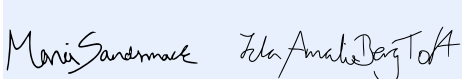




Universitetet  
i Stavanger

DET SAMFUNNSVITENSKAPELIGE FAKULTET

## MASTEROPPGAVE

Studieprogram: Endringsledelse	Vårsemesteret, 2022  Åpen
Forfatter: Ida Amalie Berg Toft & Maria Sandsmark	 ..... (signatur forfatter)
Veileder: Bjørn-Tore Blindheim	
Tittel på masteroppgaven: Kunnskapsoverføring som etableringsguide  Engelsk tittel: Knowledge transfer as an establishment guide	
Emneord: Kunnskapsoverføring, oversettelse,           rekruttering, nyetablerte           organisasjoner, online rekruttering	Sidetall: 54 ..... + vedlegg/annet: 32 .....  Stavanger, 15.06.2022 ..... dato/år

## Forord

Denne masteroppgaven markerer slutten på vår mastergrad i Endringsledelse ved Universitet i Stavanger (UiS). Oppgaven handler om hvordan nyetablerte organisasjoner kan bruke kunnskapsoverføring som virkemiddel for å etablere seg innenfor en bransje.

Masteroppgaven er basert på kunnskap opparbeidet i løpet av to lærerik år ved UiS.

Vi ønsker å rette en stor takk til vår veileder Bjørn-Tore Blindheim for verdifull veiledning gjennom hele skriveprosessen. Dine råd, ditt engasjement og din støtte har vi satt stor pris på. Vi ønsker også å takke Firstrate for tilliten og muligheten til å benytte dere som case i denne masteroppgaven. Spesielt takk til informantene som deltok i intervjuet, til tross for deres travle hverdag. Til slutt ønsker vi å takke studievenner som har bidratt til å gjøre studietiden til en fin tid, samt familie, venner og forlovede som alltid støtter oss.

## Sammendrag

I denne oppgaven undersøker vi hvordan kunnskapsoverføring kan brukes som et virkemiddel for nyetablerte organisasjoner. I motsetning til tidligere litteratur hvor kunnskapsoverføring vanligvis brukes for multinasjonale selskaper, utforsker denne studien fenomenet for nyetablerte selskaper. Problemstillingen for masteroppgaven er: *hvordan kan nyetablerte organisasjoner bruke kunnskapsoverføring som et virkemiddel for å etablere seg innenfor en spesifikk bransje?* For å besvare problemstillingen brukes Firstrate som nyetablert organisasjon, og bransjen rekruttering. Dermed ble to forskningsspørsmål formulert: (1) *Hvordan kontekstualiserer Firstrate rekruttering som idé?* (2) *Hvordan kan vi fortolke og forstå kontekstualiseringen til Firstrate?*

En kvalitativ casestudie har blitt brukt for å besvare forskningsspørsmålet. Firstrate, et nystartet rekrutteringsselskap, ble valgt som case, fordi en av forfatterne av denne oppgaven jobber der. Vi gjennomførte et semistrukturert dybdeintervju med to av Firstrate's ledere. I tillegg ble datainnsamling fra Firstrate's nettside og sosiale medier-kanaler gjennomført for å supplere data fra intervjuet. Empirien ble deretter analysert i henhold til kunnskapsoverføringsteori og rekruttering som kunnskapsfelt.

Rekruttering ble tolket som et kunnskapsfelt med store frihetsgrader og løs ramme.

Hovedfunnene i oppgaven viser at Firstrate's oversettelse av rekruttering som idé er basert på globale stedløse og tidløse markører som knyttes til en mer generell rekrutteringsmodell. For å fortolke og forstå kontekstualiseringen ble den studert fra et instrumentelt perspektiv og et institusjonelt/symbolsk perspektiv. Det gir høyde for to ulike fortellinger som begge peker på forskjellige muligheter for hvordan kunnskapsoverføring kan brukes som virkemiddel for nyetablerte organisasjoner. For øvrig, kan kunnskapsoverføring brukes som virkemiddel for organisasjoner som både inntar en mer generell posisjon i markedet med sin oversettelse, men også for de som i større grad benytter seg av lokale stedsmakeringer og tidsmarkeringer i sin oversettelse for å skille seg ut og være autentiske. Det argumenteres for at forutsetninger for å bruke kunnskapsoverføring som virkemiddel avhenger av hvilken bransje en etablerer seg i, hvor mange frihetsgrader og spillerom bransjen tillater i oversettelsen, hvilke markører en forsøker å knytte seg til, samt hva en ønsker å oppnå med markørene.

## Abstract

The purpose of the current paper is to investigate how knowledge transfer can be used as a tool for newly established organisations. This is in contrast to previous literature where knowledge transfer is usually used for multinational companies. The research question for this study is as follows, *how can newly established organisations use knowledge transfer as a tool to establish themselves within a specific industry?*

We used a qualitative case study to answer the research question. Firstrate, a newly started recruitment company, was chosen as the case due to one of the writers of this dissertation works at Firstrate. This has thus given us a unique opportunity to study the topic thoroughly. We conducted a semi-structured in-depth interview with two of Firstrate's executives. In addition, data was collected from Firstrate's website and social media channels to supplement the data from the interview. To answer the research question, the following sub-questions were developed, (1) *how does Firstrate contextualise recruitment as an idea?* (2) *how can we interpret and understand the contextualisation of Firstrate?*

The findings of the study revealed that Firstrate's translation of recruitment as an idea is based on global markers that are not attached to any specific time or place, and linked to a more general recruitment model. To interpret and understand Firstrate's contextualisation, it was studied from an instrumental perspective and an institutional/symbolic perspective. Thus, different narratives are provided, both of which point to different possibilities for how knowledge transfer can be used as a tool for newly established organisations. Moreover, findings showed that knowledge transfer can be used as a tool for organisations that want to have a more general position in the market, as well as for those who use local markers that are attached to time and place to differentiate themselves and be authentic. It is argued that the prerequisites for using knowledge transfer as a tool depend on which industry the organisations choose, how much leeway the industry allows in the translation, which markers the organisations are trying to attach to, and what the organisations want to achieve with the markers.

Ultimately, the current paper contributes to an understanding of the prerequisites for using knowledge transfer as a tool for newly established organisations. Detecting these results is considered an important contribution to the knowledge transfer literature

# Innholdsfortegnelse

<b>1.0 INNLEDNING.....</b>	<b>6</b>
1.1 OPPGAVENS PROBLEMSTILLING .....	7
1.2 OPPGAVENS OPPBYGNING.....	8
<b>2.0 REKRUTTERING SOM KUNNSKAPSFELT.....</b>	<b>9</b>
2.1 REKRUTTERINGSPROSESSEN .....	10
2.2 REKRUTTERINGSSELSKAPER.....	12
2.2.1 Rekruttering nå versus før.....	13
2.2.2 Rekrutteringsselskapers rolle.....	14
2.3 OPPSUMMERING.....	16
<b>3.0 FIRSTRATE.....</b>	<b>17</b>
<b>4.0 KUNNSKAPSOVERFØRING.....</b>	<b>18</b>
4.1 KUNNSKAPSOVERFØRINGSTRADISJONEN.....	18
4.2 TEORETISK ORIENTERING .....	19
4.3 KUNNSKAPSOVERFØRING SOM OVERSETTELSE.....	20
4.3.1 Dekontekstualisering.....	22
4.3.2 Kontekstualisering.....	23
4.4 VIDERE ANVENDELSE AV KUNNSKAPSOVERFØRING .....	28
<b>5.0 METODE.....</b>	<b>30</b>
5.1 FORSKNINGSDESIGN .....	30
5.2 DATAINNSAMLING.....	31
5.3 TRANSKRIPSJON, KODING OG ANALYSE .....	32
5.4 KVALITETSKRITERIER.....	33
5.4.1 Pålitelighet.....	33
5.4.2 Gyldighet.....	34
5.4.3 Overførbarhet.....	35
<b>6.0 EMPIRI OG ANALYSE.....</b>	<b>37</b>
6.1 IDEEN BAK FIRSTRATE.....	38
6.1.1 Kvalitet, digitale verktøy og fleksibilitet.....	38
6.2 STEDSMARKERING OG TIDSMARKERING .....	40
6.2.1 Stedsmarkering.....	40
6.2.2 Tidsmarkering.....	41
6.2.3 Andre markører.....	43
6.3 PLASSERING I MODUS.....	44
6.3.1 Rekrutteringsprosessen til Firstrate.....	44
6.3.2 Modifiserende modus .....	47

<b>7.0 DISKUSJON</b> .....	<b>49</b>
7.1 INSTRUMENTELT PERSPEKTIV .....	49
7.1.2 <i>Kvalitet, digitale verktøy og fleksibilitet</i> .....	49
7.2 INSTITUSJONELT/SYMBOLSK PERSPEKTIV .....	50
7.2.1 <i>Betydningen av stillingstitlene</i> .....	51
7.2.2 <i>Kvalitet, digitale verktøy og fleksibilitet</i> .....	52
7.3 HVORDAN KAN NYETABLERTE VIRKSOMHETER BRUKE KUNNSKAPSOVERFØRING SOM ET VIRKEMIDDEL? ..	54
<b>8.0 KONKLUSJON</b> .....	<b>56</b>
8.1 VIDERE FORSKNING .....	57
<b>9.0 REFERANSELISTE</b> .....	<b>59</b>
<b>11.0 VEDLEGG</b> .....	<b>68</b>
11.1 INFORMASJONSSKRIV OG SAMTYKKEERKLÆRING .....	68
11.2 SEMISTRUKTURERT INTERVJUGUIDE .....	71
11.3 ANALYSESKJEMA.....	73

## 1.0 Innledning

Hva er det egentlig som skal til for at nyetablerte organisasjoner overlever i lengden? Aldri før har det blitt etablert så mange foretak som nå. I 2021 ble 76 863 foretak etablert (Statistisk Sentralbyrå, 2022). Likevel viser tall fra Statistisk Sentralbyrå (2021) at få foretak vil overleve i dagens utvikling. Fra 2014 til 2018 overlevde kun 27,6 prosent av foretakene etter fem år (Statistisk Sentralbyrå, 2021). Den lave overlevelsesraten til nyetablerte organisasjoner er også Stinchcombe (1965) opptatt av. Han hevder at en høyere andel av nye organisasjoner mislykkes enn eldre organisasjoner, og begrepsfester dette fenomenet med “liability of newness” (Stinchcombe, 1965, s. 148). Årsaken til den lave overlevelsesraten mener han skyldes kostnaden ved å lære seg roller og oppgaver som hører med organisasjonen, nye roller som kommer i konflikt med kapital og kreativitet, mangel på informasjonsstruktur, samt mangel på klienter, støttespillere og kunder (Brüderl & Schüssler, 1990, s. 530). Temaet om hvilke faktorer og forutsetninger som kan være utslagsgivende for organisasjoners overlevelse finner vi svært interessant, og ønsker derfor å undersøke det nærmere.

For å få bedre innsikt i organisasjoners overlevelse, vil vi først definere en organisasjon. En klassisk definisjon av begrepet er: “*a system of consciously coordinated personal activities or forces*” (Barnard, 1938, s. 72). Dette er den mest utbredte definisjonen hvor organisasjon forbindes med struktur, administrasjon og måloppnåelse (Eriksson-Zetterquist, Kalling, Styhre & Woll, 2015, s. 20-21). Videre kan en studere organisasjon fra ulike perspektiver. To perspektiver som vi er opptatt av i denne oppgaven er organisasjon som noe instrumentelt og organisasjon som noe institusjonelt og symbolsk. Fra et instrumentelt perspektiv beskrives organisasjoner som rasjonelle verktøy som har som formål å oppnå mål gjennom å produsere varer og tjenester. Et institusjonelt/symbolsk perspektiv derimot er mer opptatt av hvilke verdier og normer som eksisterer i omgivelsene til organisasjonen og hvilken påvirkning disse har (Eriksson-Zetterquist et al., 2015, s. 246). Dette skillet mellom to perspektiver er interessant fordi det fremviser to ulike, men viktige aspekter når en skal forsøke å forstå det som skjer i og rundt en organisasjon.

Da vi er opptatt av faktorer og forutsetninger som er nødvendige for nyetablerte organisasjoners overlevelse, vil et naturlig neste steg være å undersøke utviklingen som skjer i organisasjonen. En måte å undersøke betingelser for organisasjonsutvikling er gjennom

forskningstradisjonen kunnskapsoverføring. Dette er en forskningstradisjon som i hovedsak handler om å studere betingelser for utvikling, overføring, mottak og utnyttelse av kunnskap i større organisasjoner. En definisjon av kunnskapsoverføring er: *"the process through which organizational actors – teams, units, or organizations– exchange, receive and are influenced by the experience and knowledge of others"* (van Wijk, Jansen & Lyles, 2008, s. 832).

Kunnskapsoverføring krever integrering av ulike typer kunnskap, og utvikler seg videre gjennom endringer, hva som skjer med kunnskapen og hvordan den blir utnyttet hos mottakeren (Argote, Ingram, Levine & Moreland, 2000). Det handler om oversettelse av en idé som skal ut av en sammenheng og inn i en ny (Røvik, 2007, s. 247). Denne oversettelsesprosessen kan antageligvis bidra til ny innsikt og forståelse for etableringsprosessen til en organisasjon. Hensikten med denne oppgaven er dermed å undersøke hvilken rolle kunnskapsoverføring kan ha som et virkemiddel for organisasjoner som forsøker å etablere seg i en bransje. Dessuten, er vi interessert i hvordan overføring av kunnskap ikke bare er et redskap for effektivitet og måloppnåelse, men at en overføring også har symbolske og legitimerende aspekter (Røvik, 2007, s. 45).

### 1.1 Oppgavens problemstilling

Oppgavens problemstilling er følgende, *hvordan kan nyetablerte organisasjoner bruke kunnskapsoverføring som et virkemiddel for å etablere seg innenfor en spesifikk bransje?*

Bakgrunnen for problemstillingen var vår antagelse om andre forutsetninger for å bruke kunnskapsoverføring som virkemiddel for nyetablerte organisasjoner versus større organisasjoner. Forskningstemaet er et relevant tema da problemet med å overleve som et nyoppstartet selskap er gjeldene og viktig for mange. En annen faktor som har betydning for valg av tema er at en av forfatterne av denne oppgaven arbeider i en nyoppstartet rekrutteringsbedrift, Firstrate. Dette har dermed gitt oss en unik mulighet til å studere denne prosessen på nært hold. Vi ønsker å undersøke hvordan Firstrate har gått frem i oversettelsen av rekruttering som idé, ved å bruke kunnskapsoverføring som teoretisk rammeverk. Vi avgrenser derfor denne oppgaven ved å fokusere på rekrutteringsbransjen og den nyetablerte organisasjonen Firstrate. For å kunne svare på problemstillingen har vi utarbeidet følgende forskningsspørsmål,

1. *Hvordan kontekstualiserer Firstrate rekruttering som idé?*
2. *Hvordan kan vi fortolke og forstå kontekstualiseringen til Firstrate?*



Studien skiller seg ut fra tidligere forskning da vi undersøker hvordan kunnskapsoverføring kan brukes som virkemiddel for nyetablerte selskaper, i motsetning til hvordan kunnskapsoverføring vanligvis brukes for multinasjonale selskaper (Røvik, 2007, s. 41). I tillegg er konteksten i oppgaven spesifikk rettet mot en nyoppstartet bedrift, Firstrate, i rekrutteringsbransjen i Stavanger.

## 1.2 Oppgavens oppbygning

I denne masteroppgaven vil vi først foreta en gjennomgang av rekruttering som kunnskapsfelt. Dette kapittelet gir en innføring i utviklingen og samtidens bilde av rekrutteringsbransjen og rekrutteringsselskaper, samt en beskrivelse av rekrutteringsprosessens kjennetegn og innhold. Videre presenteres caset for oppgaven, som er det nyetablerte rekrutteringsselskapet Firstrate. I kapittel 5 (s. 6) redegjør vi for kunnskapsoverføringsteorien, hvor vi gjennomgår sentral teori og begreper som videre blir benyttet i analyse og diskusjon. Deretter diskuteres studiens metodevalg, som inkluderer valg av forskningsdesign, datainnsamling, transkripsjon, koding og analyse, samt en gjennomgang av kriterier for å vurdere oppgavens kvalitet. Videre fremstilles og analyseres funn fra empirien, som i kapittel 8 (s. 6) drøftes opp mot problemstillingen og forskningsspørsmålene. Avslutningsvis oppsummeres oppgavens viktigste punkter og svar på problemstillingen i en konklusjon, i tillegg til anbefalinger for videre forskning på temaet.

## 2.0 Rekruttering som kunnskapsfelt

I den første utgaven av "Handbook of Industrial & Organizational Psychology" av Guion (1976) dekket rekruttering mindre enn én side. I den andre utgaven av boken fylte temaet 45 sider (Rynes, 1991, s. 3). Siden har det vært en eksplosjon av forskning om rekruttering (Rynes, Reeves & Darnold, 2013, s. 335). Følgelig har det vokst frem diskusjoner om defineringen av begrepet. Barber (1998) definerer rekruttering som: "(...) *those practices and activities carried out by the organization with the primary purpose of identifying and attracting potential employees*" (s. 5). Denne definisjonen fremhever den viktige forskjellen mellom to human resources (HR)-funksjoner, rekruttering og seleksjon (Orlitzky, 2007, s. 273). I følge Orlitzky (2007) handler rekruttering om HR-praksisene og prosessene ved å tiltrekke seg potensielle kandidater, mens seleksjon omhandler utvelgelsen av kandidater til stillingen (s. 273).

Barber sin definisjon omfatter også et bredt spekter av aktiviteter, fra tradisjonelle rekrutteringsfunksjoner til modifikasjoner av arbeidsmiljøet når det er nødvendig for rekrutteringen. Fokuset ligger på de aktivitetene som er tiltenkt å påvirke rekrutteringsresultatet, og med dette identifisere at samhandlingen mellom rekrutteringspraksiser og utfallet av rekrutteringen ikke er god nok. Ansettelse finner ikke sted bare på grunn av rekruttering, men påvirkes også av andre faktorer. Disse faktorene kan sette grenser for hva som er mulig i rekrutteringsprosessen. For eksempel kan effekten av rekruttering være liten når jobber er ekstremt attraktive eller nesten ikke attraktive i det hele tatt. I tillegg kan noen faktorer som først ikke ble inkludert i rekrutteringsstrategien bli en del av prosessen likevel. For eksempel, en organisasjon som avdekker at fordelspakken deres har gjort dem mindre konkurransedyktige i å tiltrekke seg kandidater kan endre fordelspakken til å bli mer attraktiv for søkere, og dermed inkluderes fordelspakken i rekrutteringen (Barber, 1998, s. 6). Dette poenget reflekterer et viktig skille mellom Barber (1998) sin definisjon av rekruttering og tidligere definisjoner. Før ble rekruttering sett på som et "medium", i den forstand at rekruttering bare formidlet informasjon om egenskapene ved jobben. I flere år ble det forsøkt å separere rekruttering som et "medium" og selve egenskapene ved jobben. Denne separasjonen kan ha ført til sterk undervurdering av effekten av rekrutteringsprogrammer, da organisasjoner faktisk kan endre på karakteristikker ved jobben for å tiltrekke seg kandidater (Barber, 1998, s. 6).

Barber (1998) sin definisjon blir imidlertid omtalt som snever, da den utelukker viktige utilsiktede påvirkningsfaktorer i rekrutteringspraksisen (Chapman, Uggerslev, Carroll, Piasentin & Jones, 2005, s. 929), slik som kandidatenes reaksjoner på seleksjonsprosedyrene (Gilliland, 1993), og organisasjoners image (Turban & Greening, 1997). Rynes (1991) forelser en bredere definisjon av rekruttering som: *“encompass[ing] all organizational practices and decisions that affect either the number, or types, of individuals that are willing to apply for, or to accept, a given vacancy”* (s. 429). Breugh (1992) ga en lignende definisjon: *“Employee recruitment involves those organizational activities that (1) influence the number and/or types of applicants who apply for a position and/or (2) affect whether a job offer is accepted”* (s. 4). Disse definisjonene blir imidlertid kritisert av Barber (1998) da det tillater alle organisatoriske praksiser å klassifiseres som rekruttering (s. 5). I tillegg mener Barber (1998) at Rynes (1991) og Breugh (1992) forveksler rekrutteringsprosessen med rekrutteringsresultater i sine definisjoner (s. 5).

Orlitzky (2007) uttrykker at begrepsgrensen mellom rekruttering og seleksjon blir mer flytende i praksis (s. 273). I den norske litteraturen blir rekruttering ofte brukt for både anskaffelse av kandidater og seleksjon av søkere (Grimsø, 2005, s. 55). I denne oppgaven brukes derfor begrepet rekruttering som den prosessen som finner sted fra ledig stilling oppstår til jobbtilbud gis.

## 2.1 Rekrutteringsprosessen

Breugh (2012) presenterer en modell for hvordan rekrutteringsprosessen utspiller seg i fire steg; *(1) tiltrekke søkerens oppmerksomhet, (2) generere søkere, (3) opprettholde interessen og (4) jobbtilbud* (s. 82).

*Det første stadiet* i rekrutteringsprosessen handler om at en arbeidsgiver gjør potensielle kandidater oppmerksom på en ledig stilling (Breugh, 2012, s. 82). Breugh (2012) belyser tre faktorer som viktige ved publiseringen av en jobbåpning. Den første faktoren omhandler antall rekrutteringsmetoder en bruker, mens den andre faktoren handler om hvilke rekrutteringsmetoder en har valgt. Jo flere metoder en bruker, jo mer oppmerksomhet får en. I tillegg kan bestemte metoder resultere i større oppmerksomhet enn andre. Den tredje faktoren dreier seg om organisasjonens synlighet og omdømme. En synlig og positiv oppfattet organisasjon er sannsynlig å tiltrekke seg flere jobbsøkere til nettsiden sin, og kan dermed

informere om ledige stillinger der. Potensielle kandidaters oppmerksomhet påvirkes også av hvorvidt de aktivt leter etter en jobbåpning (Breugh, 2012, s. 82-83).

