samles for å evaluere og planlegge eventuelle videre tiltak. Etter fem måneder, før utløpet av prøvetiden, har leder oppfølgingsamtale med den nyansatte. Det er i tillegg en målsetning at alle nyansatte skal ha en 10-15 minutters samtale (speed-date) med administrerende direktør. Innovasjon Norge har en detaljert sjekklister som avklarer hva som skal gjøres og hvem som har ansvaret for gjennomføringen (Beskrivelse av mottak av nyansatt + sjekklister).

Dette viser at de har et bevisst forhold til oppfølging av nyansatte at og det legges til rette for at nyansatte skal få en grundig innføring. Grimsø (2004) peker på at oppfølgingsfasen er

svært viktig for at nyansatte raskt skal bli en del av fellesskapet, tilpasser seg organisasjonskulturen og blir kjent med verdiene i virksomheten. Teorien viser også at god oppfølging i starten av arbeidsforholdet, gir økt sannsynlighet for at den ansatte blir i virksomheten over lengre tid (Grimsø, 2004). Gjennom gode rutiner og klare ansvarsområder oppfatter vi Innovasjon Norge som profesjonelle på dette området. Dette blir også bekreftet i intervjuene med nyansatte.

Innovasjon Norge har flere tiltak for å sikre at de ikke mister verdifulle ansatte. Mange av tiltakene kan knyttes til å skape og forsterke motivasjonsfaktorer som er viktige for kunnskapsarbeidere. Vi har allerede vært inne på interne utlysninger og mulighet for å søke om kortere eller lengre opphold på kontor i utlandet. Vår kontaktperson fortalte følgende:

*"Det var 6 stykker som reiste nå i høst til ulike kontorer. Det var Tokyo, San Fransisco og så videre. Og da er det fra 3 uker til 3 måneder. Slik at man kan få mulighet selv om man ikke ønsker å dra 2+2 eller 3+1 år"* (kontaktperson).

Innovasjon Norge gir også muligheter for at ansatte kan hospitere ved en annen avdeling i en periode. I virksomhetens kompetansestrategi er en dynamisk kunnskapsbank som oppfordrer til livslang læring. Disse tiltakene bidrar til at de som ønsker utvikling eller nye utfordringer, ikke trenger å søke seg ut av organisasjonen for å oppnå dette. Det kan også tilfredsstille ønsket om mobilitet som ofte kjennetegner kunnskapsarbeidere (Irgens & Wennes, 2014)

To andre motivasjonsfaktorer som teorien trekker fram, er autonomi og fleksibilitet (Irgens & Wennes, 2014). Flere av intervjudeltakerne våre framhever muligheten til selv å tilpasse oppgavene sine til egne ønsker. Det nevnes også at det er stor grad av fleksibilitet med hensyn til arbeidstid og lignende:

*"Det er ikke tillagt min rolle, men jeg har tatt den for jeg synes den er viktig"* (kontaktperson).

*"Men det er jo fordi jeg har ønsket å ta på meg det ansvaret"* (nyansatt 1).

*"Det er stor autonomi. Så det var ingen overgang å gå fra et gründerfellesskap der folk jobber alle mulige slags rare tider, til her"* (nyansatt 1).

Det vi har påpekt her, oppsummeres slik i dette sitatet hentet fra Innovasjon Norge sin nettside:

*"I tillegg er Innovasjon Norge en såpass stor arbeidsplass at medarbeidere har muligheter til å prøve seg på forskjellige roller og fagområder. Jeg har jobbet på distriktskontoret i Oslo som bedriftsrådgiver, vært utsendt til Europakommisjonen for å jobbe to år med innovasjonspolitik i Brussel, og jobber nå på hovedkontoret med utviklingsarbeid. Til sist vil jeg nevne stor autonomi og mulighet til å utvikle jobben sin. Alt vi gjør baseres på tillit, og det skaper frihet og trivsel på jobben" (Møt våre ansatte – sånn jobber vi).*

### **5.1.3 Oppsummering Innovasjon Norge og omdømme**

I dette delkapittelet har vi sett hvordan Innovasjon Norge knytter mye av omdømmearbeidet sitt til kommunikasjon. Kommunikasjonspolicyen framhever at alle ansatte er kommunikatører og har frihet under ansvar. Ansatte som kommuniserer på vegne av virksomheten sin har stor troverdighet når det kommer til omdømmebygging (Apeland, 2007).

Vi mener å se at Innovasjon Norge har bygd en sterk organisasjonsidentitet basert på egen visjon og egne verdier. De arbeider planmessig og strukturert med kommunikasjon mot sine ulike interessenter for å sikre at imaget er i samsvar med virkeligheten. Vi oppfatter også at Innovasjon Norge har en sterk og positiv organisasjonskultur der ledelsen har en sentral rolle. Virksomhetens program for lederutvikling legger et godt grunnlag for at lederne kan framstå som kulturelle arkitekter.

Slik vi oppfatter det, er en sterk organisasjonsidentitet og en sterk organisasjonskultur en forutsetning for at Innovasjon Norge kan velge å la alle ansatte være kommunikatører internt og eksternt. Gjennom dette legger de til rette for at alle i organisasjonen kan bidra i virksomhetens omdømmebygging.

Gode omdømmemålinger og mange kvalifiserte søkere til utlyste stillinger, er en indikasjon på at Innovasjon Norge jobber godt med rekruttering. Virksomheten jobber kontinuerlig og målbevisst med å bli bedre og samtidig styrke sin merkevare som arbeidsgiver (employer branding). Dette er også en viktig faktor i virksomhetens omdømmebygging. Lederne eier rekrutteringsprosessen, og det jobbes løpende med å forbedre alle fasene i rekrutteringsprosessen. For å ivareta nyansatte og beholde de over tid, er oppfølgingsfasen der de introduseres til virksomheten, svært viktig (Grimsø, 2004). Innovasjon Norge har utarbeidet klare rutiner for å sikre dette.

## ***5.2 Omdømmets betydning i rekrutteringsprosessen***

I dette delkapittelet tar vi utgangspunkt i hovedkategoriene og spørsmålene vi brukte i vår intervjuguide knyttet til nyansatte i Innovasjon Norge. De fire hovedkategoriene er:

- Generelle bakgrunnsspørsmål
- Omdømme
- Rekruttering
- Avsluttende betraktninger

Svarene, betraktningene og hva som vektlegges spesielt av våre intervjudeltakere, vil være vesentlige bidrag for å besvare våre forskningsspørsmål og vår problemstilling.

### ***5.2.1 Intervju - generelle bakgrunnsspørsmål***

Innledningsvis i våre intervju med de nyansatte, var vi interessert i å få nærmere informasjon om hvor lenge den enkelte deltaker hadde vært ansatt i Innovasjon Norge, utdanningsbakgrunn og tidligere arbeidserfaring.

Deltakeren som hadde vært ansatt lengst, hadde jobbet i organisasjonen i femten måneder. De øvrige hadde en fartstid fra seks til åtte måneder. Deltakerne hadde ulike utdanningsbakgrunn. Tre hadde økonomiutdanning og hadde også tilleggsutdanning utover det. Blant annet psykologi og ledelsesfag. En deltaker hadde sin utdanning hovedsakelig innenfor kulturfeltet.

Alle intervjudeltakerne hadde jobbet i andre virksomheter før de begynte i sine nåværende stillinger i Innovasjon Norge. Vår kontaktperson understreket også at svært få av de som ansettes kommer direkte fra studier. Deltakerne hadde erfaring fra ulike arbeidsområder både innenfor offentlig og privat sektor: gründermiljø, kulturprosjekt og reiseliv nasjonalt og internasjonalt, strategisk markedsføring i et internasjonalt selskap og bank og helseadministrasjon.

Med utgangspunkt i utdanning, kompetanse og erfaring, kan alle våre intervjudeltakere defineres som kunnskapsarbeidere, jf. vår definisjon om at kunnskapsarbeidere er *medarbeidere med utdanning på bachelornivå eller høyere*. Gjennom svarene vi fikk da vi stilte spørsmål om omdømme og rekruttering, forventer vi å få en bedre forståelse av hvorfor Innovasjon Norge utmerker seg positivt på disse områdene.

### 5.2.2 Intervju – omdømme

Vi skal her presentere de nyansattes inntrykk av Innovasjon Norge. Deretter tar vi for oss omdømme og omdømmebygging ut fra deres perspektiv.

#### *Inntrykket av Innovasjon Norge*

Vår innfallsvinkel i forhold til omdømme, var å få vite deltakernes kjennskap til Innovasjon Norge før de søkte jobb i virksomheten. Vi spurte også om det inntrykket de hadde av virksomheten før de søkte jobb, samsvarer med inntrykket de har nå.

Alle nyansatte hadde en viss kjennskap til Innovasjon Norge i forkant av at de søkte stilling i virksomheten. En av intervjudeltakerne hadde i en tidligere jobb sittet i samme lokaler som Innovasjon Norge og kunne fortelle at:

*“Det var litt sånn stollek der en periode, så jeg satt ganske tett på dem en periode”*  
(nyansatt 4).

En annen av våre deltakere fortalte at hun hadde jobbet i et arbeidsfellesskap der Innovasjon Norge hadde kontordag hver måned. Hun hadde fått inntrykk av Innovasjon Norge som en profesjonell kunnskapsorganisasjon. Våre øvrige deltakere hadde kjennskap til virksomheten gjennom henholdsvis prosjekter og internship ved et av virksomhetens utenlandskontor. Flere påpekte at de hadde fått nærmere kunnskap om virksomheten gjennom eget nettverk.

Om inntrykket de nyansatte hadde før de selv begynte å jobbe der kontra inntrykkene de har nå, sier to av deltakerne:

*“[...] sett fra utsiden virket det veldig profesjonelt, men samtidig har man også det imaget om at det er en ... man sitter jo på en pengesekk. Når det kommer til det generelle omdømmet, så ser jeg jo på Innovasjon Norge fra utsida fortsatt veldig, veldig positivt. Og så ser man jo på det på en annen måte internt. Hvordan ting faktisk fungerer og potensialet som kunne vært enda bedre for å få enda større effekt av de mulighetene som vi har som ingen andre kan tilby: Nettverket og ressursene som vi sitter på over hele verden”* (nyansatt 3).

*“[...] vi har jo både bankbiten i dette her og andre tjenester som vi yter, så jeg har lært Innovasjon Norge å kjenne bedre enn hva jeg selvfølgelig visste på forhånd. Det*

*er mer komplekst å være inne i alle regler og rutiner, altså regelverket som gjelder for Innovasjon Norge, enn jeg var klar over” (nyansatt 4).*

Disse uttalelsene viser også det våre to andre deltakere påpekte. Fra utsiden har de merket seg en profesjonell og imøtekommende organisasjon som er tydelig i forhold til regler og krav. Dette inntrykket har de fått bekreftet etter å ha begynt å jobbe i organisasjonen.

