

BACHELOROPPGÅVE

Samlokalisering av offentlege etatar i Storehagen Atrium, Førde

av

528 Atle Reidar Sandnes
531 Kjell Otto Gjesdal
519 Anny Drageset

Ansvarleg for rettleiing har vore: Høgskulelektor Willy Myhre

**Co-localization in Storehagen Atrium, does co-localization have any
effect on the recruitment of qualified workforce.**

Økonomi og administrasjon

KA 692

05.2013



Summary

Co-localization in Storehagen Atrium, does co-localization have any effect on the recruitment of qualified workforce.

In 2006 there were several public offices and directories located in Førde, these different offices and directories were of different size and had various tasks and responsibility, but they also shared some common needs and challenges. They had difficulties regarding recruiting new qualified staff, and they all had about the same time of ending their rental contracts regarding offices.

At the same time there was a vacant building site, located in the centrum of Førde city, this site was meant to be some kind of a symbol for the city, and the city council wanted a building on this site that would show its glory.

The Director of the board at Lotteritilsynet, which had the most pressing need for new offices, enforced these challenges forming a project group that should look into the possibilities of co-localization of different offices and directories, this project group formed a set of guidelines that should found the basis for this co-localization.

The result of this project is today located in the center of Førde city, in the form of a building called Storehagen Atrium, the name on the building was originally called SEIF building in the project manual, translated from Norwegian this would be something like: Cooperating offices in Førde. The building is owned by a group of local investors and business people called Futurum.

The focus in our assignment has been to try to find out if the guidelines that the project was based on have been fulfilled, based on interviews with leaders in the different offices and directories.

Samandrag

I Førde var det i 2006 fleire offentlege etatar og organisasjonar som var lokalisert rundt omkring i Førde, desse var av ulik storleik og hadde varierende oppgåver og ansvarsområde, felles for desse var at dei til dels hadde vakse ut av dei lokala dei heldt til i samt at dei fleste hadde utfordringar når det gjaldt å rekruttere kvalifisert personell, felles for dei fleste var også at dei hadde tilnærma samanfallande opphøyr på eksisterande husleigeavtalar.

Samstundes var det i Førde ei ledig tomt midt i sentrum, der det nedlagte meieriet hadde helde til, denne tomta var av kommunen utpeika til å skulle vere ei form for signal tomt for Førde by og det var ynskt eit bygg på tomta som framheva dette.

Direktøren for Lotteritilsynet, som hadde det mest prekære lokalitetsbehovet, tok tak i desse utfordringane og var med på å få i gang ei prosjektgruppe som skulle sjå på samlokalisering av desse ulike etatane, denne prosjektgruppa kom fram til ein del føresetnader som låg til grunn for å samlokalisere.

Løysinga på dette prosjektet ligg i dag i Førde sentrum, bygget er bygd og eigd av ei gruppe beståande av lokalt næringsliv og investorar, kalla Futurum, i prosjektet var bygget kalla SEIF bygget, dette står for samarbeidande etatar i Førde, og bygget heiter i dag Storehagen Atrium.

Vi har i vår oppgåve forska på om føresetnadane som låg til grunn for prosjektet er oppnådd, og eventuelt kva som er årsaka bak om føresetnadane er nådd eller ikkje, dette har vi forsøkt å finne ut av ved å intervjuje leiarar for dei ulike etatane, og analyser svara vi fekk opp mot teori innan området.

Føreord

Denne bacheloroppgåva er skriven av Atle Reidar Sandnes, Anny Drageset og Kjell Otto Gjesdal, vi er studentar ved Høgskulen i Sogn og Fjordane innan økonomi og administrasjon og skal no avslutte 3 år utdanning med denne oppgåva. Oppgåva omhandlar SEIF-bygget i Førde som husar ulike offentlege etatar samt eit par private bankar, av dei offentlege etatane er Lotteri- og stiftelsestilsynet den største. Ein av føresetnadane med å samlokalisere i dette bygget var å lettare rekruttere kvalifiserte arbeidstakarar innan dei ulike fagretningane det var behov for, og vi har søkt å finne ut om denne føresetnaden er oppfylt. Oppgåva er utført ved hjelp av kvalitative intervju med etatsleiarar frå ulike etatar. Vi ynskjer å rette ei takk til intervjuobjekta våre og spesielt til Direktør i Lotteritilsynet, Atle Hamar, for velvillig å stille til vår disposisjon slik at vi fekk gjennomført intervjuet. Vi vil også takke vår vegleiar Willy Myhre for konstruktive tilbakemeldingar på ulike tidspunkt i prosessen.