Etter en arbeidsgiver har gjort potensielle kandidater oppmerksomhet på en ledig stilling, vil hen generere jobbsøknader fra kandidatene (2) (Breugh, 2012, s. 83). Breugh (2012) trekker frem tre faktorer under arbeidsgiverens kontroll som kan påvirke hvor mange søkere organisasjonen får. Den første faktoren omhandler hvilken informasjon arbeidsgiveren formidler om en jobbåpning. For eksempel vil en generere mer jobbsøknader hvis en bare deler positiv informasjon om stillingen, i motsetning til mer realistisk informasjon. Den andre faktoren angår kilden til informasjonen en deler, som anses som en viktig faktor da det påvirker hvor troverdig informasjonen er. Den tredje faktoren handler om hvor enkelt organisasjonen har tilrettelagt for å søke på en jobb (Breugh, 2012, s. 83). Videre informerer Breugh (2012) at søkernes oppfattelse også påvirker hvor mange søknader en organisasjon mottar. Potensielle søkere evaluerer jobben basert på informasjonen som er gitt av organisasjonen, men også fra andre kilder. De vurderer også sannsynligheten for å få et jobbtillbud, i tillegg til å bedømme om de kan finne en bedre stilling (Breugh, 2012, s. 83).

*Det tredje stadiet* omhandler å opprettholde interessen til søkeren. Dette inkluderer hendelser som finner sted mellom innsending av søknaden og mottakelse av et jobbtillbud eller at kandidaten er eliminert ut av prosessen. Vanligvis vil søkeren motta mer informasjon fra organisasjonen, gå gjennom en eller flere seleksjonsprosedyrer, samt møte ansatte i organisasjonen. Disse organisatoriske erfaringene, i tillegg til informasjon som kandidaten kan ha samlet selv, kan endre kandidatens evaluering av stillingen og forventningen om å få et jobbtillbud (Breugh, 2012, s. 83).

*Det fjerde stadiet* i rekrutteringsprosessen omfatter jobbtillbudet. Under organisasjonens kontroll er det tre faktorer som kan påvirke om en kandidat aksepterer jobbtillbudet. Den første faktoren omfatter kvaliteten av jobbtillbudet. Det er helt klart at desto bedre tilbud, desto større sannsynlighet er det for at kandidaten aksepterer tilbudet. Den andre faktoren er hvorvidt en arbeidsgiver er villig til å forhandle. Dette inkluderer alt fra høyere lønn eller andre fordeler til en senere startdato eller endring av kontorlokasjon. En annen faktor som kan påvirke akseptering av et jobbtillbud er tidspunktet av tilbudet. For eksempel hvis en kandidat ikke får et jobbtillbud innen rimelig tid kan vedkommende konkludere med at hen ikke er organisasjonens første valg. En slik attribusjon kan resultere i at kandidaten ikke

stiller seg like positiv til organisasjonen, selv om et jobbtilbud blir gitt på et senere tidspunkt (Breugh, 2012, s. 83).

Breugh (2012) belyser selv at to ytterligere punkter ikke ble inkludert i modellen, men som gjerne bør vurderes (s. 83). Det første handler om at Breugh (2012) ekskluderer diskusjonen om faktorer som kan påvirke kvaliteten på rekrutteringsutfallet (s. 83). Dette valget begrunnes med at modellen ikke skal bli for komplisert. Fokuset i modellen blir derfor på kvantiteten av rekrutteringsutfallet. Det andre punktet omhandler konsistens (Breugh, 2012, s. 83). Breugh (2012) behandlet de fire stadiene i modellen som distinkte selv om effektene generelt er kumulative (s. 83).

## 2.2 Rekrutteringsselskaper

I dag kreves det nasjonal rekrutteringsinnsats, eller bruk av eksterne byråer som utelukkende utfører rekrutteringsaktiviteter for å imøtekomme individualiteten til ulike kandidater (Sinha & Thaly, 2003, s. 141). Et tredjeparts rekrutteringsbyrå eller en bedrifts rekrutteringsavdeling består av personer som er dedikert til å finne kandidater til en stilling (Sinha & Thaly, 2003, s. 142). De utgir seg gjerne som eksperter på feltet, og påtar seg hele rekrutteringprosessen (Grimsø, 2004, s. 102). Ifølge Martinez (1976) oppsto den tidligste referansen til rekrutteringsbyråer i 1650 da Henry Robinson foreslo at parlamentet i England skulle lage et "Office of Addresses and Encounters". Forslaget ble imidlertid avvist (s. 13). Likevel åpnet Henry virksomheten privat, men det var kortvarig (Schmeierer, 2021). Det vi vurderer som moderne rekrutteringsselskaper i dag vokste virkelig frem under andre verdenskrig. Byråer ble etablert for å fylle de ledige stillingene som oppsto etter soldater ble med i krigen. Betydningen av rekrutteringsbyråer fortsatte også å vokse på slutten av krigen da det var behov for å fortsatt fylle stillingene til soldatene som ikke kom tilbake, i tillegg til å bemanne soldatene som kom tilbake (Louise, 2020). En ny praksis vokste frem i løpet av det følgende tiåret, som var opprettelsen av Curriculum vitae (CV). På dette stadiet ble rekrutteringsbyråer enda mer fokusert på å effektivt knytte kvalifiserte søkere med de riktige stillingene (PrincePerelson, u.å.). Rekruttering var imidlertid annerledes fra hvordan det fungerer nå (Louise, 2020). Søknad og ansettelse var tungvint da søkerne måtte sende inn deres håndskrevne CV med post eller overlevere dem personlig. I tillegg måtte rekrutterere holde oversikt over en rekke ikke-digitale CV-er (PrincePerelson, u.å.).

### 2.2.1 Rekruttering nå versus før

Rekrutteringsprosessen har endret seg betydelig de siste tiårene. Det som startet med at ledere kunne legge ut en stillingsannonse i avisene har nå vokst frem til å bli en industri verdt mange milliarder dollar (Sinha & Thaly, 2003, s. 141). I dette 21. århundre har de fleste organisasjoner flyttet sitt fokus til online rekruttering (Abdullah, Yoke & Zakaria, 2013, s. 14). I tillegg finnes det et stort antall byråer som spesialiserer seg på feltet (Grimsø, 2004, s. 89). Online rekruttering er bruken av nettbasert teknologi for å tiltrekke og skaffe kandidater, samt bistå rekrutteringsprosessen. Det er en av de mest kraftfulle og kostnadseffektive måtene å rekruttere ansatte på. Hva dette vanligvis innebærer er bruken av en bedrifts nettside, en tredjepart sin nettside eller jobbtavle, CV-database, søkemotormarkedsføring og sosiale medier (Kapse, Patil & Patil, 2012, s. 82). Online rekruttering, og spesielt bruken av sosiale medier, har fundamentalt endret karakteren til rekruttering (Dineen & Allen, 2013, s. 382). Ved tradisjonell rekruttering brukes kilder som ikke innebærer teknologi, slik som flyers, talspersoner og reklame for å oppmuntre kandidater til å ta kontakt med organisasjonen. Ved online rekruttering bruker organisasjonen sitt eget omdømme og image, online teknologi og andre metoder for å trekke kandidater til organisasjonens nettsider (Kapse et al., 2012, s. 83). På denne måten blir det lettere og mer fristende for arbeidstakere å søke på en stilling de kom over på nettet, selv om de i utgangspunktet ikke var på jakt etter en ny stilling. Derfor innebærer online rekruttering også at virksomheter må arbeide mer for å beholde sine ansatte (Grimsø, 2004, s. 90).

Når rekrutterere skal selekttere søkere ved online rekruttering kan de bruke sofistikerte, standardiserte nettbaserte tester for å screene kandidatene, og for å redusere søkermassen til et overkommelig antall. Tidligere ble det brukt papirbaserte tester med den hensikt å få en håndterbar søkermasse (Kapse et al., 2012, s. 83). Den tradisjonelle behandlingen av søknader, samt fremgangsmåten for å kontakte søkere via telefon, anses ikke som effektiv nok ved online rekruttering (Grimsø, 2004, s. 91). Ved online rekruttering kan en bruke automatiserte styringssystemer for å kontakte de mest ønskelige kandidatene svært effektivt (Kapse et al., 2012, s. 83). Rask reaksjon i tillegg til fleksibilitet og kreativitet betraktes som viktig for å få kontakt med de beste kandidatene (Grimsø, 2004, s. 91). Det som imidlertid ikke har forandret seg ved rekruttering er når et jobbtilbud skal gis, da ringer en kandidaten, setter opp møte og håndhilser (Kapse et al., 2012, s. 83).

### 2.2.2 Rekrutteringsselskapers rolle

Vanligvis tar rekrutteringsselskaper ansvar for utlysningen av en stilling, mottar søknader og gjennomfører jobbintervjuer før de gir arbeidsgiveren en kort liste over de best egnede kandidatene. Rekrutteringsbyråene sikter mot en "vinn-vinn"-situasjon mellom kandidat og bedrift. Det er deres rolle å sikre at de leverer arbeidsgiveren en imponerende kort liste over kandidatene som oppfyller kriteriene for jobben. De gir også ofte tilbakemelding til kandidater angående intervjueteknikk og CV-oppsett (Florea, 2014, s. 81).

Rekrutterere har ofte kontakt med et stort antall selskaper som velger å ikke annonsere sine ledige stillinger offentlig (Abdullah et al., 2013, s. 16). I 2019 foretok Arbeids- og velferdsforvaltning (NAV) en bedriftsundersøkelse som viser at 38 prosent av virksomhetene ikke utlyste stillingen offentlig ved sist rekruttering (Nav, 2019). Rekrutteringsbyråer utvider dermed utvalget av ledige stiller til jobbsøkere. Det er gratis for jobbsøkere å registrere seg i rekrutteringsselskapenes database, som resulterer i at de fleste byråer har en enorm database med kandidater. Dette fremskynder vanligvis rekrutterings- og seleksjonsprosessen for arbeidsgiverne da det sparer tid og kostnader (Abdullah et al., 2013, s. 16). Likevel anses enhver ekstern rekrutteringsbistand å være meget kostbar, spesielt ved rekruttering av toppledere (Grimsø, 2004, s. 102).

Vanligvis ønsker de fleste bedrifter å rekruttere medarbeidere til ikke-lederstillinger selv, men for å rekruttere de riktige kandidatene til topplederstillinger ønsker de som oftest hjelp fra rekrutteringsselskaper. Ved slike stillinger er systematisk ledersøking en aktuell rekrutteringsmetode. Denne metoden stammer fra langt tilbake i tid, men et nyere eksempel er valget av ny norsk konge ved oppløsningen av Norges union med Sverige i 1905. Den svenske kong Oscar motsatte seg at noen av Huset Bernadotte skulle bestige Norges trone, og regjeringen og stortinget i Norge måtte dermed se etter et nytt kongsemne. Prins Carl av Danmark ble ansett som aktuell, og etter forhandlinger godtok prins Carl valget under forutsetning at det norske folk ga sin tilslutning ved avstemning. Denne rekrutteringsformen er lignende det som i dag betegnes som "headhunting" (systematisk ledersøking) (Grimsø, 2004, s. 102). Headhunting kan defineres som "*en systematisk planlagt og gjennomført prosess for å finne frem til - og vinne interesse hos - spesielt egnede personer til en stilling som skal besettes*" (Grimsø, 2004, s. 102). Kong Haakon VII (prins Carl av Danmark) ble både headhunted og valgt ved avstemning (Grimsø, 2004, s. 102). Systematikken som anvendes ved ledersøking har imidlertid endret seg fra tidligere søk til den moderne formen

vi kjenner til i dag. Ved headhunting prøver virksomheten å opprette kontakt med interessante kandidater som mest sannsynlig ikke befinner seg på det åpne stillingsmarkedet. Til dette har de som oftest behov for hjelp fra rekrutteringsselskap. Prinsippet ved headhunting er derfor at en bedrift, som regel gjennom et rekrutteringsbyrå, tar kontakt med personer som anses å være attraktive for en stilling (Grimsø, 2004, s. 103).

Når en bedrift henvender seg til et rekrutteringsselskap med et oppdrag innen systematisk ledersøking begynner en langvarig prosess. Fremgangsmåten starter med at rekrutteringsbyrået må få kjennskap til bedriften og stillingen det skal rekrutteres til. Deretter lages en stillingsprofil som innebærer kartlegging av de oppgavene kandidaten skal utføre (Grimsø, 2004, s. 103). Videre utarbeides en kandidatprofil med ønskede og kritiske egenskaper og kunnskaper. I denne fasen er det viktig at rekruttereren gir søkeren et mest mulig riktig bilde av markedsforholdene, og hva en kan forvente av kandidaten (Grimsø, 2004, s. 104). I dag betraktes arbeidstaker og arbeidsgiver som likeverdige, i motsetning til tidligere hvor arbeidsgiverens rolle var ansett som viktigst. Samtidig vil konjunktorene i arbeidsmarkedet påvirke hvem som besitter mest makt i utvalgsprosessen (Grimsø, 2004, s. 276).

Deretter begynner søkingen, som innebærer en systematisk bearbeiding av kilder for å finne 20-30 aktuelle kandidater. Vanligvis starter søkingen i egen database med kandidater som kilde for å sammenligne med den ønskede profilen (Grimsø, 2004, s. 104). Deretter søkes andre relevante kilder, hvor følgende spørsmål stilles; Hvilke bedrifter gjør det spesielt bra i den aktuelle bransjen? Kan vi henvende oss til kandidater der? Hvem har kjennskap til attraktive kandidater? I tillegg oppretter flere av de største rekrutteringsbyråene en "site" hvor rekrutteringsbyrået oppretter et konfidensielt område for stillingen som bare er tilgjengelig for forhåndsgodkjente personer med toppkvalifikasjoner. Kvaliteten på det første kandidatutvalget påvirkes av rekrutteringsselskapets eget nettverk og grundigheten av forarbeidet. Videre når rekrutteringsbyrået skal kontakte aktuelle kandidater må tilnærmingen være forsiktig og konfidensiell da kandidatene sannsynligvis ikke er på stillingsmarkedet. Etter hele utvalget er kontaktet, gjerne mer informasjon er utvekslet, og rekruttereren har sjekket referanser, vil en liste på tre til fem personer overgis til arbeidsgiveren med godt dekkende CV-er for kandidatene. Deretter avtales det direkte kontakt mellom arbeidsgiver og kandidatene, slik at intervjuer kan avholdes, med bistand fra rekrutteringsselskapet.



Ansettelse og kontraktsinngåelse foregår på samme måte som vanlige ansettelseskontrakter (Grimsø, 2004, s. 105).

### 2.3 Oppsummering

For å oppsummere handler rekruttering om den prosessen som finner sted fra ledig stilling oppstår til jobbtilbud gis. Rekrutteringsprosessen utspiller seg i fire steg; (1) tiltrekke søkeres oppmerksomhet, (2) generere søkere, (3) opprettholde interessen og (4) jobbtilbud (Breugh, 2012, s. 82). Likevel handler disse stegene i hovedsak om ulike faktorer som kan påvirke kvantiteten av rekrutteringsutfallet, og ikke kvaliteten (Breugh, 2012, s. 83). Modellen fremlegger dermed ikke selve prosessen som befinner seg under hvert steg. Dette kan tyde på at det ikke er en fasit om hvordan rekrutteringsprosessen bør foregå systematisk under disse stegene. Det anses derfor å være frihet til de ulike prosessene som inngår innen rekruttering. Dermed kan en anslå at det er mulig for rekrutteringsselskaper å lage egne versjoner av rekrutteringsprosessen. Ved systematisk ledersøking presenteres imidlertid en noe mer systematisk fremgangsmåte. Det refereres også til faktorer som kan påvirke ulike forhold i prosessen, i tillegg til prinsipper som rekrutterer bør ta hensyn til. For eksempel ved utarbeidelse av kandidatprofil er det viktig at rekruttereren gir klienten riktige opplysninger om markedsforholdene, og forventninger av kandidaten (Grimsø, 2004, s. 104). Dette bør også reflektere et balansert maktforhold mellom kandidat og arbeidsgiver (Grimsø, 2004, s. 276). Grundigheten av forarbeidet kan også påvirke kvaliteten på det første kandidatutvalget (Grimsø, 2004, s. 105). I tillegg betraktes fleksibilitet og kreativitet som viktig for å få kontakt med de beste kandidatene (Grimsø, 2004, s. 91). Til slutt bør det fremheves at online rekruttering anses å være en av de mest kraftfulle og kostnadseffektive måtene å rekruttere ansatte på (Kapse et al., 2012, s. 82). Det hevdes også at online rekruttering, og spesielt bruken av sosiale medier, har fundamentalt endret karakteren til rekruttering (Dineen & Allen, 2013, s. 382).

### 3.0 Firstrate

Firstrate er et nyoppstartet rekrutteringsselskap i Sandnes som spesialiserer seg på framtidens kandidater innen energi med hovedkategorier som ingeniører, ledelse, finans og start up/scale up (Firstrate, u.å.). Selskapet ble startet i 2020 (Firstrate, 2022a), og består av en CEO (daglig leder), en CFO (økonomisjef) og en COO (leder for den operative driften) som både er rådgivere og partnere. I tillegg har selskapet to digitale markedsførere og en grafisk designer (Firstrate, 2022b). Firstrate sin visjon er å hjelpe virksomheter med å øke verdiskapningen til sitt fulle potensial. Dette mener Firstrate de gjør ved å identifisere kundens reelle behov med deres evne til å forstå komplekse fagområder. De gjennomfører en rekruttering som er preget av kvalitet, grundighet, treffsikkerhet og tett dialog (Firstrate, 2022a). Selskapet har også fokus på å implementere, tilpasse og utnytte digitale virkemidler i sine rekrutteringsprosesser. De mener gamle tradisjoner ikke er tilstrekkelige i dagens digitale medielandskap. Dette er årsaken til at Firstrate ble etablert. De mente det var behov for et generasjonsskifte, et rekrutteringsselskap som setter seg inn i komplekse fagområder på kort tid, benytter digitale virkemidler og jobber tett på kunden (Firstrate, 2021).

## 4.0 Kunnskapsoverføring

I denne oppgaven anvendes Firstrate for å undersøke hvordan kunnskapsoverføring kan brukes som virkemiddel for nyetablerte organisasjoner når de skal etablere seg innenfor en spesifikk bransje. Det teoretiske rammeverket for denne oppgaven er dermed kunnskapsoverføring, som utstyres forfatterne med et begrepsapparat for å tolke Firstrate sin oversettelse av rekruttering.

### 4.1 Kunnskapsoverføringstradisjonen

Kunnskapsoverføringstradisjonen er en felles betegnelse på en relativt distinkt forskningstradisjon som handler om å studere betingelser for utvikling, overføring, mottak og utnytting av kunnskap internt i multinasjonale selskaper (MNS). MNS kan defineres som en organisasjon som har et hovedkontor og et varierende antall datterselskaper lokalisert i ulike nasjoner og i ulike kulturelle kontekster. Et fortrinn slike organisasjoner har, er at de kan være effektive når det gjelder utvikling og spredning av kunnskap innad i organisasjonen på tvers av enheter. Det betyr derimot ikke at de alltid lykkes eller at det skjer friksjonsfritt. Dette er en del av bakgrunnen for at kunnskapsoverføringstradisjonen er opptatt av å finne ut av betingelser for effektiv utvikling, overføring, absorbering og utnytting av kunnskap, samt finne “beste praksiser” og effektiv spredning (Røvik, 2007, s. 41)

Til tross for at det eksisterer ulike teoretiske innfallsvinkler i kunnskapsoverføringstradisjonen, er den rasjonalistisk *instrumentelle grunnorienteringen* den mest dominerende. Denne orienteringen kommer til uttrykk gjennom en generell *kunnskaps- og utviklingsoptimisme*. Det er en underliggende tro på at det finnes noen overlegne produkter eller prosesser som, ved hjelp av rasjonelle forskningsbaserte metoder, kan identifiseres og så overføres til andre slik at det blir fremskritt for hele selskapet. *Den instrumentelle orientering* kommer også til uttrykk gjennom begrepet *verktøyorientering*. *Verktøyorientering* handler om at det som overføres, enten det er kunnskap eller innovasjon, blir fremstilt som et verktøy eller et redskap som forbedrer ulike organisatoriske funksjoner og prosesser. Hvor stor verdi kunnskapsoverføringen har blir målt gjennom i hvor stor grad den utnyttes hos mottakeren og i hvor stor grad den bidrar til bedre resultat. Til slutt kjennetegnes teoritradisjonen gjennom et tydelig *normativt og nytteorientert utgangspunkt*. Det vil si at en er opptatt av å avdekke faktorer som hemmer og fremmer effektiv utvikling, spredning og utnytting av kunnskap (Røvik, 2007, s. 42).

I følge Røvik (2007) følger jakten på disse faktorene fire hovedspor: (a) *trekk ved de enhetene der kunnskapen utvikles*, (b) *trekk ved kunnskapen som søkes overført*, (c) *trekk ved overføringen*, og (d) *trekk ved den mottakende enhet* (s. 43). (a) *Trekk ved enhetene kunnskapen utvikles* og (b) *trekk ved kunnskapen som søkes overført* blir som regel behandlet sammen. Barrierer som kan hindre en enhet i å utvikle kunnskap kan eksempelvis være at det er vanskelig å påpeke direkte årsaker til gode resultater. Kunnskapsgrunnlaget er ikke alltid klart og tydelig, og kan dermed være vanskelig å kode og kategorisere (Polanyi, 1966; Lippman & Rumelt, 1982; Collins, 2007). Andre barrierer som kan hemme overføring er motivasjonsmangel og insentiver til å dele kunnskap (Standing & Bensom, 2000; Huber, 2001), eller at en tenker det er strategisk å holde det hemmelig (Szulanski, 1996; Gupta & Govindarajan, 2000).

(d) *Trekk ved den mottakende enhet* er også noe denne forskningstradisjonen er opptatt av i forbindelse med utfallet av kunnskapsoverføringsprosesser - gjennom *absorberingskapasitet*. Cohen og Levinthal (1990) definerer *absorberingskapasitet* som: “...*the ability to recognize the value of new external information, assimilate it, and apply it to commercial ends*” (s. 128). Hvor god *absorberingskapasitet* en mottakende enhet har avhenger av to elementer. For det første handler det om hvorvidt den eksisterende kunnskapen samstemmer med den nye kunnskapen. For det andre er motivasjonen og innsatsen ledelsen har til å innhente ny kunnskap vesentlig for en vellykket kunnskapsoverføring (Røvik, 2007, s. 44-45).