### ***Oppfatning av Innovasjon Norge sitt omdømme***

Vi ønsket videre å få de nyansattes betraktninger rundt omdømmebyggingen i Innovasjon Norge. På spørsmål om de oppfatter at Innovasjon Norge aktivt jobber med omdømme, vektlegger alle fire at de opplever at dette har fokus og et par av deltakerne uttrykker dette svært tydelig:

*“Ja, jeg opplever at det jobbes aktivt med omdømme. Jeg tror også at jobben som Anita [Krohn Traaseth] har gjort etter at hun kom inn har gjort at Innovasjon Norge har fått et mer spenstig, moderne omdømme enn det kanskje hadde før” (nyansatt 2).*

*“Ja, jeg vil si at det er definitivt noe vi har som fokusområde, både uttalt og ikke uttalt. Det kommer litt naturlig av de valgene som blir tatt av ledelsen og kommunisert ut. For det er jo viktig og det gjøres veldig mye godt arbeid som folk ser opp til” (nyansatt 3).*

I intervjuene spurte vi også deltakerne om omdømmebyggingen i virksomheten påvirket arbeidshverdagen. Tre av de nytilsatte bekreftet dette og trakk fram ulike eksempler. En av deltakerne påpekte at en godt innarbeidet kommunikasjonskultur påvirker arbeidshverdagen positiv. Kommunikasjon framheves også av en av de andre som jobber aktivt med Facebook-profilen og produksjon av diverse materiell. En tredje viser til gode interne prosesser og at de presenterer seg for kundene gjennom ulike kontaktflater, spesielt digitale. Denne deltakeren påpeker spesielt at opplevelsen kunden får i møtet med Innovasjon Norge, er med å skape et godt omdømme.

Svarene vi fikk er godt i overensstemmelse med Innovasjon Norge sin intensjon om at omdømmebyggingen skal prege alt organisasjonen foretar seg, slik det ble referert av vår kontaktperson og slik det går fram av kommunikasjonspolicyen.



Vårt neste spørsmål var om de nyansatte oppfattet at Innovasjon Norge sitt omdømme hadde betydning for rekrutteringsarbeidet og i så fall, hvilken betydning. Vi ba også deltakerne komme med sin oppfatning av hvorfor Innovasjon Norge scorer høyt i Universum sin kåring av mest populære arbeidsgiver.

Alle deltakerne mente at omdømme betyr mye for rekrutteringen og gir uttrykk for dette i sine tilbakemeldinger:

*“Det er klart at det betyr noe. Renommé har masse og si og det er vanskelig å si hva som skaper det. En ting jeg har merket mer og mer av i det siste er at vi har en leder, hovedlederen vår, som er veldig tydelig og tør å ha egne meninger. Jeg synes personlig det er veldig tøft og det er slike ting jeg legger merke til”* (nyansatt 1).

*“Ja, det føler jeg absolutt. Det tenker jeg kanskje er det viktigste. Omdømme til en bedrift er ofte det som gjør at folk får lyst til å jobbe der. Det man har hørt om bedriftskulturen, ikke minst hvilke goder man får som ansatt, hvor spennende jobben er og at man får jobbe i et inspirerende miljø. Det tenker jeg er kjempeviktig”* (nyansatt 2).

*“Jeg tror definitivt det har betydning. Slik jeg ser det, tiltrekker vi oss veldig mye interessant arbeidskraft. Mange interessante kunnskapsarbeidere som blir gode ressurser. Det er attraktivt fordi vi ser at det finnes muligheter. Det er ikke et sted du vil stagnere”* (nyansatt 3).

*“Omdømmebygging og profilering tror jeg er utrolig viktig sett inn mot rekruttering. At man er synlig og virkelig interessert i folket der ute, enten de er nyutdannede eller har erfaring. Så klart ja!”* (nyansatt 4).

Sitatene viser at de nyansatte har klare formeninger om at omdømmet til Innovasjon Norge har betydning for interessen når nye medarbeidere skal rekrutteres. Av refleksjonene går det også fram hva den enkelte deltaker vektlegger spesielt.

De gode plasseringene i Universum sin omdømmekåring, mente intervjudeltakerne har ulike årsaker. Flere av de nyansatte sier at Innovasjon Norge har arbeidsoppgaver som er relevante for å få brukt studiekompetansen, og gir mulighet til å jobbe innenfor et bredt felt og opp mot ulike kundegrupper eller bransjer. To av deltakerne trekker spesielt inn muligheten til å få jobbe internasjonalt, og en tredje mener at det å få anledning til å jobbe opp mot gründermiljø

og nyskaping i næringslivet er attraktivt. Det blir også påpekt at virksomheten er kjent, veletablert og er en tydelig aktør i media. Videre at det i forhold til framtidige jobber gir status å ha erfaring fra virksomheten på CVen. En av deltakerne mener også at mange ser på Innovasjon Norge som en solid arbeidsgiver og at trygghet betyr mye, spesielt når arbeidsmarkedet oppleves som usikkert i privat sektor.

Kommunikasjon som grunnlag for omdømmebygging ble sterkt framhevet av vår kontaktperson i Innovasjon Norge. Vi stilte derfor spørsmål til de nytilsatte om de kjente seg igjen i dette. Svarene vi fikk er nok til en viss grad preget av at deltakerne er forholdsvis nye i sine jobber, men det er tydelig at alle er kjent med oppfordringen og forventningene som ligger i organisasjonens kommunikasjonspolicy. Et par av de nyansatte bekrefter at de kjenner seg godt igjen i oppfordringen om å uttale seg innenfor sitt fagfelt:

*“Ja, det kan jeg absolutt. Jeg har absolutt følelse av at det er veldig åpent for at man kan si en god del selv. Og det er mye tillit i organisasjonen” (nyansatt 1).*

*“Ja, jeg mener absolutt at vi kan uttale oss. Nå sitter jeg på en egen avdeling ute hvor det kan skje, men jeg opplever også at vi i sånne uttalelser skal ha en viss dialog med kommunikasjonsavdelingen på hovedkontoret. Det tenker jeg bare er en fordel for oss. At vi har en støtte i apparatet rundt oss som gjør at vi ikke står alene i en uttalelse” (nyansatt 3).*

De to andre deltakerne bekreftet også at de var kjent med oppfordringen om å aktivt bruke ulike kommunikasjonskanaler. En av de nytilsatte trekker også fram at det er signalisert tydelig fra topplederen at de ansatte skal være aktive i sin utadrettede kommunikasjon.

Da vi stilte spørsmålene om omdømme, erfarte vi at mye av det de nyansatte formidlet, dreide seg om Innovasjon Norge sin organisasjonsidentitet og organisasjonskultur. Virksomhetens verdier, *koblende, ansvarlig og nytenkende*, ble trukket fram både direkte og indirekte i svarene og refleksjonene rundt omdømme. De nyansatte formidlet også hvordan de mener virksomheten oppfattes blant ulike aktører, og flere var innom at det er ulike målgrupper som vil ha ulike oppfatninger ut fra sitt ståsted. I tillegg til kommunikasjon som en faktor som påvirker omdømme, trakk flere av deltakerne også fram de andre hovedfaktorene som Apeland (2007) presenterer som sentrale for omdømme (Apeland, 2007): *egne opplevelser, hva andre sier og medieomtale*.

Verdigrunnlaget er en del av identiteten og påvirker også organisasjonskulturen (Brønn & Ihlen, 2009). Alle våre deltakere snakket i intervjuet om organisasjonskultur. Blant annet ble følgende sagt:

*“Da jeg søkte hadde jeg sett for meg at det kan være veldig spennende oppgaver og jobbe med. Det at man får mye ansvar, jobbe med prosjekter. Det er ganske viktig for meg. Og så tenker jeg at kulturen også er noe jeg hadde inntrykk av var god”*  
(nyansatt 2).

*“En arbeidskultur som baserer seg på verdier på tvers av fagdivisjoner. Det er med å bygge den interne kulturen som gjør at vi utad står samlet og kan bygge et godt omdømme uten at det nødvendigvis skal kalles omdømmebygging”* (nyansatt 3).

Dette sitatet er med å bekrefte at omdømme bygges gjennom alt organisasjonen foretar seg internt. Det samme oppfatter vi framgår av sitatet nedenfor:

*“[...] jeg vil tro at det er ulike syn på ting og tang, men det er i alle fall en enhetlig kultur og det er tydelig at det jobbes med kulturbygging”* (nyansatt 4).

Ledelsens betydning for utvikling av en god organisasjonskultur i Innovasjon Norge ble framhevet av alle deltakerne. Flere påpeker at virksomheten har en synlig toppleder som er en dyktig relasjonsbygger. En av deltakerne fortalte også hvordan topplederen møter nyansatte:

*“Toppleder inviterer til såkalte speed-dates når du er nyansatt der du får avsatt 15 minutter med topplederen i Oslo. Alle ansatte skal i teorien bli invitert inn i en slik Skypesamtale der man får høre litt og spurt litt direkte face til face med administrerende. Det er jo litt kult syns jeg”* (nyansatt 4).

Den øvrige ledelsen får også positiv omtale av de nyansatte, som har merket seg at organisasjonskulturen har stort fokus. Knyttet til lederutviklingsmodellen, er det tydelig at ledelsens rolle som kulturelle arkitekter er synlig og når ut til medarbeiderne.

Vi ser at det som kontaktpersonen framhever i sine betraktninger og som kommer fram i dokumenter fra Innovasjon Norge, i svært stor grad er sammenfallende med hva de nyansatte oppfatter.

### 5.2.3 Intervju – rekruttering

Da vi stilte spørsmål om rekruttering inn til Innovasjon Norge, ønsket vi å få de nyansattes vurdering av hva som motiverer kunnskapsarbeidere til å søke jobb i virksomheten. Vi ba også deltakerne fortelle om hva de oppfatter som virksomhetens viktigste konkurransefortrinn for å rekruttere de riktige medarbeiderne.

Deltakerne hadde mange refleksjoner rundt dette. I forhold til hva som motiverer kunnskapsarbeidere ble følgende framhevet spesielt:

*“Jeg tror faktisk det du jobber med, tematikk og gründere, kanskje er hovedgrunnen til at folk har lyst å jobbe her. Og så tror jeg at den tryggheten det gir å jobbe statlig, men føle at det ikke er statlig likevel fordi du jobber mot det private. En mix”*  
(nyansatt 1).

*“Jeg tenker at en ting er å få jobbe med noe spennende og nytt. Uansett om man er økonomiutdannet eller ikke, så tror jeg at ordet innovasjon har en merkevareeffekt her”* (nyansatt 2).