Innholdsliste

1.0.	<u>Innleiing</u>	7
1.1.	Bakgrunn for val av problemstilling	8
1.2.	Problemstilling	8
	1.2.1. Underproblemstilling	8
1.3.	Presisering av problemstilling	8
1.4.	Intervjuguide	9
1.5.	Avgrensing	9
2.0.	<u>Teori</u>	10
2.1.	Rekruttering	10
2.2.	Tverrfagleg samarbeid	12
2.3.	Organisasjonsendring	14
2.4.	Møteplassar for kunnskapsutveksling	17
2.5.	Utforming av møteplassar som stimulerer til kunnskapsdeling	19
3.0.	<u>Metode</u>	21
3.1.	Teori om metodane som er nytta	21
3.2.	Metode og design	22
3.3.	Etikk	24
	3.3.1. Forskingsetiske prinsipp	24
	3.3.2. Forskingsetiske retningslinjer	24
3.4.	Validitet	25
3.5.	Relabilitet	25
4.0.	<u>Analyse</u>	26
4.1.	Rekruttering	29
	4.1.1. Etter samlokalisering i Storehagen Atrium	30
	4.1.2. Skaffe vikarar	32
	4.1.3. Prosess	32
	4.1.4. Til Sogn og Fjordane	33
	4.1.5. Bu og arbeidsområde	34
	4.1.6. Utdanningsnivå	34
4.2.	Turn over	36

4.3.	Underkategoriar	37
4.3.1.	Tverrfagleg samarbeid	38
4.3.2.	Samarbeid om IKT funksjonar	42
4.3.3.	Sosialt samkvem mellom organisasjonar	44
4.3.4.	Velferdskomité	47
4.3.5.	Kantine	49
4.3.6.	Bygget i si heilheit	50
4.4.	Kopling av kategoriar og etatar	52
4.4.1.	Samandrag	52
4.4.2.	«Ja» svar analyse	53
5.0.	<u>Avslutning</u>	55
5.1.	Konklusjon	55
5.1.1.	Rekruttering	55
5.1.2.	Turn over	56
5.1.3.	Underkategoriar	56
5.1.3.1.	Tverrfagleg samarbeid	56
5.1.3.2.	Samarbeid om IT funksjonar	57
5.1.3.3.	Sosialt samkvem mellom organisasjonar	57
5.1.3.4.	Velferdskomité	58
5.1.3.5.	Kantine	58
5.1.3.6.	Bygget i si heilheit	58
5.2.	Veikskapar med analysen	59
5.3.	Forslag til vidare forskning	60
	Litteraturliste	61
	Internett	62
	Førelesing	63
	Vedlegg 1, e-post til respondentar	64
	Vedlegg 2, intervjuguide	65

Figurliste

4.1. Hermeneutiske spiral	27
4.2. Kategoritre	28
4.3. Kategoritre	37

Diagramliste

4.1.1. Samandrag rekruttering	35
4.2.1. Turn over	36
4.3.1. Tverrfagleg samarbeid	41
4.3.2. Samarbeid om IKT funksjonar	43
4.3.3. Sosialt samkvem	45
4.3.4. Velferdskomitè	48
4.3.5. Kantine	50
4.3.6. Bygget i si heilheit	51
4.4.1. Analyse samandrag	52
4.4.2. «Ja» svar analyse	53

1.0 Innleiing

1.1 Bakgrunn for val av problemstilling

Etter initiativ frå statlege etatar i Førde vart det tidleg i 2006 skipa ei styringsgruppe med føremål å få til ei felles lokalisering av ulike offentlege etatar i eit eige bygg. Prosjektet fekk namnet SEIF, som står for Samarbeidande etatar i Førde. Gruppa konkluderer med at ei samlokalisering vil gi etatane ei rekke kvalitative føremoner som:

- * betre fagmiljø
- * enklare å rekruttere/behalde medarbeidarar
- * moderne lokale/betre teknisk utstyr
- * betre kundeservice
- * sikre framtidige arbeidsoppgåver

Styringsgruppa meinte at dei kvalitative føremonene med ei slik samlokalisering ville vege opp for dei økonomiske sidene ved prosjektet, samstundes ville ei slik satsing på eit signalbygg i Førde by verke positivt for engasjement og entusiasme rundt offentlege arbeidsplassar til fylket. Etter konkurranse og tilbods innhenting vart det til slutt vedteke å gå vidare med eit prosjekt på det som vart kalla Futurum bygget på den tidlegare meieritomta midt i Førde sentrum, bygget heiter idag Storehagen Atrium.

Vår hovudproblemstilling er innan rekruttering til kompetansesarbeidsplassar i Storehagen Atrium i Førde, om ein av hovud føresetnadane med samlokalisering av ulike offentlege etatar og andre arbeidsplassar i eit bygg har gjort det enklare å rekruttere kvalifisert arbeidskraft til desse ulike aktørane.