#### 4.2 Teoretisk orientering

Til tross for at kunnskapsoverføringstradisjonen dekker et bredt spekter av innsikter hvor det instrumentelle aspektet er mest dominerende, er det likevel noen områder som ikke dekkes i like stor grad som vi fortsatt ønsker å rette et fokus på. Blant disse er aspektet knyttet til kunnskapens symbolske side:

Denne tradisjonens vektlegging på at ideene som overføres, utelukkende er kunnskaper som skal inngå som redskaper for mer effektiv fremstilling av enten vedtak, varer eller tjenester, gjør at man oftest mangler begreper og blikk for kunnskapen og ideenes symbolske side og legitime aspekter (Røvik, 2007, s. 45).

Den symbolske siden representerer noe annet og noe mer. Når noe blir et symbol eller får en form for symbolikk knyttet til seg følges en dypere mening, som representerer noe annet enn seg selv (Eriksson-Zetterquist, Kalling, Styhre og Woll, 2015, s. 211). Det sentrale med symboler er at de ikke nødvendigvis er forståelige i seg selv, men at de må tolkes for å gi mening (Smircich, 1983). Legitime aspekter kan knyttes til legitimitet som noe sosialt konstruert i form av at det reflekterer en form for samsvar mellom atferden til den legitime organisasjonen og den delte oppfatningen til omgivelsene og publikummet rundt organisasjonen (Suchman, 1995, s. 574). Jacobsen og Thorsvik (2007) forklarer omgivelser som; “(...) *alle forhold utenfor en organisasjon som kan ha en potensiell effekt på organisasjonen*” (s. 183). Jacobsen og Thorsvik (2007) argumenterer også for at organisasjoners overlevelse er avhengig av omgivelsene rundt seg, både i form av tilgang til kapital, arbeidskraft og råvarer, men også viktigheten av aksept og legitimitet for å overbevise omgivelsene at deres varer og/eller tjenester er verdifulle (s. 183). For at eksterne aktører skal ha et ønske om å gi slike ressurser, er troen og følelsen av at organisasjonen er viktig, kompetent, og dekker et behov, avgjørende (Zimmerman & Zeit, 2002, s. 416). Dermed kan legitimitet være en utslagsgivende faktor for hvorvidt en ny virksomhet får tilgang til de ressursene en trenger for å overleve og etterhvert vokse, og bør anerkjennes som en ressurs som er minst like viktig for organisasjonens overlevelse som kapital, teknologi og personell (Zimmerman & Zeits, 2002, s. 414).

Aspektet knyttet til kunnskapens symbolske side vil invitere til et mer institusjonelt blikk på kunnskapsoverføring. Det kan være i form av å vise hvordan kunnskapsoverføring kan ha en annen funksjon enn som et redskap for å fremme effektivitet som er det typiske *instrumentelle aspektet*. I stedet for en *instrumentell orientering* kan en gjennom det *institusjonelle aspektet* belyse hvordan samspillet mellom kunnskapsoverføring og omgivelsene rundt organisasjonen påvirker valgene Firstrate gjør som nyetablert for å overleve som organisasjon.

#### 4.3 Kunnskapsoverføring som oversettelse

Med overføring av organisasjonsideer, menes alle tilfeller når en eller flere ideer skal ut av en sammenheng og inn i en annen. Forskere, ledere og konsulenter har vært særlig opptatt av å

forsøke å finne ut hva som faktisk skal til for å lykkes med overføring av ideer. Det antas at en viktig forutsetning for innovasjon, vekst og suksess tilknyttes evnen til å identifisere relevant kunnskap og relevante ideer, samt å omforme og tilpasse disse til sin egen organisasjon (Røvik, 2007, s. 247). Røvik (2016) forklarer videre at oversettelsesteori kan være nyttig både i analyseringen av kunnskapsoverføringsprosesser, og ved veiledning av bevisste intervensjoner i slike prosesser (s. 290).

Bakgrunnen for en oversettelse kan skilles mellom intendert og uintentert oversettelse. En intendert oversettelse kan skje basert på tre ulike motiver. Det kan for det første være en bevisst handling hvor en forsøker å øke effektiviteten og bedre resultater gjennom en egen lokal versjon av en idé. Et annet motiv kan være en oversettelse utløst i sammenheng med konflikt, motstridende interesser og forhandling (Røvik, 1998). Et siste mer uttalt motiv for oversettelse er en oversettelse som skjer med bakgrunn i å oppnå symbolske og/eller statusmessige virkninger. Det eksempelvis være å få økt kulturell status og anerkjennelse, eller for å fremstå moderne, ansvarlig og tidsriktig (Røvik, 2007, s. 256).

Hva oversatte ideer kan gjøre med organisasjonene de forsøkes adoptert i og hvilke virkninger de har på den mottakende organisasjonen, er ikke gitt på forhånd. De fleste organisasjoner har en tanke om at de organisasjonsideer en forsøker å ta inn i organisasjonen også skal brukes og oversettes som et verktøy som er lokalt tilpasset driften i organisasjonen. Likevel er det stor variasjon i hvorvidt dette oppfylles eller ikke, da en slik prosess er kompleks, med mange forhold og elementer som skal passe sammen (Røvik, 2007, s. 258).

Røvik (2007) forklarer at overføring av organisasjonskunnskap kan deles inn i to analytiske prosesser, *dekontekstualisering* og *kontekstualisering*. Dekontekstualisering handler om å hente ut noe fra en sammenheng. Dette skjer for eksempel når en organisatorisk praksis eller oppskrift skal forsøkes å bli tatt ut av en organisasjon eller bransje, settes ord på og identifiseres slik at den kan overføres og innføres i en annen kontekst. Kontekstualisering derimot omhandler mottakssiden, derav organisasjonens etterspørsel, mottak, implementering og utnytting av ideer og oppskrifter. Med andre ord er kontekstualisering en felles betegnelse på når en oppskrift skal gå fra sin idéform til å prøve å bli satt inn i en ny bestemt kontekst. Skillet mellom dekontekstualisering og kontekstualisering gjør at en får begrepsfestet og analysert hele overføringskjeden og dermed har bedre utgangspunkt for å identifisere kritiske faser i kunnskapsoverføringsprosesser (Røvik, 2007, s. 22). Relasjonen mellom

dekontekstualisering og kontekstualisering er imidlertid kompleks da de ofte foregår relativt frikoplest i tid og rom, og ikke fungerer som to koordinerte aktiviteter. Uthenterne, det vil si de som dekontekstualiserer organisasjonsideer, er i de fleste tilfeller ikke de samme som innsetterne, som vil si de som kontekstualiserer og innfører organisasjonsideer (Røvik, 2007, s. 260).

#### 4.3.1 Dekontekstualisering

Dekontekstualisering kan gi et analytisk skille mellom to hovedfaser, løsrivelse og pakking. Løsrivelse betraktes som et vesentlig aspekt ved dekontekstualisering og kunnskapsoverføring (Giddens, 1991, s. 18-23; Czarniawska & Joerges, 1996; Czarniawska, 2005), og kan beskrives som; *“en lokalisert, konkret praksis i en organisasjon forsøkes gitt en idemessig og språklig representasjon”* (Røvik, 2007, s. 261). Praksis handler om den spesifikke utførelsen av arbeidsoppgaver. Kontekster i en løsrivelse er i tilfeller hvor konkrete virksomheter har en eller flere spesifikke praksiser i organisasjonen som en prøver å få identifisert og overført som kunnskap. Den andre hovedfasen er pakking. Pakking handler om å allmenisere ideer og gjøre de lettere å overføre. Fasen kan beskrives som når en organisasjonssidé blir tatt ut av en kontekst og omformes slik at den virker til å være mindre kontekstavhengig og på den måten er mer overførbar til andre kontekster. I praksis vil dog skillet mellom løsrivelse og pakking være mer flytende, hvor overgangene ikke nødvendigvis er enkle å skille (Røvik, 2007, s. 261). I all hovedsak handler dekontekstualisering om prosessen når en praksis blir identifisert i en organisasjon, og deretter forsøkt tatt ut av den bestemte konteksten. Gjennom oversettelse blir det til en idé med et språklig uttrykk som gjør det mulig å overføre praksisen til en ny kontekst (Røvik, 2007, s. 292).

Dekontekstualisering og dens hovedpunkter representerer en viktig del av overføringskjeden i en kunnskapsoverføring. Videre i oppgaven vil dekontekstualisering derimot ikke utdypes ytterligere, da ideen om rekruttering allerede anses å være dekontekstualisert. Videre studerer vi dermed hvordan den dekontekstualiserte ideen om rekruttering kontekstualiseres av Firstrate.

#### 4.3.2 Kontekstualisering

Kontekstualisering handler om etterspørsel, mottak, implementering og utnyttelse av ideer og oppskrifter i organisasjoner (Røvik, 2007, s. 22). Røvik (2007) definerer begrepet slik: “*Med kontekstualisering menes her at ideer, som i varierende grad er representasjoner av praksiser fra bestemte kontekster, forsøkes introdusert i en ny organisatorisk kontekst*” (s. 293). Det inkluderer også forløpet til organisasjonsideen som en forsøker å ta inn i en enkelt virksomhet og hvorvidt de forblir, omformes eller kastes ut igjen. Nye organisasjonsideer skal passe inn i en kompleks kontekst av fysiske gjenstander, formelle organisasjonsstrukturer og usynlige kulturer. Flere komponenter skal sammenkobles, samtidig som resultatet av ideen ikke kan forutsees (Røvik, 2007, s. 293). Det er dermed ikke alltid en tydelig prosess knyttet til implementeringen av nye oppskrifter. Årsaken er at de involverte parter ikke alltid oppfatter at dette er noe som blir hentet ut av en bestemt kontekst (Røvik, 2007, s. 260).

Et aspekt ved kontekstualisering er å forsøke å identifisere regularitet og de bakenforliggende reglene for prosessene hvor nye ideer introduseres til en ny organisatorisk kontekst. Regler for kontekstualisering kan skilles analytisk mellom *generelle innskrivingsregler* og *spesifikke oversettelses- og omformningsregler*. *Innskrivingsregler* handler om å tolke en idé, ved at en gjennom *sosiale fortolknings- og meningsdannelsesprosesser* utstyres med markører som både knytter ideen og gjør den gjenkjennbar i den lokale konteksten. *Innskrivingsregler* kan deles inn i to typer: regler for *lokalisering* og regler for *tidsmarkering* av ideer (Røvik, 2007, s. 301). Til forskjell fra *generelle innskrivingsregler*, handler *oversettelses- og omformningsregler* om det som skjer med innholdet i ideene når en forsøker å overføre dem til ulike organisatoriske kontekster (Røvik, 2007, s. 305-306).

#### Stedsmarkering og tidsmarkering

*Stedsmarkering* (lokalisering) handler om å tilskrive lokale referanser til en generell idé. Når ideer kommer inn i et nytt felt har de som oftest blitt allmenngjort, men de har gjerne en referanse til eksempelvis en innflytelsesrik fagbok, forfatter av ideen eller selskaper som selv anvender ideen (Røvik, 2007, s. 302). Czarniawska (2005) forklarer at stedsmarkering kan bety at en lokal identitet skapes etter et globalt konsept (s. 115). En slik prosess er når en idé



fra en organisasjon blir satt inn i en lokal organisasjonskontekst som gjør at den over tid innenfor feltet får nye referansepunkter tilhørende det lokale. Med lokal kontekst menes alt fra lokale aktører og myndigheter, til tidligere løsninger og erfaringer. En slik prosess kan både være uplanlagt og spontan, og være planlagt med en strategisk plan hvor aktøren har satt et mål om å utvikle en versjon av en idé i et spesifikt felt. Stedsmarkering kan sammenlignes med hvordan dramaer oversettes til andre språk enn originalspråket. Handlingen i dramaet utspiller seg i og inneholder ofte en del referanser til bestemte kontekster, hvor handling og kontekst henger tett sammen. Utfordringen med oversettelse til et annet språk og andre kulturer er å sette oversettelsen inn i en ny kontekst som er forståelig for det nye publikummet (Røvik, 2007, s. 302).

Det er likevel langt fra alle ideer som har utgangspunkt i en lokal historie. Mange har i stedet referanser til global eller internasjonal tid, gjennom en *tidsmarkering*. En tidsmarkering handler om at ideen blir skrevet inn i lokal tid. Det vil si “(...) en generell idé – gjennom sosiale fortolknings- og meningsdannelsesprosesser – blir utstyrt med så vel en lokal fortid (historie) som en samtid og en fremtid” (Røvik, 2007, s. 303). Å tidsmarkere en idé som introduseres i et nytt felt, er en viktig del av kontekstualiseringen. Dette kan skje på flere måter, for eksempel ved at et lokalt problem oppstod, og i søken på en problemløsning ble en idé adoptert. En slik lokal idéhistorie er både vanlig og populær fordi det ofte samsvarer med omgivelsenes forventninger til hvordan en organisasjon bør opptre i en problemløsningssituasjon. Med det menes at en løser et problem når det oppstår fremfor å følge populære trender (Røvik, 2007, s. 303). Å tilegne en idé en lokal fremtid er også en form for tidsmarkering. Det kan for eksempel være at ideen er et virkemiddel for langsiktige fremtidsplaner. Når en idé innskrives i lokal tid kan den globale og internasjonale historien til ideen etterhvert fase ut. En effektiv måte å skjule slektskap til en idé på er ved å gi den et nytt navn, som dermed blir lokalt. Skillet mellom stedsmarkering og tidsmarkering av organisasjonsideer er i hovedsak analytisk. Det som skjer i praksis er at de ofte knyttes sammen i lokale fortellinger som består av hele sett av markører (Røvik, 2007, s. 304).

## Øversettelses- og omformingsregler

*Øversettelses- og omformingsregler* er spesielt bemerkelsesverdig med tanke på i hvor stor grad innholdet blir omformet når det skal passe inn i en ny organisatorisk kontekst. Det handler om hvor mange frihetsgrader øversetteren har eller tar seg i en slik prosess når en skal gjengi og gjenskape. Det er ikke alltid formålet er å gjengi og gjenskape. En idé kan også eksempelvis bare brukes som en kilde til inspirasjon for utvikling av en ny idé (Røvik, 2007, s.305-306). I klassisk translasjonsteori fra blant annet Vinay og Darbelnet (1958), Nida (1964) og Barkudarov (1975), skilles det analytisk mellom fire grunnleggende øversettelsesregler som hver for seg fremstiller ulike grader av omforming. Det er kopiering, addering, fratrekking, og omvandling. Reglene kan skilles mellom svak til betydelig omforming og kan igjen deles opp i tre omformingsmoduser: *i) den reproduserende modus (kopiering), ii) den modifierende modus (addering og fratrekking), og iii) den radikale modus (omvandling)* (Røvik, 2007, s. 306).

### *Reproduserende modus*

Organisasjoner og øversettere som gjenskaper og presenterer en idé så nøyaktig som mulig i en øversettelse mellom forskjellige organisatoriske kontekster, gjenkjennes som den reproduserende øversettelsesmodus og vises i hovedsak ved kopiering (Røvik, 2007, s. 308). Kopiering vil i denne sammenhengen si “... å hente ut en praksis fra en kontekst, gi den en idemessig representasjon, og så sette den inn i en ny organisatorisk kontekst på en slik måte at praksisen gjenskapes” (Røvik, 2007, s. 308). To faktorer som er betydningsfull i teoriutviklingen på dette området er *(a) trekk ved det som søkes overført og øversatt*, og *(b) trekk ved relasjonen mellom den konteksten/de kontekstene det øversettes fra og til* (Røvik, 2007, s. 309).

Den første faktoren - *(a) trekk ved det som søkes overført og øversatt* – handler om anvendelsen av kopiering og sannsynligheten for å lykkes med kopiering, og på hvilken måte det henger sammen med øversettbarheten og omformbarheten til det som skal overføres. Øversettbarhet er påvirket av tre faktorer; *eksplisitet, kompleksitet, og innvevdhet*. *Eksplisitet* handler om i hvor stor grad den er språksatt og kommuniserbar. *Innvevdhet* vil si hvor forankret den er i en organisatorisk kontekst, mens *kompleksitet* handler om hvorvidt den

drives av simpel teknologi som er enkelt for aktører å styre og sette opp. Omformbarheten til ideen påvirker også om oversettelsen skjer som kopiering. Desto større sannsynlighet for kopiering, desto mindre er oppskriftens omformbarhet (Røvik, 2007, s. 310). En reduisering av omformbarheten til en praksis eller organisasjonsoppskrift kan dermed påvirkes av flere forhold. Et eksempel er dersom det kreves et spesifikt informasjonsteknologi (IT)-program eller verktøy for å overføre oppskriften. Frihetsgradene til oversetteren reduseres også dersom en idé må skje gjennom en spesifikk prosedyre, eller dersom en prosedyre er forankret i lov og/eller forskrift (Røvik, 2007, s. 310).

Den andre faktoren handler om *trekk ved relasjonen mellom den konteksten/de kontekstene det oversettes fra og til (b)*. Grad av likhet vektlegges som en faktor som gir større sannsynlighet for å lykkes med en oversettelse. Likhet mellom de organisatoriske kontekstene det oversettes mellom kan eksempelvis handle om kulturelle eller nasjonal kontekst, eller om type organisasjon, det vil si offentlig forvaltning eller privat forretning (Røvik, 2007, s. 310-311).

#### *Den modifiserte modus*

Den modifiserende modus uttrykkes ved at oversetterne tillater at ideer og oppskrifter kan omformes og tilpasses fra den opprinnelige oversettelsen. En forsøker å beholde det opprinnelige, samtidig som en kan tilpasse til sin organisatoriske kontekst.

Oversettelsesreglene i dette moduset handler om *addering* og *fratrekking* (Røvik, 2007, s. 311). *Addering* handler om å legge til komponenter og elementer i oversettelsen, og kan knyttes til eksplisitering. Eksplisitering omhandler hvorvidt en idé er språksatt og kommuniserbar (Røvik, 2007, s. 312). I denne sammenhengen handler det om at noe legges til originalen, og at informasjonen som i originalen er implisitt og utydelig, blir i den oversatte versjonen gjort tydelig og eksplisitt (Klaudy 1998). Et viktig aspekt ved eksplisitering er balansegangen mellom å faktisk gjøre det som er uttalt i originalen, uttalt i oversettelsen, og det å legge til elementer som ikke var der fra før av (Røvik, 2007, s. 312).

Til forskjell fra addering, handler *fratrekking* om å ta bort eller dempe noen komponenter eller elementer fra originalversjonen i oversettelsen til ny kontekst, og kan kobles til implisitering (Røvik, 2007, s. 312). Implisitering handler om å dempe eller redusere et spesifikt uttrykk og gjøre det mer generelt og implisitt i den oversatte versjonen (Klaudy, 1998; Pym, 2005). Utelatelse derimot, handler om å unnlate å ta med noe fra versjonen det oversettes fra, og regnes for å være en mer radikal form for fratrekking (Røvik, 2007, s. 313).

Det er ulike grader i anvendelsen av den modifierende modus, og det skilles mellom *rasjonell-strategisk addering og fratrekking*, og *uintendert addering og fratrekking*. *Rasjonell-strategisk addering og fratrekking* handler om at en på forhånd har gjort noen klare kalkuleringer og planer for omformingen av ideene ved å enten addere eller trekke fra spesifikke aspekter i en oversettelse. Dette skjer gjerne på bakgrunn av det en tror vil sikre økonomisk vinning, økt effektivitet, og for å unngå at en endring blir for omfattende og ressurskrevende (Røvik, 2007, s. 313). *Uintendert addering og fratrekking* handler derimot om at addering og fratrekking også kan gjøres uintendert av oversetterne. Det kan handle om at ledere ikke har tid til å få satt seg grundig nok inn i praksisen av ideen som ønskes implementert, og at en derav utelater eller legger til og omformer når en oversetter (Røvik, 2007, s. 314-315).

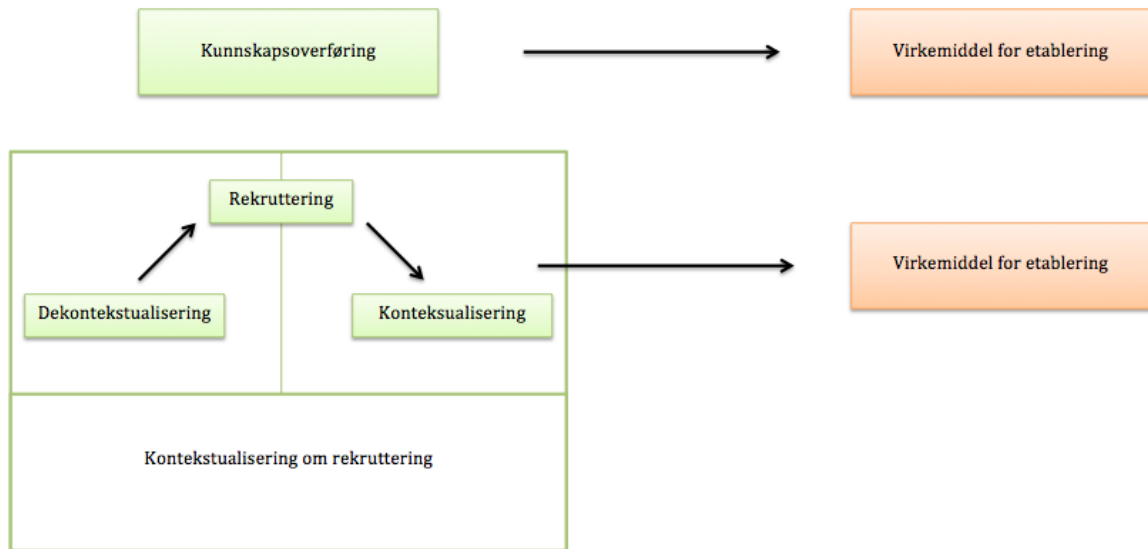
#### *Den radikale modus*

Det som kjennetegner den radikale modus i organisasjoner er når oversettere tar seg stor frihet til å lage sine egne versjoner, hvor konsepter og oppskrifter i større grad blir brukt som en inspirasjonskilde enn en faktisk oppskrift eller idé. Den radikale modus kan dermed knyttes til oversettelsesregelen omvandling (Røvik, 2007, s. 315). Omvandling vil si “ (...) en grunnleggende endring av en praksis og/eller en idé – gjerne både av form og innhold, og på slike måter at den lokale varianten som utvikles (...) fremstår som en lokal innovasjon” (Røvik, 2007, s. 315). Forhold som bidrar til en slik radikal omvandling i en organisasjon kan eksempelvis handle om at oversetterne på forhånd har bestemt seg for å ikke kopiere, men heller bruke ideen som en inspirasjonskilde for sine egne løsninger. Ved å gi seg selv slike frihetsgrader kan en eksempelvis ta inspirasjon fra flere praksiser i stedet for å kun å ha fokus på en praksis (Røvik, 2007, s. 317).