*“Mulighetene! De mulighetene som ligger der. Jeg tror ikke at Innovasjon Norge oppfattes som en snever arbeidsplass ... Og så tenker jeg at det har med omdømme å gjøre. At det er en organisasjon som er høyt respektert og kjent. Og ved å jobbe i en slik organisasjon, så posisjonerer du deg tydelig”* (nyansatt 3).

*“Jeg tror en del av svaret her er at det er så mye forskjellig å holde på med”* (nyansatt 4).

Dette er i stor grad svar vi forventet å få. De samsvarer godt med hva teorien beskriver som motivasjonsfaktorer for kunnskapsarbeidere (Irgens & Wennes, 2014).

I forhold til oppfatning av Innovasjon Norge sine konkurransefortrinn, gikk noen av de samme svarene igjen. Mulighetene som ligger i organisasjonen ble nevnt som et viktig moment. Det samme ble tryggheten i en statlig jobb kombinert med stor variasjon i oppgavene. Den faktoren som flere av deltakerne vektla som et særskilt konkurransefortrinn, er at de har lokalkontor flere steder i Norge og mange utenlandskontor. Muligheten til å kunne hospitere i utlandet en periode eller få jobb fast ved et utenlandskontor, er attraktiv. Flexibilitet i forhold til arbeidstid ble også påpekt som viktig.

Vårt naturlige oppfølgingsspørsmål til dette, var hva som fikk våre deltakere til å søke jobb i Innovasjon Norge. Et par av de nyansatte påpekte virksomhetens samfunnsoppdrag spesielt. Autonomi ble også framhevet av flere. For øvrig gjenspeilet svarene i stor grad det som deltakerne trakk fram som motivasjonsfaktorer kunnskapsarbeidere generelt har for å søke seg til virksomheten:

*“Så da jeg begynte å snuse på litt andre ting etter hvert, så hadde jeg veldig lyst til å kunne jobbe med kunnskap, med læring, få økt kompetansen min og få jobbet mer innenfor det feltet der jeg har utdanning” (nyansatt 1).*

*“Det at jeg hadde vært innom organisasjonen før og syntes det var spennende. Da følte jeg også at jeg kunne benytte meg mye av kunnskapen jeg satt på. Det er en plass å vokse profesjonelt (nyansatt 2).*

*“Jeg er en av de som alltid har tenkt at jeg kunne tenke meg å jobbe i utlandet og gjennom Innovasjon Norge kom den muligheten. Dette har verdi for meg å ha på CVen” (nyansatt 3).*

*“Jeg har vært i bankvesenet før, og Innovasjon Norge er nært knyttet til finansiering og den type jobb jeg hadde den gang. Det var grunnen til at jeg hadde sett for meg at Innovasjon Norge kunne være en mulig arbeidsgiver. Det var litt tilfeldig at denne stillingen dukket opp, men jeg husker når jeg så annonsen: Der kom den!” (nyansatt 4).*

Det som vektlegges av de nytilsatte, underbygger flere av kjennetegnene som teorien framhever ved kunnskapsarbeidere (Irgens & Wennes, 2014). De nyansatte peker på muligheten til å få brukt kompetansen de har tilegnet seg gjennom utdanning og praksis og mulighetene for selvstendighet, mobilitet og fleksibilitet i et dynamisk arbeidsmiljø. Dette samsvarer også med hva arbeidsgiversiden ønsker å legge til rette for.

#### **5.2.4 Intervju – avsluttende betraktninger**

I siste del av intervjuet ba vi de nyansatte beskrive i hvilken grad de opplever at Innovasjon Norge lykkes med sitt omdømme- og rekrutteringsarbeid. Svarene fra deltakerne bekrefter at de fra sitt ståsted har inntrykk av at de jobber aktivt med dette:

*“Omdømme i stor grad eksternt, tror jeg. Vi internt jobber hele tida for å forbedre oss, rendyrke budskapet vårt og har mange tilbakemeldinger på hvordan vi kan gjøre det. Jeg vet ikke helt hvordan det har blitt nå etter at det var en styresak med Anita [Krohn Traaseth] i media, det kan jo være at ting har endret seg etterpå. Det vet jeg ikke. Men personlig så har jeg nesten mer tiltro til henne nå enn før. Rekruttering: For å være helt ærlig så vet jeg ikke hvor mye man jobber med det. Man jobber jo garantert med det, men jeg tror at arbeidsmarkedet er så fullt av folk som trenger jobb at i mange tilfeller trenger man ikke jobbe så veldig hardt”* (nyansatt 1).

Dette er en interessant betraktning. En sak som får stor oppmerksomhet i media med negativ vinkling, kan svekke tiltro og omdømme (Apeland, 2007). Vi oppfatter uttalelsen som et eksempel på at det ikke alltid vil være slik, og mener dette understeker hvor viktig den interne delen av omdømmebyggingen er.

*“Jeg vil si i rimelig grad så langt. Det går framover selv om det fortsatt er en del å gjøre. Og så tror jeg det alltid vil være litt utfordringer i og med at den [Innovasjon Norge] er statlig og eid av staten og fylkeskommunene. Det er begrenset hvor mange uortodokse goder man kan gi de ansatte for å gjøre det enda mer attraktivt”* (nyansatt 2).

*“Jeg opplever at man lykkes svært godt. At man får veldig kompetente søkere til alle typer prosjekter og til alle kontorer. Så jeg opplever at man lykkes veldig godt, kanskje så godt at folk blir vel lenge. Det er jo en annen sak. Det er jo en så allright arbeidsplass at folk vil bli”* (nyansatt 3).

*“I all hovedsak har jeg forstått at det har vært stor søkermasse på de stillingene som har vært utlyst etter at jeg begynte her. Det kan ha sammenheng med temperaturen i næringslivet for øvrig”* (nyansatt 4).

I forhold til omdømme uttaler samme deltaker følgende:

*“Jeg får inntrykk av at Innovasjon Norge er veldig ivrige, aktive på å markedsføre seg og være synlig i ulike fora og sammenhenger”* (nyansatt 4).

I vårt siste spørsmål til de nyansatte, ba vi om å få deres tanker om hva andre virksomheter kan lære av hvordan Innovasjon Norge jobber med omdømmebygging og rekruttering av medarbeidere. Dette refererer til det tredje av våre forskningsspørsmål: *Kan noen av våre*

*funn ha overføringsverdi til andre offentlige virksomheter?* Tilbakemeldingene som vi presenterer her, blir derfor en del av grunnlaget når vi i delkapittel 6.3 skal svare ut dette forskningsspørsmålet.

Det ble framhevet at et godt omdømme bygges internt. Andre offentlige virksomheter bør ha fokus på å redusere usikkerhet og intern motstand gjennom felles verdiforankring og gjennom i fellesskap jobbe for å skape god organisasjonskultur. Dette legger blant annet grunnlag for at ansatte snakker positivt om arbeidsplassen sin, som igjen er viktig for at en virksomhet framstår som attraktiv for arbeidssøkere. En av de nyansatte omtalte dette som “*word of mouth*” (nyansatt 1).

Det ble påpekt at det er viktig med en tydelig ledelse som er offensiv og som drar med seg virksomheten i endring slik at de ansatte ønsker å være med på det nye som skjer. Det ble også understreket at en toppleder som er positivt engasjert og synlig i det offentlige rom, kan bidra til å fremme omdømmebyggingen eksternt. Det ble også påpekt at også offentlige virksomheter må markere seg utad og være aktive mot sine brukergrupper.

Videre fikk vi innspill til hvordan offentlige virksomheter kan tilrettelegge for å være attraktive arbeidsgivere for kunnskapsarbeidere. Det må være fleksibilitet i jobben, blant annet i forhold til arbeidsmåter og arbeidstid. Det ble også pekt på at offentlige aktører må kunne tilby konkurransedyktige betingelser.

Det siste punktet som ble framhevet, er gjennomføringen av rekrutteringsprosesser. En profesjonell gjennomført prosess er viktig og det gjelder alle ledd i rekrutteringen. Det ble påpekt at jobbsøkere snakker med hverandre og at erfaringer knyttet til opplevelser i rekrutteringsprosesser deles. I en konkurransesituasjon, kan dette være utslagsgivende. Vi fikk et konkret eksempel fra en av de nyansatte:

*“For min del sto det mellom to jobber da jeg fikk tilbudet her. Hadde jeg ikke fått et godt inntrykk fra rekrutterings- og intervjuprosessen, er det ikke sikkert jeg hadde gått hit”* (nyansatt 2).

Vi avsluttet alle intervjuene med å spørre deltakerne om de hadde noe mer de ønsket å tilføye i forhold til spørsmålene vi hadde vært igjennom. Det som kom av presiseringer og nye momenter, er tatt inn i det vi har presentert i dette delkapittelet.

### ***5.2.5 Oppsummering omdømmets betydning i rekrutteringsprosessen***

I dette delkapittelet har vi gjennom svar og refleksjoner fra deltakerne i undersøkelsen, presentert hvordan vårt utvalg av nyansatte i Innovasjon Norge oppfatter virksomhetens arbeid med omdømme og rekruttering. Vi har fått vite hvordan de oppfattet omdømmet før de ble ansatt og hvordan de nå, som nyansatte, opplever virksomheten sett fra innsiden. Organisasjonskulturen i Innovasjon Norge blir framhevet spesielt, og ledernes rolle i kultur- og omdømmebygging blir tillagt stor betydning.

De nyansatte mener at omdømmet har stor betydning for rekruttering inn til virksomheten og de har gitt oss forståelse for hva som er viktige faktorer for at en virksomhet framstår som attraktiv for kunnskapsarbeidere. Med bakgrunn i dette, fikk vi innspill til hva andre offentlige virksomheter kan lære av hvordan Innovasjon Norge jobber med omdømmebygging og rekruttering.

Vi ser at det er stort samsvar mellom hva virksomheten selv sier om sitt arbeide med omdømmebygging og rekruttering, og det vårt utvalg av nytilsatte bekrefter i sine uttalelser.

### ***5.3 Sluttvurdering - funn***

I dette delkapittelet trekker vi sammen funnene vi har gjort i dokumenter og gjennom intervjuene av kontaktperson og de nyansatte i Innovasjon Norge, og gjør noen avsluttende analyserende betraktninger av disse.

Vi har fått bekreftet betydningen av en profesjonell rekrutteringsprosess. Innovasjon Norge kan vise til gode rutiner for gjennomføring i alle ledd i prosessen, fra planleggingsfasen der arbeidsoppgavene kartlegges til oppfølgingsfasen. I dette ligger det ikke minst at alle søkere holdes orientert og får tilbakemeldinger og gode rutiner for introduksjon. De nyansatte bekrefter opplevelsen av en god rekrutteringsprosess og påpeker at dette er en viktig faktor i virksomhetens omdømmebygging.