Utredninga frå Sogn og Fjordane Fylkeskommune peika på rekruttering som eit av punkta som kom til å kunne bli styrka i det nye bygget (www.sfj.no, henta ut frå internett 26.1.2013). Bakgrunn for val av denne problemstillinga er utfordringar næringsliv i fylket har med å rekruttere kvalifisert personell til arbeidsplassar som krev høg kompetanse, og om denne type samlokalisering kan vere med på å betre denne situasjonen. Som statleg tilsyn er til dømes lotteri og stiftelsestilsynet eit lite tilsyn, men dei har stort behov for kvalifiserte juristar og teknisk personale, har samlokaliseringa i Storehagen Atrium betra denne

situasjonen, og kan det vere aktuelt å vidareføre slik samlokalisering til andre typar arbeidsplassar?

1.2 Problemstilling

Har det blitt lettare å rekruttere kvalifisert personell til dei ulike aktørane i Storehagen Atrium, etter at dei samlokaliserte seg her? Og har det vorte ein meir stabil arbeidsstokk i form av at det er vorte lågare turn over?

1.2.1 Underproblemstillingar

Kva har faktorar som fagleg samarbeid, sosial omgang og bygningsmassen generelt på bakgrunn av samlokalisering i Storehagen Atrium hatt å seie for rekruttering av kvalifisert personell og turn over?

1.3 Presisering av problemstillinga

Alle aktørane i Storehagen Atrium var tidlegare lokalisert på andre stader i Førde og fylket, vi vil gjennom intervju med enkelte representantar for dei ulike aktørane søkje å finne ut om dei lettare får tak i dei arbeidstakarane dei har behov for etter at dei samlokaliserte seg, og om arbeidstakarane vert lenger i jobbane enn før samlokaliseringa, sokalla turn over. Dette vil vi søkje å finne ut gjennom kvalitativ undersøking, detaljerte intervju med leiarar for 6 av dei 11 organisasjonane som er lokaliserte i dette bygget. Den eine organisasjonen har vi intervjuet 2 leiar, dette fordi direktøren i denne organisasjonen var ein av initiativ takarane, og også var leiar i prosjektgruppa for denne samlokaliseringa. Dette for å få fram bakgrunnen for prosessen. Den andre leiaren vi har intervjuet frå denne organisasjonen er HR direktøren som har vore i organisasjonen sidan byrjinga, og som dermed har fått med seg erfaringar både før og etter flytting til nytt bygg.

1.4 Intervjuguide

Til å hjelpe oss i arbeidet med å utføre intervju har vi utarbeida ein intervjuguide på bakgrunn av teori henta frå pensum i faget Metode hausten 2012, (Jacobsen 2005), denne intervjuguiden er lagt ved som vedlegg. Utskrift av intervju er tilgjengeleg på førespurnad, desse er ikkje lagt ved som vedlegg til oppgåva.

1.5 Avgrensing

Storehagen Atrium inneheld fleire offentlege etatar, tilsyn og funksjonar. I tillegg inneheld bygget to private bankar. I vår oppgåve har vi valt å avgrense oss til å intervju leiarar frå dei 6 største leigetakarane, og då aktørar som er statlege og fylkeskommunale. Vi har valt å ikkje intervju representantar frå dei private bankane, dette fordi dei ikkje hadde lokal leiar som var mogeleg å få i tale, samt at aktiviteten deira er av ein heilt anna kategori enn dei som er hovudaktørar i bygget.

Det optimale i ein slik studie hadde antakeleg vore å utføre både kvalitativ og kvantitativ analyse, det som blir kalla designtrianglering, (Jacobsen 2005, s.229) for på denne måten styrke sannsynet for at funna våre er gyldige. Sidan dette er ei bacheloroppgåve med avgrensing på plass, tid og ressursar, og at vi vil skaffe oss meir kunnskap om temaet, har vi valt av avgrense oss til å kun utføre ei kvalitativ undersøking.

2.0 Teori

Her vil vi presentere teori som vi har funne på dei problemstillingane vi har i denne oppgåva. Seinare i oppgåva vil vi analysere funna i intervjuva våre opp mot denne teorien.

Rekruttering er hovudproblemstilling, deretter ser vi på teori/definisjon om tverrfagleg samarbeid, som var ein av faktorane som skulle verte styrka ved samlokaliseringa i Storehagen Atrium. Vi har deretter funne teori om uformelle møteplassar og deira rolle i utveksling av erfaring og taus kunnskap. Vi har og teke føre oss teori om organisasjons endringar, fordi vi meiner at det er teori som kjem til nytte ved ei slik samlokalisering der ein skal få til tverrfagleg samarbeid, og andre synergjar. Til slutt har vi sett på teori om korleis utforme bygningane for å stimulere kunnskapsdeling og tverrfagleg samarbeid.