To andre forhold som tilrettelegger for radikal omvandling er (a) *trekk ved det som overføres* og (b) *trekk ved implementeringsprosessen*. Førstnevnte handler i stor grad om hvor oversettbar og omformbar det som skal overføres er. Argumentet er at sannsynligheten for en radikal omvandling og refortolkning øker dersom oversettbarheten fra praksis til idémessig representasjon er utfordrende og utydelig. Omformbarheten øker dersom det er liten grad av fysisk-materiell i praksisen, samt at det ikke innebærer prosedyrer som forklarer praksisen i detalj (Røvik, 2007, s. 317). (b) *Trekk ved implementeringsprosessen* dreier seg om organiseringen av implementeringsprosessen til en ny idé eller oppskrift. Sannsynligheten for lokal omvandling øker dersom det er oppskrifter og ideer som ikke innebærer prosedyrer som er forankret i lov eller forskrift, eller som krever inspeksjon og kontroll av eksterne myndigheter (Røvik, 2007, s. 318).

#### 4.4 Videre anvendelse av kunnskapsoverføring

Kunnskapsoverføring representerer det teoretiske rammeverket og begrepsapparatet vi videre anvender i oppgaven. Rekruttering som kunnskapsfelt vil være representert som en idé når vi begrepsfester kontekstualiseringen som blir gjort av Firstrate. Et sentralt punkt er at vi tar utgangspunkt i rekruttering som noe som allerede har blitt dekontekstualisert. Videre er vi opptatt av å identifisere ulike markører i oversettelsen til Firstrate både i form av tidsmarkører og stedsmarkører. Basert på vår tolkning av Firstrate's oversettelse og omforming av rekruttering som idé vil de bli plassert i en av følgende moduser; reproduserende modus, modifiserende modus eller radikal modus. Modellen under illustrerer sammenhengen mellom det vi har gjennomgått i de foregående kapitlene. Den viser forholdet mellom kunnskapsoverføring og rekruttering gjennom dekontekstualiseringen av rekruttering, som videre blir kontekstualisert av Firstrate, som deretter kan være et virkemiddel for etableringen av en organisasjon i en spesifikk bransjen.



*Modell 1.* Analytisk modell av kunnskapsoverføring som virkemiddel for etablering av en organisasjon.

## 5.0 Metode

I denne oppgaven brukes en deduktiv tilnærming, det vil si at vi går fra teori til empiri (Jacobsen, 2013, s. 28). Basert på teoretiske betraktninger utvikles forskningsspørsmål, og deretter gjennomføres datainnsamlingen som videre analyseres før teorien revideres (Bell, Bryman & Harley, 2018). Problemstillingen i denne oppgaven peker klart mot en kvalitativ forskningsstrategi, da vi undersøker hvordan nyetablerte bedrifter kan bruke kunnskapsoverføring som et virkemiddel når de skal etablere seg innenfor en spesifikk bransje. Jacobsen (2013) belyser at en kvalitativ studie oftest har som formål å frembringe hvordan mennesker forstår og fortolker en gitt situasjon (s. 131). I motsetning til kvantitativ forskningsstrategi som beskriver virkeligheten i tall og tabeller, gir kvalitativ forskningsstrategi skriftlige beskrivelser av virkeligheten (Ringdal, 2013, s. 24). Kvalitativ metode anses dermed som mer fleksibel sammenlignet med en kvantitativ metode, som trolig tillot informantene å fremme synspunkter og tanker i større grad. En kvalitativ tilnærming gjør det dermed mulig å undersøke situasjonen fra flere perspektiver (Avgousti, 2013; Creswell, Hanson, Plano & Morales, 2007). Vi betraktet det som formålstjenlig å undersøke én enhet grundig for å kunne svare på problemstillingen (Schiefløe, 2003, s. 91). Av den grunn ble casestudie ansett som mest hensiktsmessig for denne oppgaven. Da en av oss arbeider i Firstrate anså vi det som en unik mulighet til å studere et nyetablert selskap på nært hold. Firstrate er derfor enkeltcasen i studien. Videre ble et eksplorativt design valgt da vi undersøker kunnskapsoverføring som virkemiddel for nyetablerte selskaper, i motsetning til hvordan kunnskapsoverføring vanligvis brukes som virkemiddel for MNS. Disse forholdene er dermed i liten grad forsket på (Ringdal, 2013, s. 24). For å finne ny informasjon og nye innfallsvinkler til temaet utføres intervju som er semistrukturert og åpent som skal avdekke problemkomplekser, som følges opp med oppfølgingsspørsmål vinklet til studiens formål (Kvale & Brinkmann, 2019, s. 141).

### 5.1 Forskningsdesign

Det finnes ingen allment akseptert definisjon av casestudier (Ragin & Becker, 1992). Likevel blir begrepet definert av Yin (2003) i en av de mest innflytelsesrike bøkene om temaet (Sitert i Ringdal, 2013, s. 170). Casestudie defineres der som en empirisk undersøkelse av et nåtidig fenomen i sine naturlige omgivelser hvor flere datakilder benyttes og grensen mellom fenomenet og omgivelsene er uklar (Yin, 2003, sitert i Ringdal, 2013, s. 170). Ringdal (2013) kritiserer imidlertid definisjonen av to grunner. For det første ekskluderer den alle typer

beslutninger og hendelser, i tillegg til å utelukke alle fenomener som ikke er nåtidige (s. 170). For det andre er definisjonen av casestudier nærmest identisk med definisjoner av feltobservasjon (Ringdal, 2013, s. 108). Av den grunn forstår vi casestudier slik Ringdal (2013) definerer begrepet; “*som intensive undersøkelser av et lite antall caser som kan være (individer), familie, bedrifter, organisasjoner eller land, men også hendelser og beslutninger. Dataene kan være samlet inn på ulike måte (...)*” (s. 170).

For å kunne svare på problemstillingen har vi forsøkt å forstå og fortolke hvordan Firstrate kontekstualiserer rekruttering som kunnskapsfelt. Vi søkte dermed etter å forklare nåværende omstendigheter, som styrker valget av casestudie som metode (Yin, 2009, s.4) Det er også vanlig å benytte seg av casestudie når enhetene er på mesonivå (Schiefløe, 2003, s. 91), slik som denne studien hvor vi undersøker bedriften Firstrate. Videre defineres det som et instrumentelt case da Firstrate brukes som case for å belyse hvordan kunnskapsoverføring brukes som et virkemiddel for nyetablerte selskaper. Vi forstår dermed Firstrate som en representant for små nyetablerte selskaper (Ringdal, 2013, s. 171). Da vi foretok en enkeltcasestudie tillot det oss å grundig undersøke Firstrate, hvor et omfattende datamateriale og grundig beskrivelse fås av den enkelte casen (Johannesen, Christoffersen & Tufte, 2011).

## 5.2 Datainnsamling

Informasjon ble innhentet fra Firstrate sin nettside, sosiale medier-kanaler og gjennom et semistrukturert dybdeintervju. Hovedkilden til informasjon var dybdeintervjuet. For å representere Firstrate som selskap, samt få innblikk i tanker og visjoner bak selskapet, foretok vi et gruppeintervju med to av lederne i Firstrate. Et semistrukturert dybdeintervju anså vi som fordelaktig da det tillater ny innsikt og tilpasninger underveis, i tillegg til utdypninger, forklaringer og begrunnelser. Metoden gjør det også lettere å forstå informantenes situasjon, samt hvorfor de handler og mener slik de gjør (Schiefløe, 2003, s. 93).

Før intervjuet utarbeidet vi en intervjuguide (se vedlegg 11.2) som ble brukt som utgangspunkt under intervjuet. Ved en overordnet intervjuguide formulerer en åpne spørsmål på forhånd (Schiefløe, 2003, s. 93), men hvor rekkefølge, spørsmål og temaer kan variere under intervjuet (Johannesen et al., 2011, s. 145). For å teste spørsmålene, diktafonen og andre eventuelle faktorer utførte vi to prøveintervju. Dette avdekket at noen spørsmål kunne settes sammen, deles opp, fjernes og omformuleres fra lukkede spørsmål til åpne spørsmål. Dermed ble det foretatt noen justeringer i intervjuguiden. Informantene ble tilsendt



intervjuguiden, samt et kort sammendrag om studiens formål før intervjuet. Før intervjustart innhentet vi også samtykke til deltakelse og lydopptak for intervjuet via et informasjonsskriv (se vedlegg 11.1). Informasjonsskrivet innebar også informasjon om anonymitet i masteroppgaven, hvor informantene ble informert om at de ikke kunne gjenkjennes i publikasjonen, og bare referert som “to av lederne i Firstrate”. Studien ble godkjent av Norsk senter for forskningsdata (NSD) før datainnsamlingen.

De sentrale temaene i intervjuet var inspirasjon, definering, forbilder, mål, strategi, visjon, utvikling, utfordringer, marked og stakeholdere. Da åpne spørsmål ble benyttet hendte det at informantenes utfyllende svar på et av spørsmålene i intervjuguiden dekket flere av de planlagte spørsmålene. Dermed ble noen av spørsmålene i intervjuguiden ekskludert i selve intervjuet. Vi erfarte også at noen av de åpne spørsmålene førte til at informantene snakket seg bort fra spørsmålet, og vi dermed måtte stille oppfølgingsspørsmål for å holde oss til tema. I tillegg stilte vi oppfølgingsspørsmål basert på informantenes svar der vi ba dem om å utdype eller forklare ulike forhold. Lydopptaket tillot oss å beholde samtalens frie flyt, da vi ikke behøvde å skrive notater (Kvale & Brinkmann, 2019, s. 206). Dataen ble samlet inn 24.03.2022.

Datainnsamling fra Firstrate sin nettside og sosiale medier-kanaler ble benyttet for å utfylle og supplementere dataen fra intervjuet. Thaagard (2018) fremhever viktigheten av kildekritisk vurdering med fokus på informasjonens relevans, troverdighet og autensitet. Vi anså det som nødvendig å vurdere kanalene som datakilde da de brukes som markedsføringsmateriale. Likevel vurderte vi informasjonen som relevant, autentisk og troverdig da det forekommer direkte fra primærkildene, det vi si de ansatte i Firstrate.

### 5.3 Transkripsjon, koding og analyse

Kort tid etter intervjuet ble gjennomført ble det transkribert. Transkribering er prosessen ved å overføre intervjuet fra lydopptak til skrift (Gundersen, 2018). Intervjuet ble først transkribert ordrett, hvor småord og pauser ble inkludert. Lydopptaket gjør det mulig å bedre kunne transkribere og analysere dataen, da det muliggjør for behandling av nøyaktig språklige formuleringer (Kvale & Brinkmann, 2019, s. 206). Det ble lyttet til flere ganger for å sørge for at innholdet ble gjengitt presist. Deretter ble unødvendige småord og informasjon fjernet uten at verdifull data ble utelatt. Videre ble det benyttet en induktiv tilnærming ved tolkningen av datamaterialet. Det vil si at teksten er datastyrt, da den kodes etter empirien i

studien (Malterud, 2011). Johannesen et al. (2011) sin tilnærming, fenomenologisk-hermeneutiske metode, ble benyttet til koding. Det innebærer at informantenes utsagn kortes ned til stikkord (Johannesen et al., 2011, s. 232).

For å tolke empirien ble et analyseskjema benyttet (se vedlegg 11.3). En analytisk induksjon ble anvendt da vi undersøkte likheter og kategoriserte utsagnene (Kvale & Brinkmann, 2019, s. 224). Dette resulterte i fem fremtredende temaer; (1) hvordan Firstrate defineres som rekrutteringsselskap, (2) hva Firstrate tar avstand fra, (3) rekrutteringsprosessen, (4) utfordring og utvikling, og (5) fremtidsplaner. Analyseskjemaet ble benyttet som en grovanalyse før videre analyse av empirien fremstilles med begreper fra kunnskapsoverføringslitteraturen for å drøfte hvordan Firstrate kontekstualiserer rekruttering som kunnskapsfelt.

#### 5.4 Kvalitetskriterier

For å vurdere troverdigheten til et forskningsprosjekt, anvendes kvalitetskriterier (Justesen & Mik-Meyer, 2010, s. 150). I motsetning til kvantitativ forskning som bruker validitet, reliabilitet og generaliserbarhet for å vurdere prosjektets troverdighet (Neuman, 2013, s. 141-145), bruker kvalitativ forskning dimensjonene pålitelighet, gyldighet og overførbarhet (Carson, Gilmore, Perry & Gronhaug, 2001, s. 67). På lignende måte som ved kvantitativ forskning, hvor reliabilitet er nødvendig for å oppnå validitet, argumenterer Neuman (2013) for at det er forutsatt at forskningen er pålitelig for å oppnå gyldighet ved kvalitativ forskning (s. 145).

##### 5.4.1 Pålitelighet

Pålitelighet omhandler i hvilken grad forskningen er utført på en troverdig og pålitelig måte. Begrepet knyttes også til hvorvidt de samme resultatene kan oppnås i en gjentatt studie gjennomført av uavhengige forskere (Lincoln & Cuba, 1985, sitert i Klenke, 2016, s. 39). Thagaard (2003) hevder imidlertid at replikasjon ikke er mulig i kvalitativ forskning da både datamaterialet og de mellommenneskelige relasjonene endres. Nyere teori har derfor flyttet sitt fokus til forskningsprosjektets transparens (Thagaard, 2018), hvor åpenhet ved forskernes tolkning av funnene anses som en viktig dimensjon (Carson et al., 2001, s. 69). Dermed ved å inkludere sitater fra intervjuet tillater vi leseren å tolke informantenes svar, samt vurdere våre tolkninger som kommenteres før og etter sitatene (Roberts, Priest & Traynor, 2006, s. 44). Påliteligheten styrkes også da det ble benyttet lydopptak ved intervjuet som medfører at

transkriberingen i liten grad er påvirket av forskernes oppfatninger. I tillegg inkluderes analyseskjemaet (vedlegg 11.3) som vedlegg for å øke transparensten til oppgaven. I selve intervjuet fokuserte vi på å ikke stille ledende spørsmål, og heller være lyttende for å ikke påvirke datainnsamlingen. Spørsmålenes kvalitet kan også vurderes av leseren da intervjuguiden er vedlagt (vedlegg 11.2). Det kan imidlertid trolig oppstå mellommenneskelige innvirkninger mellom forskerne og informantene i den forstand at en tilpasser seg den andre parten som kan påvirke svar, oppfattelser og atmosfæren. Da en av oss arbeider i Firstrate kan det relasjonelle forholdet påvirke intervjusituasjonen positivt da det skapes en behagelig atmosfære. På den andre siden kan det diskuteres om informantene formulerer uttalelser på en annen måte overfor sine ansatte. Ved å være bevisst på denne situasjonen har vi forsøkt å unngå slike potensielle negative påvirkninger. Basert på poengene skissert ovenfor vurderes påliteligheten til studien å være god.

#### 5.4.2 Gyldighet

Gyldighet handler om en har undersøkt det som var hensikten å undersøke, samt om resultatene virker gyldige. I denne studien anses gyldigheten å være høy da informantene har god kjennskap til fenomenet som blir undersøkt, samtidig som de er kilden til data. Av den grunn er gyldigheten ofte høy i kvalitative studier. I dette kapitlet har vi synliggjort dette ved å redegjøre for kilden, intervjuguiden, datainnsamlingen og analysen (Ellingsen & Drageset, 2008, s. 32). Likevel må det vurderes om informantenes utsagn er troverdige (Lincoln & Cuba, 1985, sitert i Klenke, 2016, s. 39). Det antas imidlertid at sannsynligheten for at informantenes uttalelser er ukorrekte ble redusert da de ble informert om studiens formål og ble tilsendt intervjuguiden, som kan forkorte følelsen av avstand til oppgaven. I tillegg anses informantenes anonymitet å redusere eventuelle uriktige uttalelser. For å styrke gyldigheten under intervjuet spurte vi informantene oppfølgingsspørsmål basert på vår oppfattelse av svar som ble gitt. For eksempel var et av oppfølgingsspørsmålene følgende, “har vi forstått dere riktig når dere sier at bruk av digitale verktøy er en faktor dere mener skiller dere ut fra andre rekrutteringsselskaper?” Av det spørsmålet ble det avdekket at de også mente at andre faktorer skiller dem ut.

Videre knyttes gyldighet også til kvaliteten på forskernes tolkninger (Thaagard, 2018). Det innebærer at alternative tolkninger eksisterer, og av den grunn må vi vise hvilke prinsipper og posisjoner som har ført til resultatene (Malterud, 2002). Analyseskjemaet ble brukt som grovanalyse før Røviks teori om kunnskapsoverføring ble brukt som grunnlag for analysen.

For å tolke dataen har det dermed ikke blitt testet alternative teorier som kunne gitt relevante tolkninger. Gyldigheten anses likevel å styrkes da vi synliggjør og begrunner tolkningene basert på teorien og empirien i analysen. En mulig utfordring med å oppnå gyldighet er imidlertid forskningsskjevhet, som kan forekomme ved tolkning basert på personlige perspektiver (Johnson, 1997, sitert i Roberts et al., s. 44). Da en av oss arbeider i Firstrate, og dermed er kjent med omgivelsene, menneskene og prosessene i firmaet, kan potensielle problemer oppstå. Denne forskeren kan overse visse uklarheter i dataene på grunn av dens implisitte forståelse av omgivelsene. For å prøve å minimalisere forskningsskjevhet har forskeren som har kjennskap til feltet prøvd å ikke reagere ved spørsmål den andre forskeren har stilt om forskningsmiljøet. Forskerens innsikt i firmaet kan imidlertid også være fordelaktig for studiens gyldighet, samt redusering av forskningsskjevhet, da det hjelper å autentisere utsagn og funn (Roberts et al., 2006, s. 44). Reduksjon av forskningsskjevhet, og styrking av gyldighet, er også mulig gjennom informantvalidering. Dette refererer til praksisen hvor informantene blir tildelt tolkninger og funn, og muligheten til å gi eventuelle tilbakemeldinger (Roberts et al., 2006, s. 44; Ellingsen & Drageset, 2008, s. 32). Vi anså det imidlertid ikke som formålstjenlig da lydopptaket ble lyttet til flere ganger slik at innhentingen av data ble riktig. Vi hadde dermed som mål å ekspandere tolkningene utover informantenes egen forståelse av situasjonen, som er et kjennetegn ved god forskning (Roberts et al., 2006, s. 44). Forskningsprosjektets gyldighet anses å være høy basert på diskusjonen over.

#### 5.4.3 Overførbarhet

I kvalitative studier handler overførbarhet om i hvilken grad resultatene kan overføres til en annen kontekst (Lincoln & Guba, 1985, gjengitt i Klenke, 2016, s. 39). Casestudier har tidligere blitt kritisert for dens manglende grunnlag for vitenskapelig overførbarhet (Yin, 2009, s. 15). Blant annet uttrykker Weick (1969) at casestudier ikke egner seg for generalisering da de er for situasjonsspesifikke (s. 18). I den andre utgaven av samme bok konkluderer han imidlertid med at casestudier er bedre enn først antatt (Weick, 1979, s. 37). Den reviderte holdningen til casestudier begrunnes med at funn er ustabile over tid, og samspillet mellom et fenomen og dets kontekst forstås best gjennom grundige casestudier (Dubios & Gadde, 2002, s. 554). På lignende måte har det vært diskusjon om enkeltcasestudiers manglende overførbarhet (Easton, 2010, s. 126), med den oppfatning at flere case gir bedre forklaringer enn enkeltcasestudier (Yin, 1994; Eisenhardt, 1989). Dubios & Gadde (2002) mener denne holdningen henger igjen fra tiden når casestudier ble ansett

som en svak forskningsstrategi (s. 557). Det argumenteres derfor for at studier med flere case kan gi større bredde sammenlignet med enkeltcasesstudier, men sistnevnte kan gi en unik dybde (Easton, 1995, s. 382; Flyvbjerg, 2006, s. 26). Vi argumenterer derfor for at resultatene i denne oppgaven kan overføres utover den lokale konteksten, da tolkningene kan overføres til andre nyetablerte selskaper innen rekruttering som ikke er undersøkt i denne studien. For andre kunnskapsfelt bør situasjonene imidlertid sammenlignes for å bedømme om overføring er mulig. Det kan for eksempel være en forutsetning at kunnskapsfeltet har like store frihetsgrader som rekruttering. Utvalgsstørrelsen i undersøkelsen påvirker også overførbarheten. Likevel anses oppgavens informanter å være et representativt utvalg for Firstrate, da to av lederne i Firstrate ble intervjuet. Det ble derfor ikke ansett som hensiktsmessig å samle data fra andre enheter i bedriften på grunn av denne oppgavens formål. Basert på det over vurderes det at overførbarhet eksisterer i denne studien, men at videre forskning bør utfordre funnene og teste dem i andre kontekster, som for eksempel for ulike kunnskapsfelt.

## 6.0 Empiri og Analyse

Rekruttering handler om å finne potensielle kandidater som passer til en gitt stillingsbeskrivelse (Orlitzky, 2007, s. 273). Dette innebærer både anskaffelse av kandidater og selve seleksjonen av søkere (Grimsø, 2005, s. 55). Prosessen omhandler alt fra å skape en interesse fra kandidatens side til å opprettholde interessen med et mål om å til slutt gi et jobbtilbud til den riktige kandidaten. Hvordan organisasjoner velger å løse denne prosessen, hvilke metoder som benyttes og hvilke hjelpemidler som blir tatt i bruk, finnes det ikke en bestemt fasit på. Det gir indikasjoner på at virksomheter som vil inn i feltet har en del frihetsgrader i oversettelsen av denne praksisen. Samtidig forteller det at rekruttering som kunnskapsfelt både er tøyelig og bøyelig, og ikke har en særlig fastsatt ramme utover det Breugh (2012) oppgir.