Vi mener å se at bevisstheten i arbeidet med håndteringen av alle de sentrale elementene i teorien, jf. figur 2.1, og involveringen av de ansatte i dette, er nøkkelen til at Innovasjon Norge har lyktes med å skape et godt omdømme. Bevisst organisasjonsidentitet og god organisasjonskultur bygger omdømme. Dette er underliggende faktorer som skaper attraktivitet og gir uttelling i rekruttering av kunnskapsarbeidere.



En tydelig bevissthet på at "alt henger sammen med alt" kommer fram flere ganger i intervjuene fra begge sider (arbeidsgiver og nyansatte). Vår opplevelse i intervjuene, var at uttalelsene fra kontaktpersonen ble ytterligere underbygget i intervjuene med de nyansatte. Alle deltakerne hadde gode refleksjoner og betraktninger, og viste en helhetsforståelse knyttet til organisasjonsidentitet, organisasjonskultur og omdømme i virksomheten.

Kretsløpet starter med at ledelsen og de ansatte sammen er bevisst virksomhetens identitet. Det ser ut som at der er en felles forståelse av hva som er virksomhetens samfunnsoppdrag, visjon. Verdiene, holdningene og lederskapet understøtter dette. Vår opplevelse er at verdiene er godt forankret i virksomheten. Selv om vårt utvalg av nyansatte var begrenset, ble vi overrasket over at alle hadde svært god kjennskap til virksomhetens verdier og relaterte seg til disse. Vi ser at verdiene kommuniseres ut og at Innovasjon Norge knytter disse til samfunnsoppdraget og strategiplaner, og tar verdiene inn som ønskede egenskaper hos jobbsøkere.

Funnene tyder på at Innovasjon Norge langt på vei har ansatte som lever virksomhetens verdier. Dette gir dermed et viktig bidrag til organisasjonskulturen som i sin tur ser ut til å være en viktig driver for Innovasjon Norge sitt omdømme.

Ledernes rolle som kulturelle arkitekter er tydelig, og vi mener å se at dette positivt påvirker organisasjonskulturen. Dette går fram av virksomhetens lederutviklingsmodell, og støttes også i intervjuet med kontaktpersonen. I intervjuene med de nyansatte ble ledelsens engasjement, synlighet og tydelighet framhevet.

Det framstår i tillegg som om omdømme skapes og drives fram med viktige bidrag fra engasjerte ansatte som aktivt involveres i å fronte virksomhetens kommunikasjon utad. Kommunikasjon internt og eksternt med bidrag fra hele virksomheten, framstår for oss som den viktigste faktoren i Innovasjon Norge sin omdømmebygging. Kontaktpersonen vektlegger at all omdømmebygging er integrert i kommunikasjonen og dette går også fram av virksomhetens kommunikasjonspolicy. De nyansatte bekreftet også opplevelsen av en åpen kommunikasjon og verdsetter tilliten og ansvaret som ligger i at medarbeiderne blir oppfordret til å ytre seg.

Gjennom å være bevisst forankring og eierskap av de nevnte sentrale elementene i figur 2.1 i hele virksomheten, mener vi å se at Innovasjon Norge har klart å bygge et omdømme som gjør virksomheten til en attraktiv arbeidsgiver. Det vi ser hos Innovasjon Norge, samsvarer i

stor grad med hva kunnskapsarbeidere ser etter hos en attraktiv arbeidsgiver: blant annet tillit, ansvar, interessante og utfordrende arbeidsoppgaver og autonomi.

## 6 Avslutning

I dette kapittelet oppsummerer vi funnene vi har gjort i kapittel 5. Først vil vi oppsummere funnene knyttet til våre tre forskningsspørsmål, og deretter knytte funnene og konklusjonene til vår problemstilling. Til slutt vil vi diskutere kvaliteten på vår undersøkelse.

### 6.1 Forskningsspørsmål 1

Vårt første forskningsspørsmål er: *Hvordan arbeider Innovasjon Norge med omdømmebygging?*

Etter eget utsagn arbeider ikke Innovasjon Norge eksplisitt med omdømmebygging, men omdømme og omdømmebygging er en implisitt del av alt de gjør. Brønn & Ihlen (2009) sier at den beste innfallsvinkelen for å forstå omdømme og omdømmebygging er å fokusere på organisasjonsidentitet og image. Våre funn viser at organisasjonsidentitet og organisasjonskultur henger tett sammen. For å illustrere hvordan Innovasjon Norge arbeider med omdømmebygging, tar vi utgangspunkt i de tre begrepene organisasjonsidentitet, organisasjonskultur og image, og ser på hvordan de fokuserer på tiltak knyttet til disse.

#### *Organisasjonsidentitet*

Når vi ser nærmere på hvordan Innovasjon Norge arbeider med å danne og påvirke organisasjonsidentiteten, tar vi utgangspunkt i de to faktorene visjon og kultur fra modellen til Apeland (2007). Innovasjon Norge har et samfunnsoppdrag og en visjon som er tydelig og viser retning. Disse to er sammen et godt fundament for fellesskapsfølelse og samhold. Apeland (2007) sier at kultur er felles verdier som skaper samhold mellom de ansatte. For å sikre at verdiene er forankret i egen organisasjon brukes de på mange ulike arenaer. Våre funn viser at de benyttes som grunnlag for strategiarbeidet og i stillingsutlysninger. Innovasjon Norge sin lederutvikling har blant annet som mål å utvikle et felles lederskap, noe som i sin tur er med på å styrke organisasjonens identitet. Videre er kompetansestrategien et verktøy som brukes aktivt til å angi retning, sikre verdiforankringen og til å skape en felles identitet, det Innovasjon Norge kaller IN signatur. Vårt inntrykk er at identiteten er adoptert av de ansatte, selv av dem som har vært i organisasjonen i mindre enn et år.

## ***Image***

Image er hvordan organisasjonens interessenter oppfatter den. Apeland (2007) har vist en modell for strukturert tilnærming til sine interessenter. Modellen baserer seg på å identifisere interessentene, finne eventuelle gap i forventningene og gjøre forventningsavklaringer.

Innovasjon Norge har i sin kommunikasjonspolicy funnet og definert seks hovedmålgrupper. De understreker at de skal være tydelige og ærlige i sin kommunikasjon. For oss framstår det som at de er bevisst at gap mellom hvordan de ønsker å framstå og hvordan de blir oppfattet, vil svekke imaget. For oss virker det som at de arbeider strukturert og bevisst i sitt forhold til sine interessenter. Fokuset på en profesjonell og ordentlig rekrutteringsprosess og arbeidet med employer branding, er også med på å forsterke Innovasjon Norge sitt image. Arbeidet med IN signatur er også med på å styrke dette.

## ***Organisasjonskultur***

Våre funn indikerer at Innovasjon Norge har en god og sterk organisasjonskultur. Vi ser at de er bevisste i sitt arbeid for å utvikle kulturen videre. Eksempler på dette kan hentes fra både kommunikasjonspolicyen og kompetansestrategien. Det at alle ansatte blir sett på som kommunikatører er et bevis på bygging av organisasjonskultur. Det samme er rutineene de har for mottak av nyansatte som sørger for at de nyansatte aktivt blir innlemmet i kulturen. Fokuset til lederutviklingen mener vi også bidrar til å klargjøre lederne til å være kulturelle arkitekter.

## ***Oppsummering***

Vi har gått gjennom arbeidet som Innovasjon Norge gjør med hensyn til begrepene organisasjonsidentitet, organisasjonskultur og image. Vi har identifisert to røde tråder gjennom dette arbeidet - kommunikasjon og kompetanse. Verktøyene som styrer disse er kommunikasjonspolicyen og kompetansestrategien.

Identifiseringen av kommunikasjon som et av hovedverktøyene er ikke overraskende. Innovasjon Norge har selv pekt på at kommunikasjonsarbeidet er sentralt i deres tilnærming til omdømme og omdømmebygging. Basert på teorien rundt omdømme og omdømmebygging har kompetansestrategien med sitt tydelige fokus på retning, verdier og fellesskap framstått som et annet viktig verktøy for arbeid med omdømmebygging.

Denne tilnærmingen til omdømmebygging vurderer vi som uvanlig. Samtidig ser vi at Innovasjon Norge gjennom fokuset de legger i kommunikasjonspolicyen og i kompetansestrategien, dekker inn de faktorene som teorien påpeker er viktig for å kunne bygge et godt omdømme (Apeland, 2007).

## **6.2 Forskningsspørsmål 2**

Vårt andre forskningsspørsmål er: *Hvordan påvirker omdømmebyggingen rekrutteringen til bestemte stillingskategorier hos Innovasjon Norge?*

Vi har definert rekruttering som det en organisasjon gjør for å trekke til seg nye medarbeidere, og begrepet dekker hele prosessen fra behovet oppstår til den nye medarbeideren er på plass. I dette kapitlet har vi valgt å vise hvordan omdømmebyggingen påvirker de ulike fasene i rekrutteringsprosessen slik de er beskrevet i underkapittel 2.5.3.

### ***Planleggingsfasen***

I planleggingsfasen er fokus for virksomheten å finne ut hva de trenger. Omdømmebyggingen i Innovasjon Norge påvirker denne fasen på flere områder. For det første vil arbeidet knyttet til organisasjonsidentitet og organisasjonskultur påvirke beslutningen om hvilken type medarbeider som ønskes. Det er et uttalt ønske om å rekruttere medarbeidere som passer inn i virksomheten. Arbeidet rundt visjon og strategi og kommunikasjonen av disse, vil påvirke planleggingsfasen siden det gir føringer på hvilken kompetanse som de trenger å rekruttere. Videre har de et fokus på at stillingsannonserne som publiseres gir et korrekt bilde av organisasjonen og at de er utformet på en måte som gjør at de riktige kandidatene søker.

### ***Søkefasen***

Søkefasen er den fasen hvor omdømmebyggingen i utgangspunktet har størst innvirkning på rekrutteringen. Det er her de får betalt for det arbeidet som er nedlagt med hensyn til omdømmebygging.

Innovasjon Norge er opptatt av å kommunisere, blant annet på sine nettsider, de ordningene som kan være av interesse for en potensiell søker. Det være seg fokuset på intern rotasjon, muligheten til hospitering i innland og utland, utfordrende arbeidsoppgaver eller stor frihet til selv å påvirke arbeidshverdagen.

Videre er de opptatt av å vise hvordan de har implementert sin visjon, sine verdier og hva samfunnsoppdraget er. De lager også nyhetsartikler hvor de trekker fram resultatene fra ulike omdømmekåringer. Innovasjon Norge er i tillegg aktiv i sosiale medier, som Facebook og LinkedIn, for å fortelle hva de holder på med som er nytt og spennende.