2.1 Rekruttering

Rekruttere vil seie og tiltrekkje seg kvalifiserte søkjarar til ei stilling (Gimsø2004:55). Eit skilje går mellom ekstern og intern rekruttering. Førstnemnde er å hente personar utanfrå til ei ledig stilling, sistnemnde går ut på å hente personar innan organisasjonen til ei ledig stilling (Nordhaug 2002:97).

Rekruttering representera bindeleddet mellom organisasjonen og denne sine omgjevnader, sistnemnde verkar inn på måten organisasjonen kan og bør rekruttere på, ved enten å avgrense denne sin handlefridom eller gir den nye mogelegheiter. Rekruttering kan vere avhengig av økonomiske forhold, sosiale forhold, teknologiske forhold og politiske forhold. Førstnemnde går blant anna på endring i kompetanse behov, konkuransforhold og marknadsutvikling. Sosiale omgjevnader er blant anna knytt til familieforhold og familie strukturar, til dømes at begge ektefellene er i arbeid i dag, og normer og verdiar i samfunnet.

Teknologisk omgjevnader handlar om dei mulegheitene og utfordringane som den teknologiske utviklinga fører til for arbeidslivet.

Politisk omgjevnader er knytt til lovverk, fagforeiningar og avtaleverk, profesjonsorganisasjonar og samfunnsnormer knytt til blant anna likestilling og ikkje diskriminering av ulike grupper i samfunnet.

Også offentlig politikk kan ha betydning for rekrutteringsarbeidet i form av for eksempel næringspolitikk, skattepolitikk og utdanningspolitikk, i tillegg til arbeidsmiljølova.

Mange organisasjonar fører ein pro aktiv rekrutteringspolitikk ved at dei prøver og vere mest mogeleg framtidsretta i dette arbeidet.

Det og gjere det å motsette, reaktiv politikk, kan gjere det vanskeleg for verksemda å nå sine mål, ved at dei sjølve ikkje prøver å påverke rekrutterings arbeidet gjennom å identifisere dei mogelegheiter som ligg føre, og gjennom planlegging (Nordhaug 2002:100-5).

Rekruttering er eit aktuelt tema for dagens organisasjonar på grunn av demografiske endringar med store kull av arbeidstakarar etter krigen som no blir pensjonistar. Desse må erstattast av nyutdanna arbeidskraft frå mindre kull, dette skapar ein sterk kamp om talenta, og det blir arbeidstakers marknad (Nordhaug 2004).

Vi vil i denne oppgåva konsentrere oss om ekstern rekruttering, og søkje om vi kan finne ei signifikant endring etter at desse ulike organisasjonane vart samlokaliserte i Storehagen Atrium.

Problemstillingane våre utformar vi i to hovudspørsmål, eit som går på rekruttering, og eit som går på om det er endringar i talet som er i permisjon eller som sluttar, og dermed må erstattast, det siste er for å få ein indikasjon på om større gjennomtrekk er ein variabel som kan vere årsaka til eventuell auka rekruttering.

Det er mykje snakk om såkalla kompetansearbeidsplassar, det er etter vår meining eit lite presist uttrykk. Dei aller fleste yrke krev i dag kompetanse på ulike måtar, ein betre definisjon kan vere kompetanseintensive næringar og tenester der ein stor del av arbeidstokken består av personell med høgskule eller universitets utdanning (Onsager mfl. 2010), og *“Med kompetansearbeidsplassar meinast i denne samanhengen spesialiserte arbeidsplassar med krav til høgare utdanning”*(NOU 2011: 3 s. 8). Dette kan beskrive den typen arbeidsplassar som er samla i Storehagen Atrium.

Det er empiri som peikar på Trainee ordninga som ei god ordning for å rekruttere og behalde nyutdanna til kompetanse intensive arbeidsplassar (NOU 2011:3). Mens det for dei etablerte arbeidstakarane i denne gruppa er bu miljøet med god skule, barnehage og kulturtilbod som er viktig. Den same utredninga peikar også på at regionsentra med god

fysisk og digital infrastruktur, og med eit stort omland, er viktig for å kunne rekruttere til kompetanseintensive næringar. At veksten i kompetanse intensivt arbeid i stor grad skjer i private næringar. Rapporten peikar på at staten har eit særleg ansvar for og spreie kompetanse intensive arbeidsplassar rundt om i landet.

Denne utredninga peikar på at det er høg mobilitet blant høgt utdanna arbeidstakarar, altså at dei i høg grad er villege til å flytte på seg for å finne attraktive arbeidsplassar.

Teori eller empiri som omhandlar samlokalisering, liknande den vi har i Storhagen Atrium har vi ikkje funne. Det vi har funne er samlinga til NAV og innan helsesektoren. Det er etter vår meining ikkje samanliknbart fordi desse omhandlar samlokalisering innan same organisasjon. Det vår problemstilling omhandlar er samlokalisering av ulike organisasjonar.