Ideen om rekruttering har endret seg betraktelig de siste tiårene. Utviklingen har gått fra å være en enkel stillingsannonse i avisen til en industri verdt flere milliarder (Sinha & Thaly, 2003, s. 141). Majoriteten av rekrutteringsselskaper i dag benytter en rekrutteringsstrategi som har forflyttet seg over til online rekruttering (Abdullah, Yoke & Zakaria, 2013, s. 14). Online rekruttering, og spesielt bruken av sosiale medier, har fundamentalt endret karakteren til rekruttering (Dineen & Allen, 2013, s. 382). Denne formen for rekruttering viser seg å være kostnadseffektiv, samt at en når ut til flere både gjennom egne databaser, sosiale medier, nettsider og søkemotorer. Det er dermed enklere å få kontakt med potensielle kandidater, samt at synligheten styrkes ved bruk av ulike plattformer (Kapse et al., 2012, s. 82). Online rekruttering representerer i stor grad den ideen vi i dag refererer til som rekruttering.

Videre vil dette kapittelet handle om hva Firstrate gjør med rekrutteringsideen. Det vil si hvordan de velger å oversette den kontekstualiserte ideen om rekruttering. Dette innebærer blant annet deres formål og mål som legger grunnlag for vurderingen om å gå inn i akkurat denne bransjen, hvordan de har løst selve rekrutteringsprosessen, faktorer som påvirker deres prioriteringer, utfordringer de møter, samt hvordan de ønsker å bli oppfattet både internt og eksternt fra omgivelsene.

## 6.1 Ideen bak Firstrate

Ideen og kjernen bak selskapet kommer fra ledernes ønske om å etablere noe nytt i rekrutteringsbransjen i Stavangerregionen som skiller seg fra det etablerte. Det vektlegges at den grønne omstillingen i energibransjen er et fokusområde de ønsker å bringe noe nytt til. Informantene definerer Firstrate som “*det selskapet som finner fremtidens kandidater til den grønne omstillingen som skjer innenfor energibransjen i Stavanger og egentlig i Norge*”.

Firstrate's visjon er:

(...) å øke verdiskapningen til kunden til sitt fulle potensial og bidra til den grønne omstillingen. Dette gjør vi gjennom å lytte til virksomhetens reelle behov og gjennomføre en rekruttering som er preget av innsikt, grundighet, fleksibilitet og tett kommunikasjon. Vår målsetning er å være best på presentasjon av kvalifiserte kandidater som kjennes relevante for kunden.

### 6.1.1 Kvalitet, digitale verktøy og fleksibilitet

I diskusjonen om hva det er som skiller Firstrate fra det allerede etablerte, er det spesielt tre faktorer informantene trekker frem som spesialiseringsområder i selskapet; *kvalitet*, bruk av *digitale verktøy og fleksibilitet*. Med faktoren *kvalitet* er informantene veldig opptatt av at kunden skal oppleve og assosiere Firstrate med kvalitet fra første kontakt til en god stund etter kandidaten er ansatt. De forklarer følgende,

(...) Firstrate, det betyr at vi skal være kvalitet, vi skal følge onboarding, sjekke hvordan den ansatte trives etter å ha kommet inn i en stilling, er de fornøyd, og samtidig prøve å se om det er noen justeringer som skal til for at personen enda raskere kan bli integrert i organisasjonen. Så det skal være kvalitet fra første gang en tar kontakt med oss til nesten et halvt år etter personen er ansatt (...)

Det over innebærer en tett oppfølging av onboardingprosessen, påse trivsel og kjemi mellom kandidaten og arbeidsplassen, samt muligheter for å gjøre justeringer for å få til en enklere integrering. Den andre faktoren som blir trukket frem er bruk av *digitale verktøy til kommunikasjon, kandidatsøk og rekrutteringsprosessen*. Informantene forklarer at de har brukt mye tid på å gjøre seg kjent med og aktivt jobbe med digitale verktøy:

(...) vi har stått på med digitale verktøy, vi ser mer hva den unge generasjonen ønsker på en arbeidsplass. Vi har større nettverk og kontaktflate, så det måtte bare være et godt utgangspunkt for et rekrutteringsselskap som jobber med litt annen energi og tempo, og ser kandidater som kanskje de tradisjonelle selskapene ikke plukker opp.

Digitale verktøy anses både som et element for å fremme effektivisering og fleksibilitet i rekrutteringsprosessen, men også for å imøtekomme det den yngre generasjonen ønsker på en arbeidsplass. Bruken av digitale verktøy henger dermed sammen med den tredje faktoren som Firstrate vektlegger som viktig, *fleksibilitet*. Digitale verktøy fremmer en form for fleksibilitet både knyttet til tilstedeværelse og tidsbesparing. Teknologiske hjelpemidler som kommunikasjons- og samarbeidsplattformen Microsoft Teams gjør det eksempelvis mulig for informantene å ta deler av rekrutteringen digitalt. Det kan både oppleves som effektivt og tidsbesparende. Samtidig trekker informantene frem viktigheten av å møte vedkommende fysisk, samt å besøke arbeidsplassen de rekrutterer for. Dette anser de som viktig for å tilrettelegge for en fin overgang fra rekrutteringsprosessen til arbeidsstart, samt for å få et ordentlig inntrykk av hva kunden ønsker. I tillegg er informantene opptatt av å unngå å bruke unødvendig lang tid med kunden. Dette blir unngått i form av gode forberedelser som har som formål å raskt avdekke hva kunden ser etter hos en potensiell kandidat:

Jeg føler at vi er veldig fleksible (...) det kunden egentlig ønsker er gjerne åtte superrelevante spørsmål og de skal spørres ganske fort, og så fort det er avdekket og han har fått svar på det han lurte på, gjerne på en halvtime, så er han fornøyd. Det å (...) forstå og speile energien til kunden, da må du være litt fleksibel i sinnet.

Det er tydelig at Firstrate har en klar idé om hvilken rolle de ønsker å spille i rekrutteringsbransjen, samt hvilke faktorer og begreper de ønsker å assosieres med. De vil være en del av det grønne skiftet og bringe frem noe nytt som skiller seg fra det etablerte. Det ønsker de å gjøre med å spesialisere seg på de forklarte områdene. Det er likevel noen elementer som bør adresseres. For eksempel betydningen *kvalitet*, *digitale verktøy* og *fleksibilitet* har, sett bort fra som noen verktøy som fremmer effektivitet og måloppnåelse. Slike begreper har gjerne også en *symbolsk betydning*. Motivet for å knytte seg til noen begreper kan også ha grunnlag i å oppnå symbolske og/eller statusmessige virkninger, med bakgrunnen for å fremstå som moderne, ansvarlig og tidsriktig (Røvik, 2007, s. 256). Det kan



på den måten også handle om at Firstrate forsøker å knytte seg til noen ord og begreper som vanligvis vil være gunstige å bli assosiert med i etableringen av et nytt selskap.

## 6.2 Stedsmarkering og tidsmarkering

Ofte når ideer blir introdusert i en ny organisasjon har de ikke særlige referansepunkter til den nye konteksten (Røvik, 2007, s. 302). Likevel tillater rekrutteringsideen store frihetsgrader som åpner et rom for markering av tid og sted. Gjennom sosiale fortolknings- og meningsdannelsesprosesser blir ideen dermed utstyrt med markørene *stedsmarkering* og *tidsmarkering*. Slike markører har som nytte å knytte ideen og gjøre den gjenkjennelig i en ny lokal kontekst (Røvik, 2007, s. 302). Det som karakteriseres med begrepene *kvalitet*, *digitale verktøy* og *fleksibilitet* er at de egentlig kan tolkes som *stedløse* og *tidløse markører* som kobles til det som kan tolkes som den globale og generelle fortellingen om rekruttering. Det vil si at når Firstrate knytter seg til disse begrepene kan det dermed også tolkes som at de i grunnen knytter seg til den generelle rekrutteringsmodellen. På den måten kan vi også gjøre et skille på markører. På den ene siden har vi de presenterte begrepene til Røvik som handler om tids- og stedmarkeringer knyttet til en lokal kontekst. På den andre siden har vi mer globale markører som er kjent for de fleste, men som likevel er stedløse og tidløse markører som kan tolkes som noe mer generelt. Videre vil vi tolke Firstrate's oversettelse av rekruttering som idé ved å identifisere de ulike markørene fra oversettelsen.

### 6.2.1 Stedsmarkering

*Stedsmarkering* er navnet på prosessen når en idé fra en organisasjon blir satt inn i en lokal organisasjonskontekst hvor den over tid blir et nytt referansepunkt. Slike prosesser skjer ofte uplanlagt som gjerne kan skje ved at en organisasjon lager fortellinger som gir en idé noen lokale referanser. Samtidig kan det også skje planlagt ved at aktørene setter seg noen klare mål for utvikling og utformingen av et felt (Røvik, 2007, s. 302). Ideen om å starte Firstrate var med bakgrunn i et behov i rekrutteringsmarkedet som lederne selv ikke følte ble tilstrekkelig dekket. Tanken deres er at Firstrate er det "nye" som skal dekke dette behovet. En tolkning kan dermed være at det lederne har forsøkt å skape med Firstrate stammer fra en form for stedsmarkering på den måten at de vil bli det nye referansepunktet til denne formen å drive rekruttering på. De forsøkte dermed å lage en lokal versjon av en global idé. Dette innebærer å være det rekrutteringsselskapet som forbindes med *kvalitet*, aktiv bruk av *digitale*

*verktøy, høy grad av fleksibilitet, deres måte å søke etter kandidater på, samt avstand fra “gamle arbeidsmetoder”.*

### 6.2.2. Tidsmarkering

Til forskjell fra stedsmarkering, handler *tidsmarkering* om at ideen blir skrevet inn i lokal tid. Ofte kan en tidsmarkering skje ved at det eksempelvis oppstod et lokalt problem og at en ny idé ble adoptert i forbindelse med å finne en løsning på problemet (Røvik, 2007, s. 303). Opplevelsen til Firstrate om et manglende behov i rekrutteringsbransjen kan tolkes som et lokalt problem fra informantenes side. Deres inntrykk var at en trolig må tenke nytt for å få de beste kandidatene, og at dagens rekrutteringsmarked ikke ordentlig forstår hva den yngre generasjonen ønsker på en arbeidsplass. De mente derfor det var behov for et generasjonsskifte innen rekruttering, hvor gamle tradisjoner ikke lenger er tilstrekkelige i dagens digitale medielandskap (Firstrate, 2021). Dermed kan en tolkning være at Firstrate forsøker å tidsmarkere den moderne måten å drive rekruttering på med fokus på digitalisering, samtidig som de løser det de tolker som samtidens utfordringer og behov innen rekruttering.

En ting informantene presiserte som både en del av utfordringene med Firstrate, men også en del av det å være en ny organisasjon, er fremgangen i selskapet. De oppgir at det å starte Firstrate har vært en prosess som metaforisk sett kan sammenlignes med å bygge noe stein for stein. Å bygge noe stein for stein kan assosieres med å jobbe seg sakte men sikkert fremover, utvikle seg og ekspandere litt og litt, og samtidig jobbe grundig for å bygge noe stadig og stabilt som kan vare over tid. Det er en tolkning at noe gjøres over tid og at de etterhvert vil bygge seg større og på den måten kan knyttes til en form for tidsmarkering. Videre oppgir Firstrate at de har mange fremtidsplaner. Disse fremtidsplanene kan også tolkes som en tidsmarkering på bakgrunn av at den generelle rekrutteringsideen settes inn i lokal tid, for å gi ideen en lokal fremtid ved at det inngår i bedriftens langsiktige planer (Røvik, 2007, s. 304). Fremtidsplanene bygger også videre på ideen deres om å fortsette å bygge stein for stein, med ønske om å oppnå vekst i selskapet:

(...) Vi har veldig store ønsker om at vi skal opp og frem. Vi har lyst å ta mer riksandel i markedet, og vi er kanskje mindre opptatt av konkurrentene, vi er bare opptatt av at vi skal få til noe. Vi har vel ikke et definert langsiktig mål som vi alle er enige om egentlig – bortsett fra at vi har lyst til å få til noe og har lyst å vokse. Og så tror jeg alle oss lederne sitter på et mål i hodet som kanskje er litt forskjellig fra hverandre, men likevel ganske uniformt i forhold til at alle er ambisiøse og skal få til noe. (...)

Informantene uttrykker at de ønsker at Firstrate skal vokse som selskap og bygge en solid organisasjon hvor de etterhvert kan endre på det strategiske i selskapet. Det vil gi rom for mer fordeling av oppgaver som de i dag må fordele seg imellom. Målsetningen til Firstrate for de neste ti årene handler om å bygge en organisasjon bestående av 50 til 100 ansatte. De vil bygge en organisasjon som innehar en organisasjonskultur hvor de ansatte trives, er ambisiøse og ønsker å gjøre en god jobb i et miljø som ikke er for rigid:

(...) Så det å få lov til å bygge opp den kulturen er også noe som er superspennende. Så jeg ser for meg at vi om 5-10 år kan komme på jobb så er vi mange ansatte og det er gøy å være på jobb og folk skal trives. (...) Det skal være slik at folk faktisk har lyst til å gjøre en god jobb, og stå på og at folk er blide og fornøyd. Det skal ikke være for rigid. Vi bygger for fremtiden og ikke for slik det var tidligere hvor man stemplet seg inn og ut.

Informantene oppgir også at *“det verste som kunne skjedd er at man bygger en fryktkultur med pisk i hånden”*. De vil bevege seg til å etterhvert bli et konsulentselskap i tillegg til et rekrutteringsselskap slik at de besitter ressurser de kan leie ut i en tidsperiode til kunder. En tolkning av dette som tidsmarkør handler om at de vil bli ansett som den moderne rekrutteringsorganisasjonen som bidro til et skifte i rekrutteringsbransjen basert på deres fokusområder og satsing.

### 6.2.3 Andre markører

Til nå har vi festet ulike tidsmarkører og stedsmarkører til det Firstrate har gjort med sin oversettelse av rekruttering som idé. Det har vært med utgangspunkt i tid- og stedsmarkeringer knyttet til det lokale. Men vi er også opptatt av å adressere det som kan fremlegges som *stedløse og tidløse markører* knyttet til den generelle og globale standarden av rekruttering. Det Firstrate har gjort som kan markeres som stedsmarkering og tidsmarkering kan også sees i lys av *stedløse og tidløse markører* som kan knyttes til en global idé. Et eksempel er de tre fokus- og spesialiseringsområdene Firstrate ønsker å skille seg ut med (*kvalitet, digitale verktøy og fleksibilitet*), men som vi tidligere har identifisert som faktorer som fra før av kan knyttes til det som i dag oppfattes som en moderne rekrutteringsorganisasjon. *Kvalitet, digitale verktøy og fleksibilitet* er ikke markører som tilhører en spesifikk lokal tid eller sted, og er i så måte stedløse og tidløse. Det handler likevel om hvordan en velger å tolke Firstrate's handling. Å åpne opp for at tid og sted kan forstås som både en tilknytning til noe lokalt, men også knyttes til noe globalt ved å gi innhold til markørene, vil være et vesentlig poeng når en skal identifisere andre markører.

Videre drøftes det om andre markører også kan påvirke hvordan Firstrate har oversatt ideen om rekruttering. Informantene oppgir at det er mange utfordringer med å starte et selskap, spesielt når en starter med lite kapital. Firstrate poengterer en sentral utfordring med å være et nyetablert selskap som få har hørt om: “(...) *Selvfølkelig har vi fremdeles et navn som er ukjent og det må man gjøre noe med. (...)*”. Informantene mener det er vanskelig å få kunder da folk vanligvis bruker sine faste rekrutteringsselskaper. De uttaler videre at “*du må brøyte litt vei*” og “*det verste er alltid å få den første kunden*”. Til tross for gitte utfordringer opplever Firstrate at utviklingen har vært ganske god og slik de forventet. De ser et mønster i utviklingen til nå, og hvordan den sannsynligvis vil fortsette. Informantene oppgir at på bakgrunn av den jobben som ble gjort for den første kunden, opplevde de at det ble det lettere med de neste: “(...) *selvfølgelig blir det lettere jo flere kunder du har hatt, og jo flere referanser du får på veien. (...) Når du har fått første kunden og gjort en god jobb så blir det lettere med andre, tredje og fjerde. (...)*”. Informantene opplever også at de jobber godt med kundene sine, og sier at kundene er godt fornøyd. De trekker likevel frem at på grunn av sin størrelse og sine få ansatte må de gjøre alt selv sammenlignet med en stor organisasjon som

har et stort støtteapparat rundt seg, i tillegg til flere ansatte i rollespesifikke stillinger. Informantene sier “(...) *vi har mange hatter på oss i løpet av en dag, om det er en salgstelefon, et intervju, markedsføring, ansatte eller kandidater til oppfølging. (...)*”. Likevel uttrykker de at det er noe de blir bedre og bedre på, samtidig som de lærer å finne fokus på hva de bør prioritere. Til tross for det, sier informantene følgende, “(...) *Men du har alltid noe du skulle ha gjort.*”

Det er lite sannsynlig at utfordringene Firstrate oppgir at de opplever kun finner sted hos dem. Å være et ukjent navn i en sterk bransje, å være sparsommelig samtidig som en må satse, og oppleves som troverdige og legitime for nye stakeholdere og omgivelsene er også utfordringer som gjerne kan kobles til ideen om å være en nyetablert og liten organisasjon. Det kan være markører som er viktig å ta høyde for, og som markerer behovet for å drive et selskap på en litt annen måte enn større organisasjoner. Slike markører, i tillegg til lokale stedsmarkeringer og tidsmarkeringer, og globale stedløse og tidløse markører, finner vi derfor interessante. De gir oss innsikt i hvordan Firstrate opplever å være en nyetablert liten bedrift.

### 6.3 Plassering i modus

Firstrate’s oversettelse av ideen rekruttering sentraliseres rundt de tre faktorene *kvalitet*, bruk av *digitale verktøy* og *fleksibilitet*. Spørsmålet videre er om de lager en lokal versjon av en global idé, eller om de henter ut en global idé for å gjøre den lokal. Firstrate ønsker å gjøre noe særegent og sette en ny standard for den moderne rekrutteringen i Stavanger. Som et utgangspunkt vil de ekskludere praksisen som inneholder bruk av det de beskriver som “gammeldagse metoder” da de opplever disse som ineffektive. Med gammeldagse metoder refererer informantene til fysiske verktøy som printer og fysiske kontrakter på papir. Videre fremstiller Firstrate en grundig forklaring på hvordan de velger å løse sin rekrutteringsprosess fra første møte til signering.

#### 6.3.1 Rekrutteringsprosessen til Firstrate

Til tross for at rekrutteringsprosessen ikke er tilknyttet en særlig detaljert beskrivelse eller et rammeverk, har Breaugh (2012) utviklet en modell som belyser hvordan rekrutteringsprosessen utvikler seg i fire steg. Firstrate har i tillegg tilføyet en mer detaljert og

systematisk fremgangsmåte for deres rekrutteringsprosess. Rekrutteringsprosessen starter med et oppstartsmøte hvor Firstrate analyserer stillingen, finner frem til riktig fremgangsmåte, behov og hvordan prosessen kan løses mest optimalt. Deretter utarbeider de en grundig kravspesifikasjon. For å finne aktuelle kandidater bruker Firstrate ulike portaler og opparbeidete metoder. Portaler og metoder de ofte bruker er Finn.no, Schibsted, LinkedIn Recruiter, Salesflow, direkte søk og nettverk. Informantene forklarer at fokuset deres er på søk, og sier *“(...) Søk starter umiddelbart, på LinkedIn Recruiter, valgte kanaler og outsourcing ved behov. (...)”*. Det antas fra informantenes side at det ikke er alle eldre og etablerte rekrutteringsselskaper som prioriterer å gjøre selve research-jobben for å finne kandidater, men i stedet ansetter noen til å gjøre det. De uttaler at det kan være på bakgrunn av *“at de ikke har kompetanse, ønske eller tid til å sitte å drive med sånne ting, som vi mener kanskje er en av de største delene av jobben”*.

Videre utformes og publiseres annonser på valgte medier. Deretter kontaktes aktuelle kandidater, og “screenes”. På dette tidspunktet diskuterer de med den aktuelle kandidaten om hva som skal til for at vedkommende kan vurdere en annen mulighet enn der hen er i dag. Neste steg i rekrutteringsprosessen til Firstrate omhandler intervju, hvor første og andre gangs intervju avholdes med eller uten kunde tilstede avhengig av behov. Informantene trekker frem at det er viktig at både kunde og kandidat må vise attraktivitet i møte med hverandre. Rekruttering som kunnskapsfelt vektlegger også at en må gi klienten et riktig bilde og forventninger av markedsforholdene, hvor arbeidstaker og arbeidsgiver betraktes som likeverdige (Grimsø, 2004, s. 104 og 276). Likevel opplever Firstrate i sin rekruttering at markedet har brukt tid på å erkjenne det;

(...) Så det er noe vi har sett i markedet i dag, at vi må vise markedet, og spesielt kundene våre, at det er ikke slik som i gamle dager at de kan stille en rekke krav til kandidater som søker på en stilling. I dag er det litt motsatt, at du må vise hvor attraktiv arbeidsplass du har. Du må på et møte fortelle hva du kan gi til den som søker og er interessert. (...) Og det har markedet og kunder tatt litt tid for å forstå.

Videre i prosessen implementerer Firstrate testverktøy om det anses nødvendig. Til slutt gir Firstrate en oppsummering av deres totale inntrykk av kandidatene til kunden. Informantene uttrykker at de ofte har to til tre finalekandidater som de presenterer for kunden, samt hvem av dem de anbefaler. En kjent rekrutteringsmetodikk er i følge informantene å sende en “longlist” med kandidater som kortes ned til en “shortlist” med kandidater. En slik metodikk opplever Firstrate som ineffektiv og tung på bakgrunn av at det blir mange søkere som gjerne ikke er like relevante, og det kan bli mye frem og tilbake med kunden angående hva de ser etter. Firstrate har dermed tatt avstand fra rekrutteringsideen om å sende en kort liste til arbeidsgiveren, noe som rekrutteringsselskaper vanligvis gjør (Florea, 2014, s. 81). Deretter utarbeider Firstrate et tilbud og/eller forhandler på vegne av kunden. Informantene forklarer at de følger prosessen frem til signering, og følger gjerne opp i etterkant. De er opptatt av at anbefalte kandidater kjennes relevante for stillingen, og sier:

(...) Så vi presenterer alltid noen som har sjekket ut alle punktene på listen og som vi mener vil passe inn i miljøet hos kunden. Derfor er det superviktig å bli kjent med arbeidsplassen der hvor de skal begynne, samt kollegaene og miljøet (...).