Alt dette er tiltak de har gjort for å framstå som en attraktiv arbeidsgiver overfor potensielle søkere. Svarene fra våre deltakere viser at det i stor grad er samsvar mellom hvordan Innovasjon Norge framstiller det å arbeide i organisasjonen og hvordan det oppleves å arbeide der.

### ***Utvelgelsesfasen***

Innovasjon Norge har stort sett mange søkere på sine utlyste stillinger. Dette gjør utvelgelsesprosessen mer utfordrende. I den forbindelse legger de stor vekt på håndteringen av alle søkere til en stilling. De nyansatte bekreftet at hvordan de ble behandlet kunne være den avgjørende faktoren for hvilken arbeidsgiver som ble valgt. En av virksomhetens verdier er nyskapende. Utøvelsen av denne verdien har resultert i at det er blitt gjennomført forsøk med alternative metoder for utvelgelse i rekrutteringsprosessen.

### ***Oppfølgingsfasen***

I oppfølgingsfasen skal den nyansatte sosialiseres inn i den organisasjonsidentiteten og organisasjonskulturen som organisasjonen har. Innovasjon Norge har en velbeskrevet rutine for mottak av nyansatte og en sjekklister som konkretiserer denne. Ansvar for gjennomføringen ligger hos nærmeste leder og fadder.

### ***Hele prosessen***

Det er lederne som eier en rekruttering i Innovasjon Norge. Dette betyr at fokuset som lederutviklingen har på organisasjonsidentitet, organisasjonskultur og image vil påvirke hele prosessen.

Videre er måten de velger å løse sin rekrutteringsprosess i seg selv en del av omdømmebyggingen. Målet er at alle søkere som ikke fikk tilbud om jobb skal ha lyst til å søke igjen. Det fokuseres derfor på høy gjennomføringshastighet og profesjonell oppfølging av alle søkere. Dette vil i sin tur påvirke hvordan omgivelsene ser på virksomheten.

Basert på våre funn, er det etter vår vurdering en gjensidig påvirkning mellom omdømmebygging og rekruttering. Den vellykkede omdømmebyggingen medvirker til at Innovasjon Norge får mange kvalifiserte søkere til de stillingene de lyser ut, men det er også slik at en profesjonell, ordentlig og raskt gjennomført rekrutteringsprosess er en del av omdømmebyggingen og bidrar til å styrke omdømmet.

### **6.3 Forskningsspørsmål 3**

Vårt tredje forskningsspørsmål er: *Kan noen av våre funn ha overføringsverdi til andre offentlige virksomheter?*

Vår vurdering er at det ikke er tiltakene som Innovasjon Norge har gjennomført som har overføringsverdi. Tiltakene er basert på Innovasjon Norge sine verdier, deres styrker og deres identitet og kultur og vil ikke nødvendigvis kunne overføres som de er. Det som har overføringsverdi er det bevisste tankesettet som ligger bak tiltakene.

Vi vil likevel peke på noen momenter vi mener det er viktig å ha fokus på for å bygge et godt og robust omdømme:

- La omdømmebygging være en integrert del av helheten, men plasser hovedansvaret for arbeidet i en gjennomgående prosess.
- Egne ansatte er en viktig ressurs i arbeidet med omdømmebygging. Å skape et felles verdigrunnlag og en god organisasjonskultur er viktig. Ansatte som snakker positivt om arbeidsplassen sin er viktig for at en virksomhet framstår som attraktiv for arbeidssøkere.
- En tydelig og enhetlig ledelse som er offensive og som er en del av helheten. Dyrk ledelsen sin rolle som arkitekter og pådrivere i arbeidet med organisasjonskultur.
- Offentlige virksomheter må forstå hvordan kunnskapsarbeidere motiveres og tilpasse sine arbeidsmåter og belønningssystemer for å framstå som attraktive arbeidsgivere for kunnskapsarbeidere.
- En profesjonelt gjennomført rekrutteringsprosess er viktig og må omfatte alle ledd i rekrutteringen. Hvordan søkere opplever rekrutteringsprosessen vil påvirke deres oppfatning av organisasjonen og dermed organisasjonens omdømme.

## **6.4 Problemstilling**

Vi har definert følgende problemstilling: *Omdømmebyggingens betydning for rekruttering. Hva det er som gjør at Innovasjon Norge har lyktes godt i forhold til sin rekruttering av kunnskapsarbeidere?*

Vi vil her presenter våre konklusjoner som svar på problemstillingen.:

Innovasjon Norge har klart å skape en positiv forsterkende spiral i sitt omdømme- og rekrutteringsarbeid. Spiralen starter med en felles bevissthet om virksomhetens identitet. Denne identiteten er tett knyttet til samfunnsoppdraget, visjonen og verdiene. Verdiene er godt forankret i virksomheten. De ansatte er opptatt av verdiene, og benytter dem.

Spiralen fortsetter med en organisasjonskultur som blir støttet av en ledelse som opptrer som kulturelle arkitekter. Samtidig er det engasjerte og deltakende ansatte som adopterer og utvikler organisasjonskulturen basert på eierskap og felles verdier.

Neste sving på spiralen fokuserer på kommunikasjon. Alle ansatte er kommunikatører og alle deler av virksomheten skal bidra i kommunikasjonen. Organisasjonsidentitet og organisasjonskulturen blir styrket av de ansatte opplever å få tillit og ansvar gjennom forventningen om at de er kommunikatører.

Siste sving på omdømmespiralen er knyttet til rekrutteringsprosessen. Gjennom fokuset på å behandle alle søkere på en god og profesjonell måte i en rask gjennomført prosess, ser Innovasjon Norge sitt omdømme ut til å bli ytterligere styrket.

God organisasjonsidentitet og organisasjonskultur bygger omdømme. Gjennom å være bevisst dette har Innovasjon Norge greid å kommunisere ut verdier og inntrykk som samsvarer med hva kunnskapsarbeidere ser etter hos en attraktiv arbeidsgiver.

## **6.5 Kvalitet i vår undersøkelse**

I kapittel 3.9 introduserte vi tre indikatorer for kvalitet i kvalitativ forskning. Indikatorene var pålitelighet, gyldighet og generaliserbarhet. Vi vil nå vurdere hvordan vår arbeidsprosess og våre data oppfyller indikatorene.

*Pålitelighet:* Vi har i underkapittel 3.3.1 beskrevet vårt vitenskapsteoretiske perspektiv og hvilken virkning valg av perspektivet kan ha på valg av metodisk tilnærming og på



forskningsarbeidet. I underkapittel 3.3.2 redegjorde vi for vårt teoretiske ståsted og den påvirkningen det har. Innsamlingen og analysen av dataene er beskrevet i delkapitlene 3.5 og 3.6, samt i kapittel 4. Vi har gjennom bruken av sitater forsøkt å la deltakernes stemme komme fram i drøftingen. Sitatene er valgt ut for å illustrere eller understreke det som blir sagt og representerer det overordnede bildet som framkommer i intervjuene. Vi har valgt å være tydelig i de tilfellene det er vår fortolkning av materialet som kommer fram.

*Gyldighet:* Vi har så langt det er mulig begrunnet og diskutert de tolkninger som vi har gjort. Vi har i kapitlene 2, 3 og 4 redegjort for de valg som er gjort med hensyn til teori og metode. Undersøkelsen vår er etter beste evne basert på relevant teori og forskning på området.

*Generaliserbarhet:* Vi har brukt konseptuell generalisering. Det vi vurderer har overføringsverdi, er i stor grad konsepter. Hver enkelt virksomhet må lage sine egne versjoner av disse basert på egen identitet og kultur.

Det som spesielt støtter opp under våre konklusjoner er graden av samstemthet mellom arbeidsgiversiden og arbeidstakersiden i vår undersøkelse. Det som kan skape usikkerhet rundt konklusjonene er størrelsen på utvalget, og at valgt gjennomføringsmåte av intervjuene kan påvirke mediafyldighet og sosial tilstedeværelse. Vi mener at vi har diskutert og konkludert med at disse to faktorene ikke vesentlig påvirker kvaliteten i de funn vi har gjort.

## 7 Egen læringsprosess

Med denne oppgaven avslutter vi vårt masterstudium i kunnskapsledelse. Et av målene med studiet er å gjøre studentene til reflekterte praktikere. Det er derfor naturlig å reflektere rundt vår egen læring knyttet til masteroppgaven.

Vi har opplevd hele studieforløpet som en læringsprosess, og gjennom arbeidet med masteroppgaven har vi fått muligheten til å anvende kunnskapen vi har tilegnet oss i et eget forskningsprosjekt. Fra valg av tema og utarbeidelse av problemstilling og forskningsspørsmål, gjennom teori, metodevalg og innsamling av empirisk materiale, til å presentere våre funn og trekke konklusjoner.

Det var naturlig å velge et tema som kunne vinkles mot offentlig sektor siden vi selv er ansatt i offentlige virksomheter. Omdømmets betydning for rekruttering av kunnskapsarbeidere anså vi som spennende, samtidig som temaet har høy aktualitet. For oss har det vært lærerikt å forske på en organisasjon som har lyktes på dette området. Fordypning i teori, informasjon vi har innhentet og funn vi har gjort, har gitt oss innspill til gode diskusjoner og refleksjon rundt temaet gjennom hele prosessen. Gjennomføringen av prosessen har videre gjort oss bevisste på våre egne roller som forskere. Vi har erfart utfordringene knyttet til å gjennomføre et forskningsprosjekt, og vi har vært gjennom en læringsprosess som har gitt oss ny kunnskap.

Vi har brukt tid på å utforme problemstillingen og våre forskningsspørsmål. Problemstillingen er blitt endret og spisset underveis. Vi har erfart at det kan være utfordrende å formulere forskningsspørsmålene slik at de ble best mulig egnet til å gi svar på våre undringer. Spørsmålene er justerte flere ganger på bakgrunn av valg vi har tatt underveis og hvordan intervjuguidene ble utformet.

Å gjennomføre en kvalitativ undersøkelse har gitt oss nyttig lærdom. I og med at vi hadde deltakere både fra arbeidsgiver- og arbeidstakersiden, utarbeidet vi to ulike intervjuguides som skulle speile synspunktene fra begge parter. Underveis diskuterte vi ulike tilnærminger for å utforme spørsmålene slik at de åpnet for best mulige svar.

Vårt empiriske materiale har bestått både av dokumenter og egeninnsamlet materiale basert på gjennomførte intervju. Bearbeiding av empiriske materialet var et nytt læringsområde for oss. Vi fikk i praksis tatt i bruk metodekunnskap og gjennomført analyser. I rollen som forskere, har vi gjennom arbeidet med masteroppgaven lært verdien av å stille spørsmål og å være

kildekritiske. Prosessen har gitt oss større forståelse av forskningsetiske spørsmål og vi vil framover være mer nysgjerrige, samtidig som vi vil stille flere spørsmål når forskningsresultater presenteres. Vi tar kunnskapen vi har tilegnet oss gjennom studiet med inn i egen arbeidshverdag og vil bruke den aktivt i prosesser og oppgaveløsning.