Det er empiri som viser at i bedrifter som høyrer til næringsklynger er verdiskapinga og produktiviteten høgare enn i bedrifter som ikkje høyrer til næringsklynger (Reve og Jakobsen2001). Vi er usikker på om vi kan overføre dette som teori vi kan bruke på vår problemstilling og type organisasjon, då dette er bedrifter innan privat sektor med direkte krav til lønsemd, kontra våre organisasjonar som er innan offentleg sektor. Då må effektane for å skape eit meir attraktivt arbeidsmiljø, og dermed lette rekrutteringa, vere at det er flotte og moderne lokale, at ein treffer andre høgd utdanna i ei felles kantine, trimrom og på fellesarrangement i bygget, dette har vi ikkje makta å finne noko teori eller empiri som støttar. Den før nemnde utredninga (NOU 2011:3) peikar derimot på at kompetanseintensive bedrifter søkjer nærleik til kunnskapsmiljø gjennom å samlokalisere seg med andre føretak med likearta eller relaterte verksemd.

2.2 Tverrfagleg samarbeid

Forsking vi har funne på dette med tverrfagleg samarbeid er hovudsakleg innan helse og utdanning, det er vel naturleg etter som det er i desse sektorane det er særleg aktuelt med at fleire faggrupper arbeider saman som til dømes i eit sjukehus, der er legar, sjukpleiarar og omsorgsarbeidar som arbeider saman for å pleie pasientane.

Med tverrfagleg heit meiner ein «Fleirfagleg» andre gongar meiner ein «Inter disiplinær», «Kryssdisiplinær» og «transdisiplinær». Felles for desse omgrepa er at det

handlar om kommunikasjon over faggrensar og i nokre tilfelle integrasjon mellom fag, altså disiplinoverskridande verksemd. Forskjellen mellom omgrepa går på graden av integrasjon eller samarbeid (Michaud 1972:25-26). Fleirfagleg er den svakaste forma for «tverrfaglegheit» og «transdisiplinær» den mest radikale.

Fleirfagleg er ei samankopling av bidrag frå fleire fag retta inn mot å belyse eit felles over gripande problemkompleks. Dei ulike faga stiller på lik linje i drøftinga av problemstillinga. Det krev ingen fagleg integrasjon, men dei ulike faga kan inspirere kvar andre.

Tverrfagleg. For at noko skal kunne karakteriserast som tverrfagleg må det skje ein reel integrasjon mellom dei ulike faga. Faga grip inn i kvarandre. Tverrfaglegheit er ein form for dialog eller interaksjon mellom to eller fleire disiplinar.

Transfagleg er ein vitenskap med eigne grunnsetningar, omgrepsapparat og metodologi som integrerer faga med kvarandre.

Ei oppsummering av dei tre formene for tverrfaglegheit kan framstillast som eit kontinuum mellom monofagleg som den eine ytterlegheit og transfagleg på den andre sida: Monofagleg ---- Fleirfagleg ----- tverrfagleg ----- transfagleg (Nyseth mfl., 2007:s.22-23).

Ein føresetnad for tverrfaglegheit er at det er fleirfaglegheit, der det er ulike fag, men ikkje nokon syntese mellom faga der ein utnyttar faga for å finne ein felles kunnskapsbase. Der er ingen direkte kontakt mellom representantane for dei ulike fag som inngår. Derimot i det tverrfaglege samarbeid vil dei som deltar i kunnskapsinnhentinga, sjå det som si oppgåve å dele denne kunnskapen med andre på tvers av faggrensene (Lauvås & Lauvås, 2004,s.42). Det er i same litteraturen peikt på at det er ein fare at eit fag får ein for dominant rolle i dette samarbeidet, difor blir ikkje det fulle potensialet i dette samarbeidet utnytta.

Idealet om likeverd mellom faga blir lett ein tom floskel, om det ikkje blir set av tid til å praktisere likeverd mellom faga i kvardagen, og ved at deltakarane gjennom sine handlingar, viser at dei respekterer at likeverdige prosessar krev tid og krev meir av deltakarane (Just, Nordentoft, 2012)

Tverrfagleg samarbeid er interaksjon mellom representantar for ulike fag med eit dobbelt formål:

- sikre kvalitet i arbeidet ved at den samla faglege kompetansen blir utnytta maksimalt og,
- utvikle eit felles kunnskapsgrunnlag på tvers av fag å stimulere til fagleg utvikling innan bidragande fag (Lauvås & Lauvås, 2004 s.53).

Kvart fag har sitt »stammespråk» og det er ei leiings oppgåve og utfordring å skape eit felles språk mellom faga i teamet. Dei faglege prosessane og rutinane blir utfordra, det krev andre og meir langsame prosessar. Det fortset at heile organisasjonen som inngår i det faglege fellesskap deltek aktivt i meiningsdanninga og fastlegging av konkrete ansvarsområde (Just, Nordentoft, 2012).«Tverrfaglegheit er i mange samanhengar meir teori enn praksis» (Nyseth et al. 2007).