I lys av poenget med å forstå kunden og kundens behov fremlegger også informantene fordelene ved at alle i Firstrate har lang utdanning; *“(...) det gjør det lett å forstå faglige kompliserte stillinger og sette oss inn i hva kunden leverer av produkter og tjenester”*. Relasjonen bedriften ønsker med sine kunder og kandidater kommer også til uttrykk i et blogginnlegg publisert på Firstrate sin nettside hvor de skriver følgende; *“Gamle tradisjoner med mange mellomledd utgår – vi vil være tettere på kunden. (...) Vi vil skape en relasjon med deg. Det er derfor vi tar telefonen, ikke en sekretær.”* (Firstrate, 2021). Det kan tolkes som at Firstrate selv oppfatter at de trekker fra en idé fra rekrutteringsfeltet ved å fjerne mellomledd i bedriften, og dermed tilføye en annen idé ved å skape en tettere relasjon med kunder og kandidater. Rekruttering som kunnskapsfelt omtaler derimot ikke betydningen av relasjoner sammenlignet med betydningen av mellomledd. Likevel tillater rekrutteringsideen store frihetsgrader som gjør at Firstrate kan lage egne versjoner. Det som videre bør adresseres er det faktum at digitalisering av rekrutteringsprosessen, eller deres løsning av prosessen ikke nødvendigvis kan markeres som særegent og nytenkende.

Rekrutteringsprosessen til Firstrate kan derimot minne om prosessen ved systematisk ledersøking. Dette til tross for oppfattelsen Firstrate selv har, og at de legger til noen elementer som gjerne sikrer større kvalitet i arbeidet.

### 6.3.2 Modifiserende modus

De fleste rekrutteringsselskaper praktiserer online rekruttering (Abdullah, Yoke & Zakaria, 2013, s. 14), i tillegg spesialiserer et stort antall selskaper seg på området (Grimsø, 2004, s. 89). Det viser dermed at dette er et felt som dekkes i stor grad i flere selskapers rekrutteringsprosess. Et annet poeng er hva som er det egentlige innholdet i ordene de ønsker å assosieres med. *Kvalitet, digitale verktøy og fleksibilitet* er i så måte ikke noe som assosieres med den lokale fortellingen, da dette er *tidløse og stedløse begreper* som de aller fleste har kjennskap til og ønsker å assosieres med. Det vil derfor være utfordrende å bruke disse ordene for å fremme noe særegent og nytenkende, da det allerede representerer en generell og global modell som kan knyttes til nåtidens måte å drive rekruttering på. Hvis en dermed utelukkende skal forstå Firstrate's egen oppfattelse av sin oversettelse, later det til at de har som mål å gjøre en form for omvandling i rekrutteringsfeltet. En slik omvandling er et kjennetegn på det som Røvik (2007) kaller for *den radikale modus*, som er når oversetterne tar seg store friheter til å lage egne versjoner og at ideene fungerer mer som en inspirasjonskilde enn en faktisk oppskrift som følges (s. 315). Det er en slik tilnærming til rekrutteringsfeltet vi tolker at Firstrate selv ønsker å befinne seg i.

Det som derimot kan fremheves er at Firstrate sin måte å oversette selve rekrutteringsprosessen på minner mer om uttrykket for *modifiserende modus*. Kjennetegnet på modifiserende modus handler om at en tillater en omforming av ideer hvor en gjerne legger til og/eller trekke fra elementer, på bakgrunn av det som passer for virksomheten og den posisjonen de forsøker å innta, men hvor det samtidig holdes på den opprinnelige ideen (Røvik, 2007, s. 311-312). I dette tilfellet kan den opprinnelige ideen oppfattes å være rekruttering med fokus på digitale verktøy. På den måten kan det tolkes som at Firstrate driver med en form for online rekruttering, men på sin måte og med en egen tilnærming. Samtidig vil en også kunne se preg av *reproduserende modus* i selve ideen til Firstrate, da prosessen for systematisk ledersøking har flere likhetstrekk med rekrutteringsprosessen til



Firstrate. Reproduserende modus vises i hovedsak ved kopiering, som vil si at en henter ut en praksis fra en kontekst og gir den en idémessig representasjon som er gjenkjennelig i den nye organisatoriske konteksten (Røvik 2007, s. 308). Dette kommer til uttrykk gjennom bruken av de globale tidløse og stedløse markørene som er begreper som allerede er godt representert i den generelle rekrutteringsmodellen. Likevel vil vi plassere Firstrate i en mer modifierende modus, da de både legger til og trekker fra elementer fra rekrutteringsideen.

En oversettelse kan både være *intendert* og *uintendert*. En tolkning av Firstrate's oversettelse er at den er intendert på bakgrunn av at Firstrate utfører en bevisst handling da de prøver å øke effektiviteten ved å forsøke å lage en lokal versjon av en global idé (Røvik, 1998). En annen videre tolkning av at det er en intendert oversettelse baserer seg på at de på sett og vis driver med en nedhenting av en global og generell standard og idé. Til tross for at det er en global standard skal det likevel oversettes til en standard som for dem kan tolkes som en form for lokal oversettelse. De har et bevisst forhold til det de ønsker å oppnå med Firstrate, som også heller mer mot en intendert oversettelse. Likevel har de ikke en spesifikk handlingsplan for hvordan de skal nå det, som kan tolkes som et uintendert element i en intendert oversettelse. Firstrate's formål stammer trolig fra å forsøke å lage en lokal versjon av en global idé. Likevel viser vår tolkning at det i stedet kan tolkes som at de forsøker å hente ut en global idé og gjøre den lokal, men med begreper som i stor grad finnes på globalt nivå til forskjell fra tids- og stedsmarkeringer på lokalt nivå.

## 7.0 Diskusjon

Til nå har vi presentert vår tolkning av hvordan Firstrate har valgt å oversette den kontekstualiserte ideen om rekruttering. Det inkluderer blant annet deres formål og mål som legger grunnlag for vurderingen om å gå inn i akkurat denne bransjen, hvilke markører de knytter seg til, hvordan de har løst selve rekrutteringsprosessen, faktorer og utfordringer som påvirker deres prioriteringer, samt hvordan de ønsker å bli oppfattet og hva de ønsker å bli forbundet med fra omgivelsene. Videre vil vi diskutere hvordan en kan forstå og fortolke det de gjør og har gjort. En slik fortolkning som Firstrate representerer kan studeres fra to ulike perspektiv, et instrumentelt perspektiv og et institusjonelt/symbolsk perspektiv. Det gir høyde for to ulike fortellinger som begge peker på ulike muligheter for hvordan kunnskapsoverføring kan brukes som virkemiddel for nyetablerte organisasjoner.

### 7.1 Instrumentelt perspektiv

Kunnskapsoverføringstradisjonen har en dominerende *instrumentell grunnorientering*. Det handler i hovedsak om å fremstille det som overføres til en form for verktøy eller redskap med det formål at det skal bidra til en eller annen form for forbedring av funksjonsutnyttelse, organisasjonsprosesser og lignende. Fra et instrumentelt perspektiv forstår en organisasjon som et rasjonelt verktøy som oppnår mål gjennom å produsere varer og tjenester (Eriksson-Zetterquist, et al. 2015, s. 245). Et av hovedpoengene med en slik instrumentell orientering er at de er interessert i å finne ut hva som er “beste praksis” og deretter hvordan denne kan overføres til egen organisasjon. En slik orientering representerer også en kunnskaps- og utviklingsoptimisme som viser seg gjennom en underliggende tro på at det finnes noen overlegne produkter og prosesser som kan bli identifisert og overført, og deretter gi fremskritt til hele organisasjonen (Røvik, 2007, s.41-42). Det vi videre er interessert i er å studere hvorvidt vi kan se konturen av en slik instrumentell tankegang hos Firstrate.

#### 7.1.2 Kvalitet, digitale verktøy og fleksibilitet

Et poeng som først og fremst knytter Firstrate's fortelling til en instrumentell orientering er deres formål med oversettelsen av rekrutteringsideen. Dette kommer til uttrykk ved at formålet bunner i en antagelse om at det er et behov for å optimalisere, effektivisere og modernisere rekrutteringsprosessen på en bedre måte enn dagens praksis. Det er nettopp dette

behovet det er meningen at Firstrate skal fylle. Samtidig utviser informantene en instrumentell fortolkning til byggingen av en organisasjonskultur. De er opptatt av å bygge en organisasjonskultur som fremmer ambisiøse og hardt arbeidende ansatte som samtidig åpner opp for kreativitet og effektivitet på arbeidsplassen. Å forstå kultur som noe som kan formes og dermed fremstå som et nytt verktøy for effektivisering av organisasjon viser en tydelig instrumentell tankegang (Eriksson-Zetterquist, et al. 2015, s. 206). Oversettelsen som Firstrate har gjort av rekruttering som en kontekstualisert idé tolket vi som en intendert oversettelse. Men den kan også tolkes som å være en instrumentelt intendert oversettelse. Dette på bakgrunn av at informantenes tolkning av at de avdekker et problem de ønsker å løse med organisasjonen Firstrate, som da fungerer som et rasjonelt verktøy for måloppnåelse og problemløsning.

*Kvalitet*, aktiv bruk av *digitale verktøy* og *fleksibilitet* i arbeidet er som nevnt faktorer Firstrate setter høyt på prioriteringslisten og er markører de ønsker å bli forbundet med. En mulig instrumentell tolkning av disse faktorene er at de kan være representanter for de produktene og prosessene som Firstrate selv identifiserer som en “beste praksis”. De har en tro på at det er nettopp disse globale, stedløse og tidløse markører som vil føre til fremskritt i Firstrate. De utviser også en tydelig verktøyorientering i sin fremgangsmåte, som også kom til uttrykk gjennom eksempelvis hvordan de ønsker å bygge sin organisasjonskultur. Verktøyorientering handler om at det som overføres, enten det er kunnskap eller innovasjon, etterhvert blir fremstilt som et verktøy eller redskap med mål om å ha en forbedringseffekt på de ulike funksjonene og prosessene i organisasjonen (Røvik, 2007, s. 42). Dermed har de forsøkt å oversette *kvalitet*, *digitale verktøy* og *fleksibilitet* som verktøy.

## 7.2 Institusjonelt/symbolsk perspektiv

I stedet for å utelukkende forstå organisasjoner som produsent av varer og tjenester som et verktøy for måloppnåelse, hevdes det at organisasjoner også er institusjonaliserte. “Å være institusjonalisert betyr at omgivelsene på den ene siden og hva man har vært vant med på å gjøre, på den annen side, påvirker hva som gjøres i organisasjonen” (Eriksson-Zetterquist, et al, 2015, s.245). Etter å ha diskutert hvordan Firstrate’s oversettelse av rekruttering kan tolkes inn i en instrumentell fortelling, er vi videre interessert i å studere hvorvidt vi kan se konturen

av en *institusjonell/symbolsk tolkning* av det Firstrate har gjort.

### 7.2.1 Betydningen av stillingstitlene

Til tross for Firstrate's størrelse har lederne valgt å titulere seg med stillingstitler som CEO, CFO og COO. I større organisasjoner er det gjerne mer forventet å bruke slike høyhengende internasjonale stillingstitler, men i mindre selskaper forventes det gjerne en mer forsiktighet med bruk av slike titler. På den ene siden kan det tenkes at en slik tittel har en symbolsk effekt og verdi for den som bærer den. I møte med potensielle kunder vil slike titler tydeliggjøre at en prater med de øverste lederne i Firstrate. Det kan igjen gi en større følelse av seriositet som videre kan få kunden til å føle seg viktig og prioritert. Samtidig vil kanskje følelsen av å kunne presentere seg selv med en slik tittel ha en selvtillitseffekt som kan være fordelaktig i møte med nye mennesker og utfordringer. På en annen side kan en stille spørsmål om nødvendigheten med å bære en slik tittel når organisasjonen er såpass liten og ikke har et stort antall ansatte. Det kan gi en effekt av at slike titler mister sin symbolikk og betydning dersom det ikke ligger noen retningslinjer eller krav tilstede for å fylle en slik tittel. CEO kan i stedet for å være beskrivende stillingstittel bli brukt som et statussymbol og maktsymbol, og dermed skape en avstand i møte med kandidater, kunder og ansatte.

Videre kan deler av denne tankegangen oppleves som selvmotsigende. På den ene siden vil kontakten med CEO gi en følelse av prioritet og viktighet overfor kunden. I tillegg fremhever informantene at det er viktig for dem å ha tett kontakt med kunden og gjøre researcher-delen av jobben selv. De kritiserer også andre rekrutteringsselskap for å delegere dette arbeidet bort enten fordi de ikke ønsker å gjøre den eller ikke har mulighet eller kompetanse til det. På den andre siden legger de vekt på utfordringene ved å være et selskap i startfasen, hvor de må gjøre flere ulike oppgaver i løpet av en dag på grunn av at de er få ansatte. Samtidig oppgir informantene at de i fremtiden ikke ser for seg å besitte alle disse rollene selv, men fordele dem utover flere ansatte. Dermed kan det tolkes som at det er den symbolske effekten ved stillingstitlene som kan være grunn til at de så tidlig i etableringen velger å titulere seg med slike stillingstitler. Det er en naturlig oppgave å delegere oppgaver til andre etterhvert som organisasjonen vokser og får flere ansatte, samtidig er det selvmotsigende da dette er en av kritikkene Firstrate hadde mot eldre og etablerte rekrutteringsselskap.

### 7.2.2 Kvalitet, digitale verktøy og fleksibilitet

Fra den instrumentelle tolkningen av Firstrate var det en tydelig verktøyorientering som er bakgrunnen for de stedløse og tidløse markeringene *kvalitet, digitale verktøy og fleksibilitet*. I tillegg til at selve ideen om å starte Firstrate bunnet i en instrumentelt orientert idé om å løse et problem ved å dekke et antatt behov. En institusjonell/symbolsk tolkning av de identifiserte markørene til Firstrate, dreier seg derimot om symbolikken som la grunnlaget for markørene. Det vil si hva en ønsker å identifisere seg selv med og bli identifisert og assosiert med fra omgivelsene.

*Kvalitet*, aktiv bruk av *digitale verktøy* og evnen til å ha *høy fleksibilitet* har vi tidligere vektlagt som markører som ikke egentlig er nyskapende. Tvert imot viser det seg at de heller kan tolkes som faktorer flere organisasjoner ønsker å bli identifisert med. Mange organisasjoner ønsker å være fleksible og byråkratiske, og dermed er det vesentlig for dem å vise dette tydelig til sine omgivelser. I tillegg er *kvalitet, digitale verktøy og fleksibilitet* mer eller mindre sentrale ideer som i dag forventes at samtidens moderne organisasjoner har fokus på. Det er den generelle modellen Firstrate egentlig knytter seg til ved å identifisere seg med slike begreper, og det samme gjelder også gjennom stillingstitlene de bruker og markørene. Det har i større grad blitt en del av det institusjonaliserte bilde på hva en organisasjon er og skal være.

For at Firstrate skal få legitimitet og aksept som rekrutteringsselskap i dagens samfunn og anses som en moderne, funksjonell og tidsriktig organisasjon, er det trolig nettopp disse markørene som må implementeres. I stedet for å forstå Firstrate som nyskapende på grunn av at de er opptatt av *kvalitet*, har aktiv bruk av *digitaliseringsløsninger*, og er *fleksible*, kan en annen tolkning være at det er kvaliteter de "må" ha fokus på for å oppfattes som en legitim rekrutteringsbedrift. Dermed vil disse markørene ikke bare ha et verktøy- og redskapsstempel, men også være et symbol på hva som forventes av en organisasjon for å oppnå legitimitet og aksept fra omgivelsene. Det Firstrate gjør kan på den måten tolkes som en institusjonell fortelling hvor omgivelsene påvirker hva som blir deres prioriteringer i organisasjonen, sett ut fra ønske om å oppfattes som legitim. En slik institusjonell fortelling som Firstrate formidler kan dermed også passe mer inn i det som egentlig ligner på en

generell organisering av et rekrutteringsselskap, som mange organisasjoner også passer inn i – ikke bare Firstrate eller nyetablerte organisasjoner i rekrutteringsbransjen.

Det er tydelig at Firstrate i høyeste grad har hatt fokus på globale stedløse og tidløse markører, fremfor lokale tidsmarkeringer og stedsmarkeringer, selv om vi har identifisert noen av dem også. En kan dermed tolke at det Firstrate gjør er nærmere å hente ned en global idé om rekruttering til det de anser som en gammelmodig bransje for å gjøre den lokal.

Løsningen deres på nedhentingene finnes i de stedløse og tidløse markeringene *kvalitet*, *digitale hjelpemidler* og *fleksibilitet*. Fordelen dette gir er derimot ikke at det er nyskapende og innovativt, men det kan være fordelaktig – som en ukjent ny organisasjon – å knytte seg til noe som er kjent for omgivelsene. Det gir likevel muligheter for Firstrate til å forsøke å lage sin egen lokale tolkning av den globale ideen med disse markørene, samt lage sin egen versjon av rekrutteringsprosessen. Når en tar utgangspunkt i noe som fra før av hører til det mer generelle og globale, vil det trolig være lite sannsynlig, og utfordrende å få til noe radikalt. For å plasseres inn i en radikal modus ser vi gjerne fellestrekk med det å benytte seg av tydelige lokale stedsmarkører og tidsmarkører som skiller seg fra det kjente. For Firstrate som knytter seg i stor grad til globale stedløse og tidløse markører vil det heller være større sannsynlighet for få til en mer reproduserende eller modifierende oversettelse. Denne belysningen vil dermed videre supportere tolkningen vår om å plassere Firstrate i en modifierende modus for sin oversettelse av rekruttering som idé.

Det vi har diskutert til nå gir en tydelig indikasjon på at fortellingen om Firstrate's oversettelse av ideen om rekruttering kan tolkes både fra en instrumentell orientering, så vel som en institusjonell/symbolsk orientering. Det viser seg at den symbolske/institusjonelle orienteringen også har spilt en viktig rolle når Firstrate skal forsøke å etablere seg. Til tross for at kunnskapsoverføringstradisjonen i størst grad stammer fra en instrumentell orientering, gir den institusjonelle og symbolske vinklingen muligheter for å bedre forstå hvordan kunnskapsoverføring kan brukes som et virkemiddel. Å inkludere den institusjonelle/symbolske tolkningen vil gjerne kunne gi bedre forutsetninger omkring hva nyetablerte organisasjoner bør fokusere på når de skal etablere seg i rekrutteringsbransjen i Stavanger.

7.3 Hvordan kan nyetablerte virksomheter bruke kunnskapsoverføring som et virkemiddel? For å kunne svare på hvordan kunnskapsoverføring kan brukes som et virkemiddel for nyetablerte virksomheter er vi interessert i hvilke forutsetninger, betingelser og rammer som spiller en rolle for oversettbarheten til en idé. Enten det er en intendert handling som vi observerte hos Firstrate, eller en uintentert, er det likevel noe som skjer med ideen i overføringen fra idé til praksis når en skal etablere en organisasjon (Røvik, 2007, s. 247). Kunnskapsoverføringsteorien har gitt oss noen begreper som vi anvender i vårt forsøk på å beskrive hvilken oversettelse Firstrate faktisk har gjort av rekrutteringsideen og vår tolkning av den. Oversettelsen tillater et spillerom hvor en kan gjøre noe med rekrutteringsideen, samtidig som ideen også gir veiledning til hvordan nyetablerte bedrifter kan gå frem for å etablere seg. Videre kan en rette blikket mot spørsmålet om en slik oversettelse og kontekstualisering er mulig for alle organisasjoner i alle bransjer.

Vi anser det som en klar fordel og forutsetning for å bruke kunnskapsoverføring som et virkemiddel, at selve ideen som skal kontekstualiseres tillater noen frihetsgrader for den som skal oversette ideen. Rekruttering har vi tolket som en bransje hvor rammen rundt er løs, samt at det er rom for å bøye og tøyne på praksisen og prosessene som finner sted i rekruttering. En slik løs ramme er det derimot ikke alle bransjer som har. Noen krever svært tydelige rammer både i form av lovverk og reguleringer, og utførelse av praksis. En kan eksempelvis bemerke mer av slike rammer i helsesektoren og legepraksisen, eller hos regnskapsførere og økonomer som har noen klare oppsett og prosedyrer de er lovpålagt å følge. Der vil det dermed ikke være de samme frihetsgradene og spillerom i oversettelsen av en idé, og gjerne vil det være større preg av kopiering enn for eksempel modifisering av ideen. Dermed kan frihetsgrader og løsere rammer og/eller større spillerom i oversettelsen tolkes som en sentral forutsetning for å kunne bruke kunnskapsoverføring som et virkemiddel.

Kunnskapsoverføringstradisjonen har som presentert av Røvik (2007) først og fremst vært rettet mot MNS. Det som skiller denne studien fra andre studier er at vi undersøker hvordan kunnskapsoverføring kan brukes som virkemiddel for nyetablerte organisasjoner, og ikke MNS. Bakgrunnen for det var antagelsen om andre forutsetninger for å bruke kunnskapsoverføring som virkemiddel for en nyetablert bedrift versus MNS. Firstrate har

frembrakt noen sentrale utfordringer i møte med en bransje som nyetablert. Disse handler blant annet om å ha begrensede ressurser, innta mange ulike roller for å fylle alle rollene som kreves for å drive en organisasjon, samt det å være et ukjent navn i markedet. Synlighet, kjennskap, troverdighet og kredibilitet er noe som opparbeides over tid, og er en prosess alle organisasjoner må gjennom for å ha bedre sjanser for å overleve. Slike utfordringer belyser dermed de vesentlige forskjellene mellom nyetablerte små selskaper og MNS.