Gjennom arbeidet med masteroppgaven har vi, både gjennom teori og egen forskning, fått tilegnet oss ny faglig kunnskap om omdømmebygging, om rekrutteringsprosesser og om kunnskapsarbeidere.

Til slutt vil vi framheve at læringsutvikling får en ekstra dimensjon i samarbeidet med andre. For oss har det vært lærerikt å skrive sammen. Vi har hatt en god samarbeidsprosess og opplevde å ha mange felles referansepunkter som var et godt grunnlag for vårt samskrivingsprosjekt. Samtidig har vi utfordret hverandre, hatt diskusjoner og bidratt med ulike erfaringer og perspektiv for å kunne presentere et felles resultat.

## Litteraturliste

- Alvesson, M. (2002). *Understanding organizational culture*. London: Sage Publications Ltd.
- Andersen, I. (. (1990). *Valg af organisationssociologiske metoder - et kombinationsperspektiv*. København: Samfundslitteratur.
- Apeland, N. (2007). *Det gode selskap - omdømmebygging i praksis*.
- Baastad, S. (2018, august 15). *Seks regjeringer deler ut samme medisin*. Hentet fra Kommunal Rapport: <https://kommunal-rapport.no/administrasjon/2000/10/seks-regjeringer-deler-ut-samme-medisin>
- Brønn, P. S., & Ihlen, Ø. (2009). *Åpen eller innadvendt - Omdømmebygging for organisasjoner*. Oslo: Gyldendal Akademisk.
- Elgvin, O. (2013). *"Saman om" et bedre omdømme - en kunnskapsstatus*. Oslo: Forskningsstiftelsen Fafo.
- Garvik, O. (2018, august 15). *Innovasjon Norge*. Hentet fra Store norske leksikon: [https://snl.no/Innovasjon\\_Norge](https://snl.no/Innovasjon_Norge)
- Gotvassli, K.-Å. (2015). *Kunnskap, kunnskapsutvikling og kunnskapsledelse i organisasjoner*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Grimlø, R. (2004). *Rekruttering og utvalg av medarbeidere - og arbeidssøkere valg av arbeidsgiver*. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS.
- Grimlø, R. (2008). *Personaladministrasjon. Teori og praksis*. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS.
- Hatch, M. J. (2011). *Organisasjonsteori - moderne, symbolske og postmoderne perspektiver*. Oslo: Abstrakt Forlag AS.
- Hislop, D. (2013). *Knowledge Management in Organizations a critical introduction - Third edition*. Oxford, GB: Oxford University Press.
- Innovasjon Norge. (2018, Juni 27). *Innovasjon Norge er Norges mest attraktive arbeidsgiver blant økonomistudentene*. Hentet fra [www.innovasjon norge.no](http://www.innovasjon norge.no):

<https://www.innovasjon norge.no/no/nyheter-liste/2018/innovasjon-norge-er-norges-mest-attractive-arbeidsgiver-blant-okonomistudenter/>

Innovasjon Norge. (2018, juni 27). *Om Innovasjon Norge*. Hentet fra Innovasjon Norge: <http://www.innovasjon norge.no/no/om-innovasjon-norge/>

Innovasjon Norge. (2018, august 15). *Åpenhet, jobbkultur og omstilling i Innovasjon Norge*. Hentet fra Innovasjon Norge: <https://www.innovasjon norge.no/no/nyheter-liste/2015/apenhet-jobbkultur-og-omstilling-i-innovasjon-norge/>

Irgens, E. J., & Wennes, G. (2014). *Kunnskapsarbeid - om kunnskap, læring og ledelse i organisasjoner*. Bergen: Fagbokforlaget.

Jensen, H. (2008). Management and Learning in the Knowledge Society. *The Journal of Regional Analysis & Policy*, 130-137.

Johannessen, A., Tufte, P., & Christoffersen, L. (2016). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode*. Oslo: Abstrakt Forlag AS.

Justesen, L., & Mik-Meyer, N. (2010). *Kvalitative metoder i organisations- og ledelsesstudier*. København: Hans Reitzels Forlag.

Kaplan, A. M., & Haenlein, M. (2010, Januar-februar). Users of the world, unite! The challenges and opportunities of Social Media. *Business Horizons* , ss. 59-68.

Karrierestart.no. (2018, Mai 15). *Karrierebarometeret*. Hentet fra Karrierestart.no: <https://karrierestart.no/karrierebarometeret>

Kvåle, G., & Wæraas, A. (2006). *Organisasjon og identitet*. Oslo: Det Norske Samlaget.

Lai, L. (2015). *Strategisk kompetanseledelse*. Bergen: Fagboklaget Vigmostad & Bjørke AS.

Lovdata. (2018, august 15). *Lov om rett til innsyn i dokument i offentlig verksemd (offentleglova)*. Hentet fra Lovdata: <https://lovdata.no/dokument/NL/lov/2006-05-19-16>

Lovdata. (2018, august 15). *Lov om statens ansatte mv. (statsansatteloven)*. Hentet fra Lovdata: <https://lovdata.no/dokument/NL/lov/2017-06-16-67?q=statsansatte>

- Lund, J. (2018, august 15). *Hvem er redd for Anita Krohn Traaseth*. Hentet fra Aftenposten: <https://www.aftenposten.no/meninger/kommentar/i/11eaWG/Hvem-er-redd-for-Anita-Krohn-Traaseth--Joacim-Lund>
- NESH. (2018, august 11.). *Forskningsetiske retningslinjer for samfunnsvitenskap, humaniora, juss og teologi*. Hentet fra De nasjonale forskningsetiske komiteene: <https://www.etikkom.no/forskningsetiske-retningslinjer/Samfunnsvitenskap-jus-og-humaniora>
- Rosvold, K. A., & Pihl, R. (2018, august 15). *Employer branding*. Hentet fra Store norske leksikon: [https://snl.no/employer\\_branding](https://snl.no/employer_branding)
- Røvik, K. (2016). *Trender og translasjoner. Ideer som former det 21. århundrets organisasjon*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Sagberg, I. (2018, august 15). *Rekruttering*. Hentet fra Store norske leksikon: <https://snl.no/rekruttering>
- Schein, E. (1998). *Organisasjons-kultur og ledelse - er kulturendring mulig*. Oslo: Libro Forlag AS.
- Skorstad, E. (2013). *Rett person på rett plass*. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS.
- Statistisk sentralbyrå. (2018, august 3). *Bruker sosiale medier til omdømme og rekruttering*. Hentet fra Statistisk sentralbyrå: <https://www.ssb.no/teknologi-og-innovasjon/artikler-og-publikasjoner/bruker-sosiale-medier-til-omdomme-og-rekruttering>
- Statistisk Sentralbyrå. (2018, Juli 02). *Nasjonalregnskap - 09175: Lønn og sysselsetting, etter næring. Ujustert og sesongjustert 1995K1 - 2018K1*. Hentet fra Statistisk sentralbyrå: <https://www.ssb.no/statbank/table/09175/>
- Strand, T. (2010). *Ledelse, organisasjon og kultur*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Thagaard, T. (2013). *Systematikk og innlevelse - en innføring i kvalitativ metode*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Tjora, A. (2012). *Kvalitative forskningsmetoder i praksis*. Oslo: Gyldendal Akademisk.

Universum. (2016). *Norway's Most Attractive Employers 2016 - Professionals*. Oslo: Universum.

Universum. (2016). *Norway's Most Attractive Employers 2016 - Students* . Oslo: Universum.

Universum. (2017). *Norway's Most Attractive Employers 2017 - Professionals*. Oslo: Universum.

Universum. (2017). *Norway's Most Attractive Employers 2017 - Students*. Oslo: Universum.

Universum. (2018). *The Most Attractive Employers in Norway - Students*. Oslo: Universum.

Wæraas, A., & al., e. (2011). *Substans og framturen - omdømmehåndtering i offentlig sektor*. Oslo: Universitetsforlaget.

**Dokumenter fra Innovasjon Norge som er brukt som bakgrunn og i empiri**

| Navn   | Lenker   |
|--|--|
| Etiske retningslinjer                                    | <a href="https://www.innovasjon norge.no/globalassets/om-innovasjon-norge/dokumenter/etiske-retningslinjer_nor.pdf">https://www.innovasjon norge.no/globalassets/om-innovasjon-norge/dokumenter/etiske-retningslinjer_nor.pdf</a>  |
| Kommunikasjonspolicy 2016-2020                           | Fysisk dokument  |
| Strategi for lederopplæring (kort utdrag)                | E-post   |
| Innovasjon Norge mot 2020, strategi 2016-2020            | <a href="https://www.innovasjon norge.no/no/om-innovasjon-norge/om-oss/innovasjon-norge-mot-2020-strategi-2016--2020/">https://www.innovasjon norge.no/no/om-innovasjon-norge/om-oss/innovasjon-norge-mot-2020-strategi-2016--2020/</a>  |
|  rsrapport 2017  | <a href="https://www.innovasjon norge.no/no/arsrapport2017/#">https://www.innovasjon norge.no/no/arsrapport2017/#</a>  |
| Historien om Innovasjon Norge                            | <a href="https://www.innovasjon norge.no/no/om-innovasjon-norge/om-oss/historie/">https://www.innovasjon norge.no/no/om-innovasjon-norge/om-oss/historie/</a>  |
| Møt v re ansatte – s nn jobber vi                        | <a href="https://www.innovasjon norge.no/no/om-innovasjon-norge/jobb-i-innovasjon-norge/vare-ansatte/">https://www.innovasjon norge.no/no/om-innovasjon-norge/jobb-i-innovasjon-norge/vare-ansatte/</a>  |
| Jobbannonser (6 stk)                                     | <a href="https://invanor.easycruit.com/vacancy/2104393/7818?iso=no">https://invanor.easycruit.com/vacancy/2104393/7818?iso=no</a><br><a href="https://invanor.easycruit.com/vacancy/2095135/7836?iso=no">https://invanor.easycruit.com/vacancy/2095135/7836?iso=no</a><br><a href="https://invanor.easycruit.com/vacancy/2078865/165757?iso=no">https://invanor.easycruit.com/vacancy/2078865/165757?iso=no</a><br><a href="https://invanor.easycruit.com/vacancy/2104119/7836?iso=no">https://invanor.easycruit.com/vacancy/2104119/7836?iso=no</a><br><a href="https://invanor.easycruit.com/vacancy/2122761/7836?iso=no">https://invanor.easycruit.com/vacancy/2122761/7836?iso=no</a><br><a href="https://invanor.easycruit.com/vacancy/2085101/7836?iso=no">https://invanor.easycruit.com/vacancy/2085101/7836?iso=no</a> |
| V re oppdrag   | <a href="https://www.innovasjon norge.no/no/om-innovasjon-norge/om-oss/vare-opdrag/">https://www.innovasjon norge.no/no/om-innovasjon-norge/om-oss/vare-opdrag/</a>  |
| Vi gir lokale ideer globale muligheter                   | <a href="https://www.innovasjon norge.no/no/om-innovasjon-norge/om-oss/Dette-er-Innovasjon-Norge/">https://www.innovasjon norge.no/no/om-innovasjon-norge/om-oss/Dette-er-Innovasjon-Norge/</a>  |
| Innovasjonbloggen  | <a href="https://innovasjonsbloggen.com/2016/08/31/hr-i-innovasjon-norge-utfordrer-egen-rekrutteringspraksis/">https://innovasjonsbloggen.com/2016/08/31/hr-i-innovasjon-norge-utfordrer-egen-rekrutteringspraksis/</a>  |
| Kort beskrivelse av mottak av nyansatte                  | E-post   |
| Kort innføring i Innovasjon Norge sin kompetansestrategi | PDF  |



## Vedlegg 1 – Introduksjonsbrev oppgave

På bakgrunn av kontaktinformasjonen på Innovasjon Norge sin nettside og etter tips fra kollega Arild Strømmen i HR-seksjonen ved Brønnøysundregistrene, sender vi denne henvendelsen til deg.