2.3 Organisasjonsendring

Det er frå teorien om endring i organisasjonar fire generelle drivkrefter for endring. Desse er:

Modell 1: Planlagt endring: Dette er endring som skjer fordi nokon å ha set eit problem, og set seg som mål å løyse dette. Denne endringa blir kalla Intensjonal; det vil seie at det er intensjonar og mål bak endringa.

Modell 2: Endring som livssyklus: her skjer også endringa som intensjonelle val, men her blir det som regel lagt inn ein antakelse at organisasjonane endrar seg på ein spesiell og forut bestemt måte, «organisasjonane fødst med ein slags underliggande form, logikk, program eller kode som regulerer endringsprosessen, og beveger ein heita frå eit utgangspunkt til eit endeleg mål».

Modell 3: Endring som evolusjon, her blir endring sett på som ein natureleg utvikling, og som hentar inspirasjon får teori om evolusjon blant levande organismar. Denne endringa blir sett på i eit overordna perspektiv som på bransjenivå.

Modell 4: Endring som dialektisk prosess og maktkamp, der endringa skjer som ein stadig konfrontasjon mellom ulike interesser. Endringa skjer ved at det blir danna tese møter antitese og i noko nytt, ein syntese. (Van de Ven & Poole, 1995).

Ein ser på organisasjonar som system som består av ulike delelement, desse er oppdelt i fire grunnelement: Struktur, teknologi, oppgåve, menneske. Alle desse er gjensidig avhengige av kvarandre. Om ein endrar eit element, så vil det føre til endringar i dei andre element.

Nyare forskning har inkludert fire element i tillegg: 1. Mål og strategi, 2. Formell struktur, 3. Organisasjonskultur og 4. Maktrelasjonar (Leavitt, 1965)

Ein organisasjon består av både formelle og uformelle element: Dei formelle er dei som kan visast i form av organisasjonskartet, dei uformelle er slikt som til dømes alliansar av makt blant ulike tilsette som brukar sladder og småprat (uformelle informasjonskanalar) for å tolke informasjon frå det formelle overordna nivået. Det uformelle er tett kopla til kulturen i organisasjonen.

Desse formelle elementa heng i saman i det som blir kalla arketypp, og som blir å beskrive som « *Dei strukturelle element og organisatoriske prosessar som dannar typologien er sterkt avhengig av underliggende meiningsmønster og tolkingsskjema som bind dei saman (...)*».(Jacobsen, 2011 s. 87).

Idealtypen av endring blir å beskrive som holistisk ved at ein tek med alle elementa i organisasjonen. Det er empirisk studiar som viser at, « *organisasjonar som foretar endringar i fleire element samtidig, og som klarar å endre dei enkelte element samtidig, og som klarer endre dei enkelte element slik at det er konsistens mellom dei, også er dei som oppnår beste resultatet*» (Jacobsen, 2011 s. 90).

Det blir i teorien å beskrive to teoriar for korleis ein kan leie endringsprosessar, strategi E og strategi O (Beer, Nohira, 2000).

«*Strategi E har som formål å skape økonomisk verdi, ofte uttrykt i form av avkastning for eigarane. Den har fokus på formelle strukturar og system. Den er driven fram av toppleiinga med betydeleg hjelp frå eksterne konsulentar og med bruk av finansielle incentiver. Endringa er planlagt og programert*».(Jacobsen, 2011 s.185).

«*Strategi O har som formål å utvikle organisasjonens menneskelege ressursar slik at dei blir i stand til og iverksetjing av strategi og å lære frå dei erfaringar som er gjort frå endringstiltak. Strategiens fokus er utvikling av kultur for å skape stort engasjement. Virkemidla som blir nytta, er utstrakt grad av deltaking, og man baserer seg i mykje mindre*

grad av konsulentar og finansielle incentiver. Endringa er noko som skjer sakte, og den er mindre planlagt og programmatisk» (Jacobsen, 2011 s. 185).

Forsking viser at under stabile forhold betyr leiing relativt mindre, ein har sine faste rutinar og arbeidsoppgåver, men at i endringsprosessar så er kva slags leiing som blir utført viktig. Dette fordi endringar medfører brot med det etablerte, og det skapar usikkerheit. Det kan i ein slik prosess ofte vere andre enn den formelle leiinga som kan utøve leiing ut i frå si uformelle makt i organisasjonen. Den planlagde endrings prosess blir starta av den formelle leiinga, desse sit på formelle mynde til å gjere endringar. Dei sit på maktmiddel som til dømes moglegheit til å kunne gje opprykk til tilsette, lønn, permisjonar.