Det vi har erfart fra de identifiserte markørene til Firstrate er at de knytter seg til noe som er globalt, stedløst og tidløst. Uavhengig om det er en bevisst handling eller ikke, er en slik oversettelse av en bransje som eksempelvis Firstrate's rekruttering som ligner den generelle modellen for rekruttering, et mulig viktig aspekt for en slik oversettelse. Kanskje er det slik at en organisasjon har bedre forutsetning for å etablere seg med bruk av kunnskapsoverføring som virkemiddel ved å gå etter den globale tidløse og stedløse modellen. Det gir igjen indikasjoner på at kunnskapsoverføring der en knytter seg til det som oppfattes som moderne kan være en måte etablere seg på. På samme tid kan et alternativ være å gjøre det motsatte, det vil si å koble seg til det lokale og bli noe eget i lokal tid og historie. Det kan også være en balanse mellom det å lage en lokal versjon av en global idé samtidig som en henter ned en global idé til en lokal versjon. Omsider handler det om hvordan små nyetablerte selskaper velger å gjøre sine markeringer. På den ene siden kan de knytte seg til det globale sted- og tidløse, og på den måten skape et grunnlag for etableringen av en organisasjon. På den andre siden kan de prøve å utvikle noe nytt som knyttes til det lokale med noen tydelige stedsmarkeringer og tidsmarkeringer. De nevnte punktene peker videre på viktigheten av å studere kunnskapsoverføring fra et annet perspektiv enn MNS. Det å forsøke å identifisere noen markører som representerer og markerer kjennetegn knyttet til det å være liten nyetablert organisasjon, anses å være en forutsetning for å bruke kunnskapsoverføring som virkemiddel for en nyetablert organisasjon.



## 8.0 Konklusjon

I motsetning til tidligere litteratur, diskuterer denne studien *hvordan nyetablerte organisasjoner kan bruke kunnskapsoverføring som virkemiddel for å etablere seg i en spesifikk bransje*. For å undersøke problemstillingen grundig ble oppgaven avgrenset til å omhandle rekrutteringsbransjen, og det nyetablerte rekrutteringsselskapet Firstrate ble valgt som case. Følgelig ble to forskningsspørsmål utarbeidet; (1) *Hvordan kontekstualiserer Firstrate rekruttering som idé?* Og (2) *Hvordan kan vi fortolke og forstå kontekstualiseringen til Firstrate?* Ved å ta utgangspunkt i kunnskapsoverføring som teoretisk utgangspunkt og rammeverk for oppgaven, ble vi utstyrt med begreper som gjør det mulig å tolke og begrepsfeste Firstrate's oversettelse av rekruttering som idé. Funnene avdekket at kontekstualiseringen til Firstrate bar preg av stedløse og tidløse markører som beskriver en mer generell og global organisasjonsmodell knyttet til rekruttering. Dermed ble det tolket at Firstrate nærmere hentet ned en global idé om rekruttering til det de anser som en gammelmodig bransje for å forsøke å gjøre den lokal. Firstrate's addering og fratrekking i rekrutteringsprosessen, deres likheter med systematisk ledersøking, samt deres versjon av online rekruttering resulterte i at oversettelsen også ble plassert i en modifierende modus. For å fortolke og forstå kontekstualiseringen ble den studert fra et instrumentelt perspektiv og et institusjonelt/symbolsk perspektiv. Det gir høyde for to ulike fortellinger som begge peker på forskjellige muligheter for hvordan kunnskapsoverføring kan brukes som virkemiddel for nyetablerte organisasjoner. Det instrumentelle perspektivet fremviser en verktøyorientering og kunnskaps- og utviklingsoptimisme som trolig vil være nyttig i etableringen av en organisasjon. Derimot peker det institusjonelle og symbolske perspektivet på betydningen av være bevisst både på sine omgivelser, og begrepene og markørene som organisasjonen forsøker å knytte seg til.

Funnene i denne oppgaven er i hovedsak rettet mot noen identifiserte forutsetninger som bør være tilstede for å benytte kunnskapsoverføring som virkemiddel. Rekruttering viste seg å være et kunnskapsfelt som oppleves som åpent, med et spillerom som gir oversetterne en del frihetsgrader når ideen om rekruttering skal kontekstualiseres. En slik løs ramme er det derimot ikke alle bransjer som tillater. Vi anser det derfor som en klar fordel og forutsetning for å bruke kunnskapsoverføring som et virkemiddel, at selve ideen som skal

kontekstualiseres tillater noen frihetsgrader for oversetteren. Undersøkelsen synliggjorde også noen markører som kjennetegner forskjeller mellom nyetablerte organisasjoner og veletablerte organisasjoner. Disse vises gjennom utfordringer nyetablerte selskaper innehar, slik som å være et ukjent navn i markedet, besitte begrensede ressurser og innta ulike roller, som tvinger organisasjonene til å ha tålmodighet i etableringsfasen. Slike markører bør derfor belyses i oversettelsen av et kunnskapsfelt. Samtidig viser det seg å være et viktig skille mellom hvilke markører en knytter seg til. Firstrate benytter seg i stor grad av globale stedløse og tidløse markører. Fordelen med slike markører er at de gjerne assosieres med samtidens moderne organisasjoner og på den måten skaper legitimitet og aksept, som kan være gunstig i etableringen. Kunnskapsoverføring kan dermed brukes som virkemiddel ved å innta en mer generell posisjon og standard i markedet. På den andre siden kan en benytte seg av lokale markører som vises ved tidsmarkeringer og stedsmarkering som kan handle mer om å skille seg ut og være autentisk, og på den måten bruke kunnskapsoverføring som virkemiddel for å etablere seg. Avslutningsvis kan forutsetningene for å bruke kunnskapsoverføring som virkemiddel for nyetablerte organisasjoner oppsummeres med at det avhenger av hvilken bransje en ønsker å etablere seg i, hvilke markører en forsøker å knytte seg til, samt hva en forsøker å oppnå med markørene. Disse resultatene anses som et verdifullt bidrag til den eksisterende kunnskapsoverføringslitteraturen.

## 8.1 Videre forskning

Litteraturen innen kunnskapsoverføring har i hovedsak konsentrert seg om MNS. Vår studie retter oppmerksomheten rundt kunnskapsoverføring i en annen kontekst ved å ha fokus på små, nyetablerte organisasjoner. Videre anbefales det å undersøke hvordan markedet og stakeholderne til Firstrate opplever selskapet. I så måte rettes fokuset enda mer mot den institusjonelle og symbolske orienteringen, som i denne oppgaven har vist seg å være et viktig aspekt i Firstrate's etablering. En slik studie kan gjennomføres ved kvantitativ forskningsstrategi, og dermed øke generaliserbarheten til andre kontekster og organisasjoner. Det anbefales også å undersøke kunnskapsoverføring som virkemiddel med utgangspunkt i flere nyetablerte organisasjoner, samt innenfor ulike bransjer og kunnskapsfelt gjennom en kvalitativt studie. På den måten kan det avdekkes flere faktorer og forutsetninger for hvordan

kunnskapsoverføring kan brukes som virkemiddel for nyetablerte selskaper på tvers av  
bransjer.

## 9.0 Referanseliste

Abdullah, D. N. M. A., Yoke, O. K. & Zakaria, R. (2013). Investigating Effective Ways to Maximize the Role of Recruitment Agencies. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 107, 13-21. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2013.12.393>

Avgousti, K. (2013) RESEARCH PHILOSOPHY, METHODOLOGY, QUANTITATIVE AND QUALITATIVE METHODS. *The Cyprus Journal of Sciences*, 11, 33-43.  
<https://www.proquest.com/docview/1516144410/fulltextPDF/9F93BFA416AA423EPQ/1?accountid=12118>

Argote, L., Ingram, P., Levine, L. & Moreland, R. (2000). Kunnskapsoverføring i organisasjoner: lære av andres erfaringer. *Organisatorisk atferd og menneskelige beslutningsprosesser*, 82, 1–8.

Barber, A. E. (1998). *Recruiting employees: Individual and organizational perspectives*. SAGE Publishing.

Barkudarov, L.S. (1975). *Language and Translation*. Mezhdunarodnye otnosheniya.

Barnard, C. (1938). *The Functions of the Executive*. Harvard University Press.

Bell, E., Bryman, A. & Harley, B. (2018) *Business research methods*. (5. utg.). Oxford University Press.

Breaugh, J. A. (1992). *Recruitment: Science and practice*. PWS-Kent.

Breaugh, J. (2012). Employee recruitment: Current knowledge and suggestions for future research, I N.Schmitt (Red.), *The Oxford Handbook of Personnel Assessment and Selection* (s. 68-87). Oxford University Press.

Brüderl, J., & Schüssler, R. (1990). Organizational mortality: The liabilities of newness and adolescence. *Administrative Science Quarterly*, 35(3), 530-547.

<http://ezproxy.uis.no/login?url=https://www.proquest.com/scholarly-journals/organizational-mortality-liabilities-newness/docview/203956178/se-2?accountid=136945>

Carson, D., Gilmore, A., Perry, C. & Gronhaug, K. (2001). *Qualitative Marketing Research*. SAGE Publications.

Chapman, D. S., Uggerslev, K. L., Carroll, S. A., Piasentin, K. A. & Jones, D. A. (2005). Applicant Attraction to Organizations and Job Choice: A Meta-Analytic Review of the Correlates of Recruiting Outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 90(5), 928-944.

<https://psycnet.apa.org/doiLanding?doi=10.1037%2F0021-9010.90.5.928>

Cohen, W. M. & Levinthal, D. A. (1990). Absorptive-Capacity: A New Perspective on Learning and Innovation. *Administrative Science Quarterly*, 35(1), 128-152.

<https://doi.org/10.2307/2393553>

Collins, H. (2007). Bicycling on the Moon: Collective Tacit Knowledge and Somatic-limit Tacit Knowledge. *Organization Studies*, 28(2), 257-262.

<https://doi.org/10.1177/0170840606073759>

Creswell, J. W., Hanson, W. E., Plano, V. L. C. & Morales, A. (2007). Qualitative Research Designs: Selection and Implementation. *The Counseling Psychologist*, 35(2), 236-264.

<https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/0011000006287390>

Czarniawska, B. & Joerges, B. (1996). Travels of Ideas. I B. Czarniawska & G. Sevón (Red.). *Translating Organizational Change* (s. 13-48). Walter de Gruyter.

Czarniawska, B. (2005). *En teori om organisering*. Studentlitteratur.

Dineen, B. R. & Allen, D. G. (2013). Internet Recruiting 2.0: Shifting Paradigms. I P. Boxall, P. Wright & J. Purcell (Red.), *The Oxford handbook of human resource management* (s. 382-401). Oxford University Press.

Dubios, A. & Gadde, L-E. (2002). Systematic combining: an abductive approach to case

research. *Journal of Business Research*, 55(7), 553-560. [https://doi.org/10.1016/S0148-2963\(00\)00195-8](https://doi.org/10.1016/S0148-2963(00)00195-8)

Easton, G. (1995). Case Research As A Methodology For Industrial Networks: A Realist Apologia. I Turnbull, P. W, Yorke, D. & Naudé, P (Red.). *IMP Conference (11th): Interaction, Relationships And Networks: Past - Present - Future* (s. 368-391). Manchester Federal School of Business and Management.

Easton, G. (2010). Critical realism in case study research. *Industrial Marketing Management*, 39(1), 118-128. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2008.06.004>

Eisenhardt, K. M. (1989). Building Theories from Case Study Research. *Academy of Management Review*, 14(4), 532-550. <https://doi.org/10.5465/amr.1989.4308385>

Ellingsen, S. & Drageset, S. (2008). Kvalitativ tilnærming i sykepleieforskning: en introduksjon og oversikt. *Norsk tidsskrift for sykepleieforskning*, 10, 23-38. <http://hdl.handle.net/11250/273570>

Eriksson-Zetterquist, U., Kalling, T., Styhre A. & Woll, K. (2015). *Organisasjonsteori*. (2. utg.). Cappelen Damm Akademisk.

Firstrate. (2021, 29. oktober). *Rekruttering- og kommunikasjonsbransjen trenger et friskt pust!* <https://firstrate.no/rekruttering-og-kommunikasjonsbyra/>

Firstrate. (2022a). *Hvorfor Firstrate Consulting?* <https://firstrate.no/rekruttering/>

Firstrate. (2022b). *Firstrate Consulting leverer tjenester innen rekruttering.* <https://firstrate.no/om-oss/>

Firstrate. (u.å.). Om [Linkedin-side]. LinkedIn. Hentet 18. Mai 2022 fra <https://www.linkedin.com/mwlite/company/firstrate>

Florea, N. V. (2014). USING RECRUITMENT AGENCIES

TO OBTAIN THE BEST CANDIDATES. *Management and Economics*, 19(1), 80-89.  
<https://www.proquest.com/docview/1542775385>

Flyvbjerg, B. (2006). Five Misunderstandings About Case-Study Research. *Qualitative Inquiry*, 12(2), 219-245. <https://doi.org/10.1177/1077800405284363>

Giddens, A. (1991). *Modernity and self-identity: self and society in the late modern age*. Polity Press.

Gilliland, S. W. (1993). The perceived fairness of selection systems: An organizational justice perspective. *Academy of Management Review*, 18(4), 694–734.  
<https://journals.aom.org/doi/abs/10.5465/AMR.1993.9402210155>

Grimsø, E. R. (2004). *Rekruttering og utvalg av medarbeidere – og arbeidssøkers valg av arbeidsgiver*. (2. utg). Gyldendal akademisk.

Grimsø, E. R. (2005). *Personaladministrasjon: teori og praksis*. (4. utg). Gyldendal.

Guion, R. M. (1976). Recruiting, selection, and job placement. I M. D. Dunnette (Red.), *Handbook of industrial and organizational psychology*, (s. 777-828). Rand McNally.

Gundersen, D. (2018, 20. februar). *Transkripsjon*. Store norske leksikon.  
<https://snl.no/transkripsjon>.

Gupta, A.K. & Govindarajan, V. (2000). Knowledge flows within multinational corporations. *Strategic Management Journal* 21(4), 473-496. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(200004\)21:4<473::AID-SMJ84>3.0.CO;2-I](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(200004)21:4<473::AID-SMJ84>3.0.CO;2-I)

Huber, G.P. (2001). Transfer of knowledge in knowledge management systems: unexplored issues and suggested studies. *European Journal of Information Systems*, 10(2), 72-79.  
<https://doi.org/10.1057/palgrave.ejis.3000399>

Jacobsen, D. I. (2013). *Hvordan gjennomføre undersøkelser*. (2. utg.). Høyskoleforlaget.

- Jacobsen, D. I. & Thorsvik, J. (2007). *Hvordan organisasjoner fungerer*. (3. utg.). Fagbokforlaget.
- Johannesen, A., Christoffersen, L. & Tuft, P. A. (2011). FORSKNINGSMETODE FOR ØKONOMISK-ADMINISTRATIVE FAG. (3.utg). Abstrakt forlag.
- Justesen, L. & Mik-Meyer, N. (2010). *Kvalitative metoder i organisations- og ledelsesstudier*. Hans Reitzels Forlag.
- Kapse, A.S., Patil, V.S. & Patil, N.V. (2012). E- Recruitment. *International Journal of Engineering and Advanced Technology*, 1(4), 82-86.
- Klaudy, K. (1998). Explication. I M, Baker & K. Malmkjær. (Red). *Routledge Encyclopedia of Translation Studies* (s. 80-85). Routledge.
- Klenke, K. (2016). *Qualitative Research in the Study of Leadership*. (2. utg.). Emerald Publishing Limited.
- Kvale, S. & Brinkmann, S. (2019). DET KVALITATIVE FORSKNINGS-INTERVJU (3. utg.). Gyldendal Akademisk.
- Lippman, S. A. & R. P. Rumelt. (1982). Uncertain Imitability: an Analysis of Interfirm Differences in Efficiency under Competition. *The Bell Journal of Economics*, 13(2), 418-438.  
<https://doi.org/10.2307/3003464>
- Louise, A. (2020, 3. november). *The History of Recruitment. Part One*. Harvey John.  
<https://www.harveyjohn.com/media/blog/the-history-of-recruitment--part-one-109/>
- Malterud, K. (2002, 20. oktober). *Kvalitative metoder i medisinsk forskning – forutsetninger, muligheter og begrensninger*. Tidsskrift for Den norske legeforening.  
<https://tidsskriftet.no/2002/10/tema-forskningsmetoder/kvalitative-metoder-i-medisinsk-forskning-forutsetninger-muligheter>



Malterud, K. (2011). *Kvalitative metoder i medisinsk forskning: en innføring*. (3. utg.). Universitetsforlaget.

Martinez, T. (1976). *The Human Market Place: An Examination of Private Employment Agencies*. Transaction Books.

Nav. (2019, 28. august). *Stadig flere virksomheter utlyser stillinger offentlig*.  
<https://www.nav.no/no/nav-og-samfunn/kunnskap/analyser-fra-nav/nyheter/stadig-flere-virksomheter-utlyser-stillinger-offentlig>

Neuman, W. L. (2013). *Understanding research*. Pearson Education Limited.

Nida, E. (1964). *Toward a science of translating: with special reference to principles and procedures involved in Bible translating*. Brill.

Orlitzky, M. (2007). Recruitment Strategy. I P. Boxall, P. Wright & J. Purcell (Red.), *The Oxford handbook of human resource management* (s. 273-299). Oxford University Press.

Polanyi, M. (1966). The Logic of Tacit Inference. *Philosophy*, 41,(155), 1-18.  
<https://doi.org/10.1017/S0031819100066110>

PrincePerelson. (u.å). *The History and Evolution of the Recruitment Industry*. PrincePerelson and associates. <https://perelson.com/the-history-and-evolution-of-the-recruitment-industry/>

Pym, A. (2005). Explaining Explication. I K, Karoly. (Red.). *New Trends in Translation Studies in Honour of Kinga Klaudy*. Akadémiai Kiadó.

Ragin, C. C. & Becker, H. S. (1992). *What is a case? Exploring the foundations of social inquiry*. Cambridge University Press.

Ringdal, K. (2013). *Enhet og Mangfold: Samfunnsvitenskapelig forskning og kvantitativ metode*. (3. utg.). Fagbokforlaget.

Roberts, P. Priest, H. & Traynor, M. (2006). Reliability and validity in research. *Nursing Standard*, 20(44), 41-45.

<https://www.proquest.com/docview/219850149/fulltextPDF/355CB1A57B7B4386PQ/1?accountid=136945>

Rynes, S. L. (1991). Recruitment, job choice, and post-hire consequences: A call for new research directions. I M. D. Dunnette & L. M. Hough (Red.), *Handbook of industrial and organizational psychology*. Consulting Psychologists Press, 2(2), 399–444.

<https://ecommons.cornell.edu/handle/1813/77274>

Rynes, S. L., Reeves, C. J. & Darnold, T. C. (2013). The History of Recruitment Research. I K. Y. T. Yu & D. M. Cable (Red.). *The Oxford Handbook of Recruitment* (335-360). Oxford University Press.

Røvik, K.A. (1998). *Moderne Organisasjoner: Trender i Organisasjonstenkningen ved Tusenårsskiftet*. Fagbokforlaget.

Røvik, K.A. (2007). *Trender og translasjoner: ideer som former det 21. århundrets organisasjon*. Universitetsforlaget.

Røvik, K.A. (2016). Knowledge Transfer as Translation: Review and Elements of an Instrumental Theory. *International Journal of Management Reviews*, 18(3), 290–310.

<https://doi.org/10.1111/ijmr.12097>

Schiefloe, P. M. (2003). *Mennesker og Samfunn: Innføring i Sosiologisk forståelse*. (2. utg.). Fagbokforlaget.

Schmearer, A. (2021, 16. april). *The History of Staffing: Past, Present, and Future*. Nesc Staffing. <https://www.nesc.com/staffing/>

Sinha, V., & Thaly, P. (2013). A review on changing trend of recruitment practice to enhance the quality of hiring in global organizations. *Journal of Contemporary Management Issues*, 18(2), 141-156. <https://hrcak.srce.hr/112643>

- Smircich, L. (1983). Concepts of Culture and Organizational Analysis. *Administrative Science Quarterly*, 28(3), 339-358. <https://doi.org/10.2307/2392246>
- Standing, C. & Benson, S. (2000). Knowledge management in a competitive environment. I S.A. Carlsson, P. Brézillon, Humphreys, P., Lundberg, B., Mccosh, A. & Rajkovic, V. (Red). *Decision Support through Knowledge Management*. (s. 336-348). Stockholm University.
- Statistisk Sentralbyrå. (2021, 27. september). *Nyetablerte foretaks overlevelse og vekst*. <https://www.ssb.no/virksomheter-foretak-og-regnskap/virksomheter-og-foretak/statistikk/nyetablerte-foretaks-overlevelse-og-vekst>
- Statistisk Sentralbyrå. (2022, 5. mai). *Føretak*. <https://www.ssb.no/virksomheter-foretak-og-regnskap/virksomheter-og-foretak/statistikk/foretak>
- Stinchcome, A. (1965). Social structure and organization. I March, J. (Red.). *Handbook of Organizations*. Rand McNally.
- Suchman, M. C. (1995). Managing Legitimacy: Strategic and Institutional Approaches. *The Academy of Management Review*, 20(3), 571–610. <https://doi.org/10.5465/AMR.1995.9508080331>
- Szulanski, G. (1996). Exploring internal stickiness: Impediments to the transfer of best practice within the firm. *Strategic Management Journal*, 17(2), 27-43. <https://doi.org/10.1002/smj.4250171105>
- Thagaard, T. (2003). *Systematikk og innlevelse: En innføring i kvalitativ metode*. (2. utg.) Fagbokforlaget.
- Thagaard, T. (2018). *Systematikk og innlevelse*. (5. utg.). Fagbokforlaget.
- Turban, D. B., & Greening, D. W. (1997). Corporate social performance and organizational attractiveness to prospective employees. *Academy of Management Journal*, 40(3), 658–672.

<https://journals.aom.org/doi/full/10.2307/257057>

van Wijk, R. Jansen, J. J. P. & Lyles, M. A. (2008). Inter- and Intra-Organizational Knowledge Transfer: A Meta-Analytic Review and Assessment of its Antecedents and Consequences. *Journal of Management Studies*, 45(4), 830-853.

<https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2008.00771.x>

Vinay, J.P. & Darbelnet, J. (1958). *Comparative Stylistics of French and English: A Methodology for Translation*. John Benjamins.

Weick, K. E. (1969). *The social psychology of organizing*. Addison-Wesley.

Weick, K. E. (1979). *The social psychology of organizing*. (2. utg.). Longman Higher Education.

Yin, R. K. (1994). Discovering the Future of the Case Study: Method in Evaluation Research. *Evaluation Practice*, 15(3), 283-290. <https://doi.org/10.1177/109821409401500309>

Yin, R. K. (2009). *Case Study Research: Design and Methods* (4. utg.). SAGE Publications.