Vi er to studenter ved Nord universitetet, Master i kunnskapsledelse, som i forbindelse med vår masteroppgave trenger en kontakt i Innovasjon Norge og håper du har anledning til å bistå oss med det.

Litt bakgrunnsinformasjon

Om studiet:

Studiet er et samlings- og erfaringsbasert masterprogram som Nord universitetet tilbyr i samarbeid med Norges teknisk-naturvitenskaplige universitet (NTNU), Copenhagen Business School (CBS) og University of Wisconsin.

Masterstudiet passer for ledere i kunnskapsintensive virksomheter som arbeider med strategiplanlegging eller innovasjon, utviklingsoppgaver, veiledning eller konsultasjon, eller med systemer og teknologi som skal understøtte kunnskaps- og læringsprosesser. Studiet har som mål å utdanne studentene til handlingsdyktige praktikere i kunnskapsfeltet som kan lede kunnskapsarbeid og kunnskapsprosesser til beste for virksomhetene.

Om vår masteroppgave:

Vi har sett at Innovasjon Norge både i 2016 og i 2017 er rangert høyt i Universum sin kåring av mest populære arbeidsgiver for økonomistudenter.

Vårt inntrykk er at Innovasjon Norge også er en svært attraktiv arbeidsplass for andre unge kunnskapsarbeidere.

Vi ønsker i vår masteroppgave å se nærmere på hva det er som gjør at Innovasjon Norge har lykkes godt i forhold til sin omdømmebygging og rekruttering av kunnskapsarbeidere. Videre om dette er noe andre, da spesielt offentlige organisasjoner, kan lære noe av.

Masteroppgaven skal leveres i august 2018.

Vår veileder for masteroppgaven er professor Kjell-Åge Gotvassli ved Nord universitetet.

Vårt ønske er å få en kontaktperson hos dere som i løpet mars måned kan møte oss for å gi oss nærmere bakgrunnsinformasjon om arbeid med omdømmebygging og rekruttering i Innovasjon Norge.

Vi vil i god tid før et møte sende nærmere spesifikasjoner på hva vi ønsker å fokusere på. En godt forberedt samtale regner vi med kan gjennomføres i løpet av 1,5-2 timer.

I etterkant av dette, håper vi å bli satt i kontakt med 6-8 forholdsvis nyrekrutterte medarbeidere i organisasjonen og å få lov til å gjennomføre et kort intervju med disse – enten via skype eller telefon. Intervjuet med den enkelte skal kunne gjennomføres i underkant av 1 time.

Vi håper på en snarlig tilbakemelding på vår forespørsel.

Med vennlig hilsen

Einild Evensen og Hans Bækken Kulstad

Kontaktinfo:

- Einild Evensen - gruppeleder ved Brønnøysundregistrene, avdeling registerforvaltning

e-post: [eev@brreg.no](mailto:eev@brreg.no)

Mobil: 926 21 296

- Hans Bækken Kulstad – forvaltningsleder ved NTNU, IT-avdelingen

e-post: [hans.b.kulstad@ntnu.no](mailto:hans.b.kulstad@ntnu.no)

Mobil: 920 21 791

## Vedlegg 2 – Introduksjonsbrev intervju

Du får denne forespørselen på bakgrunn av samtale med seniorrådgiver HR [REDACTED] i Innovasjon Norge.

I forbindelse med vår masteroppgave ved studiet Master i kunnskapsledelse ved Nord universitet, håper vi du er villig til å delta i intervju knyttet til Innovasjon Norge, organisasjonens omdømmebygging og rekruttering av kunnskapsarbeidere.

Vennligst gi en tilbakemelding om du samtykker i å delta innen 11.04.2018 til [eev@brreg.no](mailto:eev@brreg.no)

Forespørsel om deltakelse i forskningsprosjektet "*Rekruttering av kunnskapsarbeidere i offentlig sektor. En casestudie av Innovasjon Norge*"

### Bakgrunn og formål

Vi har sett at Innovasjon Norge både i 2016 og i 2017 er rangert høyt i Universum sin kåring av mest populære arbeidsgiver for både "professionals" og studenter innenfor økonomifag.

Vårt inntrykk er at Innovasjon Norge også er en svært attraktiv arbeidsplass for andre kunnskapsarbeidere.

Vi ønsker å se nærmere på hva det er som gjør at Innovasjon Norge ser ut til å ha lykket godt i forhold til sin omdømmebygging og rekruttering av kunnskapsarbeidere. Videre om dette er noe andre, da spesielt offentlige organisasjoner, kan lære noe av.

Prosjektet er en masteroppgave ved studiet Master i kunnskapsledelse. Studiet er et samlings- og erfaringsbasert masterprogram i regi av Nord universitet.

Masteroppgaven skal leveres i august 2018.

Vi som skriver oppgaven er Einhild Evensen (deltidsstudent og gruppeleder ved Brønnøysundregistrene, avdeling Registerforvaltning) og Hans Bækken Kulstad (deltidsstudent og forvaltningsleder ved NTNU, IT-avdelingen).

Veileder er professor Kjell-Åge Gotvassli ved Nord universitetet.

***Vi har innledningsvis hatt samtale med [REDACTED], seniorrådgiver HR i Innovasjon Norge. Med bakgrunn i at vi videre ønsker å gjennomføre 4-5 intervju med forholdsvis***

*nyrekrutterte medarbeidere i Innovasjon Norge, har [REDACTED] gitt oss oversikt over alle nyansatte i organisasjonen i 2017/2018 og tillatelse til å direkte ta kontakt med et utvalg. Vi har underskrevet Innovasjon Norge sin taushetserklæring.* Vi har plukket ut ditt navn tilfeldig, men har lagt vekt på å ha begge kjønn representert, samt at vi har lagt vekt på å få intervju med medarbeidere på ulike lokasjoner i Innovasjon Norge.

### **Hva innebærer deltakelse i studien?**

Vi håper du kan tenke deg å delta i vår studie. Om du stiller deg positiv til det, vil vi i løpet av kort tid gjøre en intervjuavtale med deg. Intervjuet vil vi gjennomføre via skype og vi legger opp til at det skal kunne gjennomføres i underkant av 1 time. Intervjuet vil bli tatt opp på lydfil, deretter transkribert og lydfilen vil bli slettet. Intervjuobjektene skal være anonyme. Vi baserer våre spørsmål på en intervjuguide med åpne spørsmål. Spørsmålene vil i hovedsak være knyttet til ditt eventuelle kjennskap til Innovasjon Norge før du ble ansatt og de erfaringer og tanker du har gjort deg som medarbeider i organisasjonen knyttet til omdømme og rekrutteringsarbeid. Øvrige kilder er HR avdelingen i Innovasjon Norge, 3-4 andre nyrekrutterte medarbeidere i organisasjonen og Universum sine kåringer av populære arbeidsgivere fra 2016 og 2017.

### **Hva skjer med informasjonen om deg?**

Alle personopplysninger vil bli behandlet konfidensielt. Det er kun vi to som skriver masteren sammen, samt eventuelt vår veileder/sensor som vil ha innsyn i dataene. Direkte personidentifiserende oppbevares ikke sammen med datamaterialet, den benyttes kun til å komme i kontakt med dere. Datamaskinene som benyttes er beskyttet med brukernavn/passord og de har krypterte harddisker. Lydopptakene legges etter transkribering på ekstern harddisk som ligger innelåst i safe.

Medarbeiderne som intervjues skal ikke kunne gjenkjennes i publikasjonen.

Prosjektet skal etter planen avsluttes 29.08.2018. I den grad datamaterialet blir tatt vare på etter prosjektlutt vil det være fullstendig anonymisert.

### **Frivillig deltakelse**

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

## **Bekreft din deltagelse**

Vi håper du kan tenke deg å bidra i denne studien. Vi ønsker å kunne gjennomføre intervjuene i uke 16-18 og setter stor pris på din bekreftelse om du vil delta innen **11.04.18**.

Svar sender du til Einhild Evensen på e-post [eev@brreg.no](mailto:eev@brreg.no)

Svarer du ja, samtykker du til at du er villig til å delta og at du har mottatt og lest informasjonen ovenfor.

Har du noe du lurer på før du svarer, kan du nå oss på telefon 926 21 296 (Einhild Evensen) eller 920 21 791 (Hans Bækken Kulstad).

Kontaktopplysninger til veileder er: E-post: [kjell.a.gotvassli@nord.no](mailto:kjell.a.gotvassli@nord.no), telefon 74112215.

Studien er meldt til Personvernombudet for forskning, NSD - Norsk senter for forskningsdata AS.