Denne formelle leiing er midlertidig avhengig av å få dei tilsette til å slutte opp om endringa. Endringa vil med stort sannsyn skape motkrefter blant ulike tilsette som mislikar endringar, er redd for endring, ikkje ser behov for endring, eller dei ser sin posisjon truga. Det er også drivkrefter for endring, det menneske som meiner at endring er nødvendig og ønskjeleg. Desse to er «drivkrefter» og «motkrefter» for å få til endring.

Dei to leiings stilane har forskjellige måtar å takle desse motkreftene og stimulere drivkreftene. Strategi E brukar ein strategi som går på og fortelje kva sine underordna i organisasjonen skal gjere, og om dei skal vere villege til dette vil det krevje ein kompensasjon.

Strategi O er basert på at menneske ønskjer å endre seg å endre seg fordi dei er inspirert eller tiltrekte av moglegheita av utvikling. Leiaren legg vekt på å formulere visjonar og skape ein glød og engasjement for desse blant dei tilsette.

Kva leirstil som er best ved endring er situasjonsavhengig; Strategi E kan brukast til både mindre endringar og større omveltingar. Strategi O er dårlegare egna til å foreta store omveltingar av organisasjonar. Den er og lite anvendeleg under tidspress.

Strategi E eignar seg når det er ein grunnleggande ubalanse mellom organisasjonen og den sine omgjevnader. Den har kjenneteikn at ikkje alle vil slutte opp om endringa, og at dette vil skape motstand, og for å kunne overvinne denne motstanden må leiinga ha nok konsentrert makt til å overvinne denne motstanden. Den eignar seg i organisasjonar der makta er konsentrert hos toppleiinga. I organisasjonar som består av høgt utdanna, der makta er samla

hos dei som utfører arbeidet, den er spreidd, eignar strategi E seg dårleg. I desse organisasjonane må leiinga spele på lag med dei tilsette, og forankre dei ønska endringane blant desse (Jacobsen, 2011).

Strategi O er fokusert mykje på endringar i uformelle element slik som: kultur, sosiale relasjonar, motivasjon og liknande-, men det tyder ikkje at den er ueigna til å foreta endringar i strategi, struktur og system. Tvert i mot syner studiar at breie, deltakande prosessar har ført til grunnleggande endringar i strategi, struktur og system (Jacobsen, 2011).

Ofte står ein i ein situasjon der ingen av desse strategiane er ideelle, ein må då nytte ein kombinasjon av desse. Ein kan til dømes nytte ulike strategiar i ulike fasar av ein endringsprosess.

2.4 Møteplassar for kunnskapsutvikling

For å få til kunnskapsutvikling så må ein ha ein avslappa atmosfere mellom dei tilsette i organisasjonen. Der medlemmane av organisasjonen er aktivt opptekne av å utnytte kunnskapen som andre har tilført dei (Krogh, Ichijo, Nonaka, 2007).

Vi har individuell kunnskap og organisasjonskunnskap og vi har taus kunnskap og eksplisitt kunnskap. Kunnskap blir beskrive som berettiga og sann overbevisning (Nonaka, Ichijo, 1995). Eit individ rettferdigger sin overbevisning med utgangspunkt i sine observasjonar av verda, utifrå eit unikt perspektiv, ein personleg følsemd og individuell erfaring. Difor er det slik at når nokon utviklar kunnskap så tolkar vedkommande den inn i ein ny situasjon ved og oppretthalde sin berettiga tro og overbevisning på den. Ut i frå denne definisjonen blir kunnskap ein konstruksjon av verkelegheita heller enn ein abstrakt eller universell tyding (Krogh, et al. 2007).

Eksplisitt kunnskap er den kunnskap som skrivast ned i manualar, prosedyrar eller gjennom ei arbeidsteikning. Taus kunnskap kan karakteriserast som den kunnskap som ikkje er så lett å skrive ned. Den er knytt til våre sansar, ferdigheiter i kropps behersking, individuell persepsjon, fysiske erfaringar, tommelfinger reglar og intuisjon.

Det blir snakka om ein kunnskapsspiral der den kunnskapen som blir utvikla ved personleg kontakt, kan konseptualiserast gjennom kollektive samtalar eller dialogar, og deretter gjerast eksplisitt gjennom dokument, for igjen internaliserast som taus kunnskap, dette i ein stadig spiral, og kunnskapen blir utvikla og antar nye former (Nonaka, Ichijo, 1995).

«Effektiv kunnskapsutvikling er avhengig av kunnskapshjelpande kontekst» (Nonaka, Ichijo, 1995), dette blir beskrive som at ein har felles møteplassar som gjer det mulig å utvikle gode relasjonar mellom deltakarane. Det blir peikt på at leiarar må vere beviste på at kunnskap er kontekst avhengig i motsetnad til data og informasjon so ikkje er det, ein må skape eit «kunnskapsrom».