## 11.0 Vedlegg

### 11.1 Informasjonsskriv og samtykkeerklæring

#### **Vil du delta i forskningsprosjektet**

#### ***“Kunnskapsoverføring som virkemiddel for nyetablerte organisasjoner”?***

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å undersøke hvordan nyetablerte organisasjoner kan bruke kunnskapsoverføring som virkemiddel for å etablere seg innenfor en spesifikk bransje. I dette skrivet gir vi deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

#### **Formål**

Prosjektet er en masteroppgave som skal undersøke hvordan nyetablerte organisasjoner kan bruke kunnskapsoverføring som virkemiddel for å etablere seg innenfor en spesifikk bransje.

#### **Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?**

Universitetet i Stavanger, Det samfunnsvitenskapelige fakultet, Institutt for medie- og samfunnsfag er ansvarlig for prosjektet.

#### **Hvorfor får du spørsmål om å delta?**

Firstrate brukes som case i masteroppgaven. I vår kvalitative undersøkelse ønsker vi et intervju med deg, og andre i ledergruppen, som skal representere Firstrate som selskap.

#### **Hva innebærer det for deg å delta?**

Hvis du velger å delta i prosjektet innebærer det at du stiller til et intervju bestående av åpne og lukkede spørsmål. Her vil det samles inn opplysninger vedrørende inspirasjon og strategi for hvordan dere har gått frem i skapelsen og driften av Firstrate. Disse opplysningene registreres via en diktafon og blir deretter gjort om til tekst kort tid etter intervjuet. Dersom informanten ikke ønsker at diktafon brukes vil et annet hjelpemiddel bli tatt i bruk.

### **Det er frivillig å delta**

Det er frivillig å delta i prosjektet. Hvis du velger å delta, kan du når som helst trekke samtykke tilbake uten å oppgi noen grunn. Alle dine personopplysninger vil da bli slettet. Det vil ikke ha noen negative konsekvenser for deg hvis du ikke vil delta eller senere velger å trekke deg.

### **Ditt personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger**

Vi vil bare bruke opplysningene om deg til formålene vi har fortalt om i dette skrivet. Vi behandler opplysningene konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket. Ved Universitetet i Stavanger er det kun oss og vår veileder og eventuelt prosjektansvarlig ved instituttet som vil ha tilgang til informasjonen. Ingen uvedkommende får tilgang til personopplysningene dine. Ditt navn og dine kontaktopplysninger vil vi erstatte med en kode som lagres på egen navneliste adskilt fra øvrige data. Alle data blir lagret innelåst eller i en kryptert fil. Informanten vil ikke kunne gjenkjennes i publikasjonen, utenom som en av lederne i Firstrate, og all personidentifiserende informasjon blir tatt bort.

### **Hva skjer med opplysningene dine når vi avslutter forskningsprosjektet?**

Prosjektet skal etter planen avsluttes 15.06.22. Personopplysninger og eventuelle lydopptak skal slettes ved prosjektslutt.

### **Dine rettigheter**

Så lenge du kan identifiseres i datamaterialet, har du rett til:

- innsyn i hvilke personopplysninger som er registrert om deg,
- å få rettet personopplysninger om deg,
- få slettet personopplysninger om deg,
- få utlevert en kopi av dine personopplysninger (dataportabilitet), og
- å sende klage til personvernombudet eller Datatilsynet om behandlingen av dine personopplysninger.

### **Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?**

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

På oppdrag fra Universitetet i Stavanger har NSD – Norsk senter for forskningsdata AS vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

### **Hvor kan jeg finne ut mer?**

Hvis du har spørsmål til studien, eller ønsker å benytte deg av dine rettigheter, ta kontakt med Universitetet i Stavanger, ved

- Maria Sandsmark, mariasandsmark@live.no, tlf 94153031, Ida Amalie Berg Toft, ida2602@hotmail.com, tlf: 46450626
- Prosjektets veileder, Bjørn-Tore Blindheim, e-post: bjorn-tore.blindheim@uis.no tlf: 91679835
- Vårt personvernombud ved:
- NSD – Norsk senter for forskningsdata AS, på epost (personverntjenester@nsd.no) eller telefon: 55 58 21 17.

Med vennlig hilsen

Bjørn-Tore Blindheim

Maria Sandsmark og Ida Amalie Berg Toft

### **Samtykkeerklæring**

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet kunnskapsoverføring som virkemiddel for nyetablerte organisasjoner og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til:

- å delta i intervju

- å delta i intervju med lydopptak som hjelpemiddel

Jeg samtykker til at mine opplysninger behandles frem til prosjektet er avsluttet, ca. 15.06.22

-----  
(Signert av prosjektdeltaker, dato)

## 11.2 Semistrukturert intervjuguide

# Intervjuguide

Master – endringsledelse våren 2022

*“Kunnskapsoverføring som virkemiddel for nyetablerte organisasjoner”*

### **Innledning:**

Vi heter Maria Sandsmark og Ida Amalie Berg Toft, og vi studerer endringsledelse ved Universitetet i Stavanger. Temaet vi har valgt for masteroppgaven vår er hvordan nyetablerte organisasjoner kan bruke kunnskapsoverføring for å etablere seg innenfor en spesifikk bransje.

Takk for at dere ønsker å ta del i masteroppgaven vår ved å stille til intervju. Formålet med intervjuet er å få innsikt i virksomheten fra dere som representanter for Firstrate.

### **Intervjuspørsmål:**



1. Hvor fikk dere inspirasjon fra å starte Firstrate?
2. Hvilke selskaper ser dere opp til?
3. Hvordan definerer dere Firstrate som rekrutteringsselskap?
4. Hvordan er Firstrate organisert?
5. Hvordan foregår rekrutteringsprosessen hos Firstrate?
6. Har dere brukt noen oppskrifter eller ideer fra andre i Firstrate?
7. Hva er målet til Firstrate? Delmål?
8. Hvorfor har dere akkurat disse målene og visjonene?
9. Hvordan ble disse målene utarbeidet?
10. Hva er strategien for å nå satte mål?
11. Hvordan har utviklingen i selskapet vært siden dere startet?
12. Hva gjør dere for å imøtekomme markedets og stakeholdernes behov?
13. Hvordan har dere jobbet for å få aksept fra stakeholderne?
14. Hvilke utfordringer har dere møtt på underveis, og hvordan ble de håndtert?
15. Hvordan ser dere for dere fremtiden til Firstrate?

### 11.3 Analyseskjema

<b>Tema</b>	<b>Praksis</b>	<b>Synspunkt</b>	<b>Sitat</b>
Hvordan Firstrate definerer seg som rekrutteringsselskap.	Etablere noe nytt innen rekruttering	<p>Fylle et tomrom i rekrutteringsbransjen i Stavanger regionen</p> <p>Delta i den grønne omstillingen som skjer i energisektoren</p>	<p>“(...) Ideen var vel egentlig at en skulle komme inn med noe litt nytt i Stavanger regionen, som skilte seg litt fra det etablerte”.</p> <p>“(...) følte det var veldig rom for noe nytt”</p> <p>“Vi definerer oss som det selskapet som finner fremtidens kandidater til den grønne omstillingen som skjer innenfor energibransjen i Stavanger og egentlig Norge da (...)”</p> <p>“Vi definerer oss på en måte annerledes på flere fronter. Den ene tingen er at vi går for energisektoren, det er ett av våre fokusområder (...)”</p>
	Kvalitet i alle ledd	Finne den beste kandidaten, følge opp og justere underveis for best mulig integrering	<p>“(...) definerer vi oss litt annerledes da vi er veldig opptatt av kvalitet (...)”</p> <p>“(...) Firstrate, det betyr at vi skal være kvalitet, vi skal følge onboarding, sjekke hvordan den ansatte trives etter å ha kommet inn i en stilling, er de fornøyd, og samtidig prøve å se om det er noen justeringer som skal til for at personen enda raskere kan bli integrert i organisasjonen. Så det skal være kvalitet fra første gang en tar kontakt med oss til nesten et halvt år etter personen er ansatt (...)”</p>

	<p>Digitale verktøy</p>	<p>Aktiv bruk av digitale verktøy til kommunikasjon, nettverk og kandidatsøk</p>	<p>“(...) Jeg tror det som kjennetegner oss er at vi er veldig ambisiøse (...)”</p> <p>“(...) vi har stått på med digitale verktøy, vi ser mer hva den unge generasjonen ønsker på en arbeidsplass. Vi har større nettverk og kontaktflate, så det måtte bare være et godt utgangspunkt for et rekrutteringsselskap som jobber med litt annen energi og tempo, og ser kandidater som kanskje de tradisjonelle selskapene ikke plukker opp”.</p> <p>“(...) Vi er ganske mye mindre opptatt av å legge ut en stillingsannonse på Finn og slikt, og jobber mye med søk, og å bruke de riktige verktøyene for å finne kandidater (...)”.</p>
	<p>Fleksibilitet</p>	<p>Fleksible og tidseffektive i rekrutteringsprosessen</p>	<p>“Jeg føler også at vi er veldig fleksible (...) det han egentlig ønsker er åtte superrelevante spørsmål og de skal spørres ganske fort, og så fort de er avdekket og han har fått svar på det han lurer på, gjerne på en halvtime, så er han fornøyd. Det å ha den fleksibiliteten og forstå og speile energien til kunden, da må du være litt fleksibel i sinnet og, fordi du kommer inn og det er mange kunder med ulike behov (...)”</p> <p>“(...) vi kan være veldig fleksible i rekrutteringsprosessen med å gjøre den kort og veldig god (...)”</p> <p>“(...) mye av prosessen kan foregå på Teams. Riktignok er det veldig viktig å møte de fysisk</p>
		<p>Deler av prosessen kan foregå på</p>	

	Lang utdannelse	<p>Teams</p> <p>Alle som jobber i Firstrate har lang utdannelse</p>	<p>etterhvert for det er vanskelig å danne seg et totalt inntrykk på Teams. Men man kan gjøre mye av grovsorteringen på Teams, og det sparer vi veldig mye tid på (...)"</p> <p>"En ting som er litt viktig er at alle vi som jobber i Firstrate er høyt utdannet og det gjør det veldig lett å forstå faglige, kompliserte stillinger og sette oss inn i hva kunden leverer av produkter og tjenester (...)"</p> <p>"(...) Men nå har vi jo solide bakgrunner, selv om selskapet er ungt så er ikke erfaringen og kompetansen ung. (...)"</p>
Hva Firstrate tar avstand fra	Gamle arbeidsmetoder og verktøy	<p>Unngå å jobbe med gamle arbeidsmetoder og fysiske verktøy som ringpermer, papir og skrivemaskin</p> <p>Ikke ta del i selve søkprosessen for å finne kandidater</p>	<p>"For det første er det alderssjiktet der det er mange eldre som enda holder på med gammeldagse metoder å jobbe med (...)"</p> <p>"(...) Mye ringpermer, og jeg tror printerne går oftere på de kontorene hvor alt blir skrevet ut på papir(...)"</p> <p>"(...) En del av den eldre garde i denne bransjen vil kanskje så fort de begynner å snakke om søk ansette en researcher eller benytte seg av en researcher. Fordi at de har ikke kompetanse, ønske eller tid til å sitte å drive med sånne ting, som vi mener kanskje er en av de største delene av jobben - og faktisk finne folk, fordi nå er det ikke så lett å få tak i folk (...)"</p>

		<p>Sende longlist og shortlist til kunden</p> <p>Får tildelt en spesifikk rolle</p>	<p>“En av de gamle metodikkene er at du sendte longlist og shortlist til kunden, og at dette er alle søkerne vi mener er relevante, hva tenker dere og mye frem og tilbake. Det er den gamle måten å jobbe på (...)”</p> <p>“(...) Det er forskjellen fra større selskaper, jeg føler at der får du ofte en rolle du skal ha, så kan du slappe av i den. Mens hos oss må du fylle de andre rollene og kjempe med deg selv i de rollene også (...)”.</p>
Rekrutteringsprosessen	Hvordan Firstrate løser rekrutteringsprosessen.	<p>Ansvarlig for hele rekrutteringsprosessen.</p> <p>Oppstartsmøte og kravspesifikasjoner</p> <p>Finne kandidater, søk og annonsering.</p>	<p>“Vi tar nesten alltid over hele prosessen fra start til slutt, men kan også tilpasse det etter kundens behov. (...)”</p> <p>“I første omgang har vi et oppstartsmøte hvor vi analyserer stillingen, finner frem til riktig fremgangsmåte, behov og hvordan dette løses mest optimalt. Så utarbeides en grundig kravspesifikasjon. (...)”</p> <p>“Vi bruker en rekke portaler og opparbeidete metoder for å finne aktuelle kandidater. Portaler vi ofte bruker er Finn.no, Schibsted, LinkedIn Recruiter, Salesflow og direkte søk og nettverk. (...)”</p> <p>(...) Søk starter umiddelbart, på LinkedIn Recruiter, valgte kanaler og outsourcing ved behov. Så utformes/publiseres annonse i valgte medier (...)”</p>

		<p>Screening</p> <p>Intervju</p> <p>Både kunde og</p>	<p>“(...) For vår del handler det om søk. (...) Men med gode folk i dag, er det ikke alltid du finner der, spesielt ingeniører. (...) Når du da ringer en kandidat og merker at personen er opptatt og ikke vil snakke med deg. Og så presenterer du at du har en spennende mulighet, og spør om du bare kan snakke med personen i et par minutter. Så snakker du litt, så inviterer du til et møte. (...)”</p> <p>“(...) Aktuelle kandidater kontaktes og screenes før videre prosess. (...)”</p> <p>(...) På møtet spør du personen hva som skal til for at han/hun kan vurdere en annen mulighet enn der hvor han/hun er i dag, og snakker litt om det. (...)</p> <p>“(...) Så avholdes første og andre. gangs intervjuer med eller uten kunde avhengig av behov. (...)”</p> <p>“Godt rekrutterings spørsmål til slutt der. Det verste du kan gjøre innen rekruttering, som jeg har opplevd, er hvis du glemmer å spørre det spørsmålet [sitter dere igjen med noe dere ønsker å få sagt?] til slutt. Da kan en tenke; «årh han sa ikke så mye om det», så får du dårlig samvittighet fordi det burde du gjerne spørre om. (...)”</p> <p>“(...) Så det er noe vi har sett i markedet i dag,</p>
--	--	---	--

		<p>kandidat må vise attraktivitet i møte med hverandre.</p>	<p>at vi må vise markedet, og spesielt kundene våre, at det er ikke slik som i gamle dager at de kan stille en rekke krav til kandidater som søker på en stilling. I dag er det litt motsatt, at du må vise hvor attraktiv arbeidsplass du har. Du må på et møte fortelle hva du kan gi til den som søker og er interessert. Det jobber vi mye med når vi tar med oss kunden så må dere også presentere dere, fortelle en god historie, og vise at dere er likende folk og at det er en gøy plass å jobbe. Og det har markedet og kunder tatt litt tid for å forstå.”</p> <p>“Det går litt begge veier, tidligere var det gjerne sånn at du stod med lua i hånda for å få jobb og nå står du gjerne med tre jobbtilbud parallelt. Så er det arbeidsgiver som skal overtale deg. (...)”</p>
		Testing	<p>“(...) Videre implementeres testverktøy om det kjennes nødvendig. (...)”</p>
		Presentasjon og forhandling	<p>“(...) Ofte sitter vi med mellom 2-3 finalekandidater, da kommer vi med vår anbefaling også er det opp til kunden å bestemme hvem de vil ha. (...) Vi utarbeider tilbud eller forhandler på vegne av kunden, eventuelt begge deler. (...) Vi følger prosessen helt fram til signering, og følger gjerne opp i etterkant om det er ønskelig.”</p>
			<p>“(...) veldig viktig at når vi først kommer med</p>

			<p>noen, så skal de kjennes veldig relevante. Hvis de ikke er relevant så har vi egentlig kasta bort tiden deres. Så vi presenterer alltid noen som har sjekket ut alle punktene på listen og som vi mener vil passe inn i miljøet hos kunden. Derfor er det superviktig å bli kjent med arbeidsplassen der hvor de skal begynne, samt kollegaene og miljøet (...)"</p>
Utfordring og utvikling	Utfordringer	Utfordringer med å være et nyetablert selskap	<p>"(...) Det er mange utfordringer når du starter med ingenting. (...) Men når du bygger stein for stein som vi har gjort så krever det enorm innsats og du må være veldig forsiktig i starten og jobbe oppover. Skal vi tørre å gjøre den investeringen, skal vi tørre å ansette, skal vi flytte til FOMO. Barriere å ringe en callcall, kontakte folk på LinkedIn. I starten var det mye skumlere hinder å komme over og når du har gjort det noen ganger så tenker du ikke over det lengre og gjør det hele tiden. Så det er mange slike barrierer. Så er en ikke alltid enig, konsept utvikler seg etter hvert, prøver nye ting som ikke fungerer, men så er det noe som fungerer."</p> <p>"(...) så er du ikke etablert, folk har ikke hørt om deg før, og bruker sine faste rekrutterer til det de gjør, så du må brøyte litt vei. Det tar tid å få napp i markedet. (...)"</p> <p>"Vi må jo jobbe med å få aksept. Det verste er alltid å få den første kunden. Man må liksom ha noe å vise til. (...)"</p>







		<p>Arbeide med synlighet på LinkedIn.</p>	<p>suksess og ikke når det er så mange baller i luften samtidig. Prioritere å ta litt vare på seg selv.”</p> <p>“(…) jeg er veldig hard med meg selv. Det merker jeg har vært en forandring for meg - at jeg har dommedag over meg selv hver dag i forhold til før, på godt og vondt. Men det er slik at skal du lykkes så føler jeg at du må være litt hard. Jeg ser alltid på ting jeg gjør galt og forsøker å jobbe med dem. (...)”</p> <p>“(…) Det er ganske viktig, det å konkurrere med deg selv fordi det er så mange som konkurrerer med alle andre. (...) Det er lekkasjer du alltid vil ha fordi du har jo alltid forbedringspotensialer på alt du gjør. Men jeg tror mange sliter psykisk fordi de konkurrerer med alle andre enn å konkurrere med seg selv.”</p> <p>“(…) enten det er løping eller telefonsamtaler til potensielle kunder/ledere. (...) Det er en god følelse etterpå, da har du gjort det. Slike kamper skjer mye, og det bygger selvtillit.”</p> <p>“Vi har snakket om å være mer synlige på LinkedIn. Noen er jo veldig synlige, men jeg byr meg litt imot av og til på LinkedIn. Jeg føler at dersom jeg skal gå ut der så må jeg være litt annerledes enn postene som er på LinkedIn (...)”</p> <p>“LinkedIn skal jo helst være litt mer sånn</p>
--	--	---	--

			<p>kunnskapsplattform, at det ikke blir slik som Facebook og influenserbasert. (...) Men de som er skikkelig flinke får jo enda mer oppmerksomhet selvsagt, så tar det tid å bygge seg opp et navn og folk tenker at han eller hun faktisk har noe å bidra med her. Men synlighet tar tid. Kredibilitet er ikke noe du bare får fra dag en, det må opparbeides over tid.”</p>
Fremtidsplaner	Fremtidige mål og visjoner	Mål om å få til noe, utvide og bli større.	<p>“(...) Vi har veldig store ønsker om at vi skal opp og frem. Vi har lyst å ta mer riksandel i markedet, og vi er kanskje mindre opptatt av konkurrentene, vi er bare opptatt av at vi skal få til noe. Vi har vel ikke et definert langsiktig mål som vi alle er enige om egentlig – bortsett fra at vi har lyst til å få til noe og har lyst å vokse. Og så tror jeg alle oss lederne sitter på et mål i hodet som kanskje er litt forskjellig fra hverandre, men likevel ganske uniformt i forhold til at alle er ambisiøse og skal få til noe. (...)”</p> <p>“Jeg tror vi har ganske lik visjon, nå er vi på FOMO og ønsker å utvide og bli større. (...)”</p> <p>“(...) En ting er pengene og at man ønsker å bygge en form for solid og robust organisasjon hvor vi etterhvert kan gå ned på det strategiske og utvikling og slik. Vi ser ikke for oss at vi skal sitte å intervju kandidater resten av livet. (...)”</p> <p>“Målsetningen vår er helt klart at vi ønsker å</p>

		<p>bygge opp en organisasjon på 50-100 ansatte de neste ti årene. (...)”</p> <p>Visjon om å øke verdiskapningen til kunden.</p> <p>Bygge en god organisasjonskultur</p>	<p>“Vår visjon er å øke verdiskapningen til kunden til sitt fulle potensial og bidra til den grønne omstillingen. Dette gjør vi gjennom å lytte til virksomhetens reelle behov og gjennomføre en rekruttering som er preget av innsikt, grundighet, fleksibilitet og tett kommunikasjon. Vår målsetning er å være best på presentasjon av kvalifiserte kandidater som kjennes relevante for kunden.”</p> <p>“(...) bygge kulturen, få med seg spennende folk, komme på jobb og møte folk du har lyst til å se (...)”</p> <p>“(...) Så det å få lov til å bygge opp den kulturen er også noe som er superspenning. Så jeg ser for meg at vi om 5-10 år kan komme på jobb så er vi mange ansatte og det er gøy å være på jobb og folk skal trives. Det verste som kunne skjedd er at man bygger en fryktkultur med pisk i hånden. Det skal være slik at folk faktisk har lyst til å gjøre en god jobb, og stå på og at folk er blide og fornøyd. Det skal ikke være for rigid. Vi bygger for fremtiden og ikke for slik det var tidligere hvor man stemplet seg inn og ut.”</p>
--	--	---	---

		<p>Bli konsulenthus</p> <p>Hente inn internasjonale kandidater.</p>	<p>“(…) Så har vi en tanke om at mange ser på det å ansette noen som en utgiftspost, vi ser på det som en merverdi i den forstand at hvis vi ansetter så tjener vi mer penger, men da må vi ansette riktige folk. Så vi ønsker å få den typen folk med oss da. (…)”</p> <p>“(…) Men for å få det så stort så kan det ikke bare være et rekrutteringsselskap, men og et konsulenthus. Det betyr at de er ansatt hos oss.(…)”</p> <p>“(…) Så ser vi at det kan også bli ganske aktuelt for oss å se på muligheten for å hente folk fra andre land også. Hvert fall innenfor EU og EØS, for da kan man jobbe fra dag 1. Så er det litt verre fra de landene der en gjerne må søke om visum og få godkjent oppholdstillatelse og alle disse tingene her. Men markedet har blitt ganske internasjonalt da. Vi sitter jo blant annet på en stilling hvor vi flyr opp en fra Frankrike neste uke som skal på finaleintervju. Det er jo interessant. Vi ser at vi kan hente folk fra andre plasser.”</p>
--	--	---	--