Med vennlig hilsen

Einhild Evensen og Hans Bækken Kulstad

## Vedlegg 3 - Forenklet vurdering fra NSD Personvernombudet for forskning

Kjell-Åge Gotvassli

Universitetsalleen 11

8026 BODØ



Vår dato: 26.04.2018

Vår ref: 60173 / 3 / L T

Deres dato:

Deres ref:

### Forenklet vurdering fra NSD Personvernombudet for forskning

Vi viser til melding om behandling av personopplysninger, mottatt 04.04.2018. Meldingen gjelder prosjektet:

|                             |   |
|-----------------------------|---|
| <b>60173</b>                | <b>Rekruttering av kunnskapsarbeidere i offentlig sektor. En casestudie av Innovasjon Norge</b> |
| <b>Behandlingsansvarlig</b> | Nord universitet, ved institusjonens øverste leder  |
| <b>Daglig ansvarlig</b>     | Kjell-Åge Gotvassli   |
| <b>Student</b>              | Hans Bækken Kulstad   |

### Vurdering

Etter gjennomgang av opplysningene i meldeskjemaet med vedlegg, vurderer vi at prosjektet er omfattet av personopplysningsloven § 31. Personopplysningene som blir samlet inn er ikke sensitive, prosjektet er samtykkebasert og har lav personvernulempe. Prosjektet har derfor fått en forenklet vurdering. Du kan gå i gang med prosjektet. Du har selvstendig ansvar for å følge vilkårene under og sette deg inn i veiledningen i dette brevet.

### **Vilkår for vår vurdering**

Vår anbefaling forutsetter at du gjennomfører prosjektet i tråd med:

1. opplysningene gitt i meldeskjemaet
2. krav til informert samtykke
3. at du ikke innhenter sensitive opplysninger
4. veiledning i dette brevet
5. Nord universitet sine retningslinjer for datasikkerhet

### **Veiledning**

Krav til informert samtykke

Utvalget skal få skriftlig og/eller muntlig informasjon om prosjektet og samtykke til deltakelse.

Informasjon må minst omfatte:

- at Nord universitet er behandlingsansvarlig institusjon for prosjektet
- daglig ansvarlig (eventuelt student og veileder) sine kontaktopplysninger
- prosjektets formål og hva opplysningene skal brukes til
- hvilke opplysninger som skal innhentes og hvordan opplysningene innhentes
- når prosjektet skal avsluttes og når personopplysningene skal anonymiseres/slettes

På nettsidene våre finner du mer informasjon og en veiledende mal for informasjonsskriv.

Forskningsetiske retningslinjer

Sett deg inn i [forskningsetiske retningslinjer](#).

Meld fra hvis du gjør vesentlige endringer i prosjektet

Dersom prosjektet endrer seg, kan det være nødvendig å sende inn endringsmelding. På våre nettsider finner du svar på hvilke [endringer](#) du må melde, samt endringsskjema.

Opplysninger om prosjektet blir lagt ut på våre nettsider og i Meldingsarkivet

Vi har lagt ut opplysninger om prosjektet på nettsidene våre. Alle våre institusjoner har også tilgang til egne prosjekter i [Meldingsarkivet](#).

Vi tar kontakt om status for behandling av personopplysninger ved prosjektslutt Ved prosjektslutt 29.08.2018 vil vi ta kontakt for å avklare status for behandlingen av personopplysninger.

### **Gjelder dette ditt prosjekt?**

Dersom du skal bruke databehandler

Dersom du skal bruke databehandler (ekstern transkriberingsassistent/spørreskjemaleverandør) må du inngå en databehandleravtale med vedkommende. For råd om hva databehandleravtalen bør inneholde, se [Datatilsynets veileder](#).

Hvis utvalget har taushetsplikt

Vi minner om at noen grupper (f.eks. opplærings- og helsepersonell/forvaltningsansatte) har [taushetsplikt](#). De kan derfor ikke gi deg identifiserende opplysninger om andre, med mindre de får samtykke fra den det gjelder.

Dersom du forsker på egen arbeidsplass

Vi minner om at når du [forsker på egen arbeidsplass](#) må du være bevisst din dobbeltrolle som både forsker og ansatt. Ved rekruttering er det spesielt viktig at forespørsel rettes på en slik måte at frivilligheten ved deltakelse ivaretas.

Se våre nettsider eller ta kontakt med oss dersom du har spørsmål. Vi ønsker lykke til med



prosjektet!

Vennlig hilsen

Marianne Høgetveit Myhren

Lis Tenold

Kontaktperson: Lis Tenold tlf: 55 58 33 77 / [lis.tenold@nsd.no](mailto:lis.tenold@nsd.no)

## Vedlegg 4 – Intervjuguide bakgrunnsintervju

### Intervju Innovasjon Norge 12.03.2018

*Vi har sett at Innovasjon Norge både i 2016 og i 2017 er rangert høyt i Universum sin kåring av mest populære arbeidsgiver for økonomistudenter.*

*Vårt inntrykk er at Innovasjon Norge også er en svært attraktiv arbeidsplass for andre unge kunnskapsarbeidere.*

*Vi ønsker i vår masteroppgave å se nærmere på hva det er som gjør at Innovasjon Norge har lykkes godt i forhold til sin omdømmebygging og rekruttering av kunnskapsarbeidere. Videre om dette er noe andre, da spesielt offentlige organisasjoner, kan lære noe av.*

| Spørsmål  | Dekket | Kommentar |
|---|--------|-----------|
| <b>Generelle bakgrunnsspørsmål</b>  |        |           |
| Hvor mange er ansatt i IN og hvordan er fordelingen på de ulike lokasjonene – hovedkontor, fylkesvis og i utlandet? |        |           |
| Hvilke fagmiljø er dominerende i IN (økonomer, andre)?  |        |           |
|   |        |           |
| <b>Omdømme</b>  |        |           |
| Har IN er bevisst strategi knyttet til omdømmebygging, kan dere si noe om dette?                                    |        |           |
| Hvor lenge har IN bevisst jobbet med omdømme?   |        |           |
| Hvordan jobber IN med sin omdømmebygging generelt?  |        |           |

|  |  |  |
|--|--|--|
| Har IN ulike målgrupper i forhold til sin omdømmebygging – hvilke?   |  |  |
| Hvordan preger bygging av omdømme organisasjonen. Kan dere si noe om forankring? Er dette en del av de ansattes identitet?   |  |  |
| Opplever du/dere at organisasjonens omdømme betyr noe i rekrutteringsarbeid? På hvilken måte opplever dere dette?  |  |  |
| I Universum sin kåring av mest populære arbeidsgiver for økonomistudenter kommer IN som nr. 2 i 2016 og som nr. 1 i 2017. Hvordan vil dere forklare en slik popularitet? |  |  |
| <b>Rekruttering</b>  |  |  |
| Hvordan jobber IN med rekruttering av kunnskapsarbeidere (jobbmesser, annonsering)   |  |  |
| Hvordan jobber dere for å få søkere med rett kompetanse og kunnskap og lykkes dere? (eller varierer dette ut fra fagområde)  |  |  |
| I hvor stor grad tar dere inn nyutdannede uten jobberfaring sammenlignet med medarbeidere med praktisk erfaring?   |  |  |
| Får dere vanligvis mange søkere til ledige stillinger i IN? Er interessen ulik ut fra fagområde og/eller lokasjon (hovedkontor, distrikt, utland).                       |  |  |
| Hvordan opplever dere konkurransen om de rette medarbeiderne i forhold til offentlig sektor og i forhold til privat sektor.  |  |  |

|   |  |  |
|---|--|--|
| Hva mener dere er IN sine konkurransefortrinn for å klare å rekruttere de riktige medarbeiderne?  |  |  |
| Hva opplever dere er motivasjonen for kunnskapsarbeidere til å søke jobb i IN?  |  |  |
| <b>Avsluttende betraktninger</b>  |  |  |
| Opplever dere at IN lykkes godt med sitt omdømme- og rekrutteringsarbeid.   |  |  |
| Har dere noen tanker om hvordan andre, da spesielt offentlige organisasjoner, kan lære noe av hvordan IN jobber med omdømmebygging og rekruttering av medarbeidere? |  |  |

## Vedlegg 5 – Intervjuguide nyrekrutterte

### Intervju av nyrekrutterte i Innovasjon Norge (IN) mai 2018

*Vi har sett at Innovasjon Norge både i 2016 og i 2017 er rangert høyt i Universum sin kåring av mest populære arbeidsgiver for "professionals" og studenter innen økonomifag.*

*Vårt inntrykk er at Innovasjon Norge også er en svært attraktiv arbeidsplass for andre kunnskapsarbeidere. Med kunnskapsarbeidere mener vi i denne sammenheng personer med høyere utdanning (bachelor/master/doktorgrad).*

*Vi ønsker i vår masteroppgave å se nærmere på hva det er som gjør at Innovasjon Norge ser ut til å ha lykket godt i forhold til sin omdømmebygging og rekruttering av kunnskapsarbeidere. Videre om dette er noe andre, da spesielt offentlige organisasjoner, kan lære noe av.*

| Spørsmål   | Dekket | Kommentar |
|--|--------|-----------|
| <b>Generelle bakgrunnsspørsmål</b>   |        |           |
| Hvor lenge har du hatt stillingen i IN?  |        |           |
| Hva er din utdanningsbakgrunn?   |        |           |
| Har du tidligere arbeidserfaring? I så fall, fra hvilke(n) sektor(er)?   |        |           |
| <b>Omdømme</b>   |        |           |
| Hva var din kjennskap til IN før du søkte jobb i organisasjonen?   |        |           |
| Hva var ditt inntrykk av IN som virksomhet før du søkte stillingen? I hvilken grad samsvarer dette med inntrykket ditt etter at du startet å jobbe i organisasjonen? |        |           |

|  |  |  |
|--|--|--|
| Oppfatter du at det jobbes aktivt med omdømme i IN og påvirker det din arbeidshverdag? På hvilken måte?  |  |  |
| Oppfatter du at IN sitt omdømme betyr noe i rekrutteringsarbeidet. I så fall, hvilken betydning oppfatter du at det har?   |  |  |
| I Universum sin kåring av mest populære arbeidsgiver kommer IN godt ut både for "professionals" og studenter innenfor økonomifag. Hva kan etter din vurdering forklare dette?  |  |  |
| Av IN sin Kommunikasjonspolicy 2016-2020 går det fram at alle ansatte i IN kan uttale seg innenfor sine fagområder på vegne av organisasjonen. Kjenner du deg igjen i dette? Hvordan opplever du dette? (stikkord: kultur, tillit, ansvar) |  |  |
| <b>Rekruttering</b>  |  |  |
| Hva oppfatter du er motivasjonen for kunnskapsarbeidere til å søke jobb i IN?  |  |  |
| Hva opplever du er IN sine konkurransefortrinn for å klare å rekruttere de riktige medarbeiderne?  |  |  |
| Hva fikk deg til å søke jobb i IN?   |  |  |
| <b>Avsluttende betraktninger</b>   |  |  |
| I hvilken grad opplever du at IN lykkes med sitt omdømme- og rekrutteringsarbeid?  |  |  |

|   |  |  |
|---|--|--|
| Har du tanker om hva andre virksomheter kan lære av hvordan IN jobber med omdømmebygging og rekruttering av medarbeidere? |  |  |
|---|--|--|