Det er fem kunnskaps utviklande skritt: «Å dele den tause kunnskapen, utvikle omgrep, rettferdiggjere omgrep, utforme prototype, forsterke kunnskapen og gjere den tverrfagleg» (Krogh, et al. 2007 s.112).

Kunnskapsutvikling stiller krav til relasjonane i organisasjonen, medlemmane må kunne stole på, og vere opne for kvarandre, det gjer det lettare å dele forståing av eit fenomen. Då må ein ha ein kultur som er prega av tillit, det gjer det lettare å diskutere tru og tvil ein måtte ha, dette er positivt for å kunne spreie taus kunnskap. Det blir peikt på at taus kunnskap er ein form for makt som den enkelte kan bruke for sin innflytelse i bedrifta, kan den enkelte ha interesse av og halde den tilbake. Ein må i staden søke å skape ein kultur for kunnskapsdeling. Dette får ein om ein om ein skapar eit miljø der ein vektlegg kunnskapsdeling, eller det som blir kalla eit arbeidsmiljø prega av omsorg for kvarandre. Det er eit miljø der ein er villig til å dele kunnskap med kvarandre i staden for ein miljø som er prega av individuell konkurranse. I dette arbeidsmiljøet er ein i staden for individuell konkurranse, opptekne av å dele kunnskap fordi ein er trygge på kvarandre, og ein får også fram taus kunnskap fordi ein tillèt følelser uttrykk, uklar logikk og tankar der den enkelte bidra med sin tause kunnskap og samtidig utvikle denne. Dette skapar kunnskap hos den enkelte og vedkomandes kollegaer.

Drivkreftene til å utvikle kunnskap ligg ikkje berre innebygd i ein person, men skjer best i interaksjon den personen måtte ha med andre og omgjevnadane. Det blir og vist til at det er viktig med nettverk for deling av kunnskap, nettverk bestående av bedrifter med

komplimenter kunnskap. Silicon Valley blir vist til som eksempel på der ein nyttar seg av netteværk for deling av kunnskap (Krogh, et al. 2007).

Kultur omgrepet blir også trekt fram, det som blir kalla «Administrative kulturar» som blant anna inneheld felles tradisjonar og tenkjemåtar, verdiar, standardprosedyrar, mål og bevisstheit (St.meld. 14.(2002-2003), kap. 9:11). Det handlar om korleis kunnskap og verdiar blir delt, vedlikehalde og vidareutvikla innan felles ramme (Sørhaug 1996).

Organisasjonskultur er eit sett av felles normer, verdiar og verkelegheitsoppfatningar som blir utvikla i organisasjonar når medlemmane samhandlar med kvarandre og omgjevnadane (Bang 1995).

Institusjonell teori er også noko som kan trekkast inn her, ein blir i stor grad prega av den institusjon som ein er tilsett i, ein må forholde seg til dei byråkratiske tradisjonar, styringsformer, lovverk, rutinar og etablerte reglar (Kvåle 2001:41). Det kan tenkjast at dette kan vere eit hinder for å etablere nye samhandlingsmønster og kunnskapsdeling.

2.5 Utforming av arbeidsplassar som stimulerer til kunnskapsdeling

Eit atrium blir i litteraturen framheva som ei god utforming. Det blir til dømes vist til bedrifta Phonak, ei Sveitsisk bedrift som er leiande innan utvikling av høyreapparat. Dette er eit arbeid som krev tverrfagleg samarbeid innan mikroelektronikk, mikromekanikk, medisin, audiologi, psykoakustikk, fysikk og psykologi. Denne bedrifta sine lokalar har eit opent atrium der det blir peikt på at ein heile tida kan høyre stemmer frå alle deler av bygningen, og at man er ein del av eit pulserande liv i bygningen. Arkitekturen oppfordrar folk til og møtast og samhandlar. Ein meiner ein ved denne arkitekturen har fjerna dei fysiske barrierane mot kunnskapsutvikling (Krogh, et al. 2007: s.56).

Det er på den andre sida funne ut at det kan vere negative effektar ved opne kontorlandskap, spesielt i kunnskapsintensive organisasjonar. Dei tilsette i slike organisasjonar skal ofte arbeide konsentrert med komplekse problemstillingar og kan difor verte hemma i arbeidet av støy og avbrytingar i slike opne landskap. Det blir anbefalt at det er mogelegheit til og trekkje seg tilbake i skjerma omgjevnader.(Heerwagen, 2004). I Store hagen Atrium er det sellekontor og det stettar dette behovet.

Møteplassane er viktige og dei kan delast inn i 4 kategoriar (Molberg og Kleiven 2006):

- Offentleg møteplassar for og møtast på tvers av avdlingsgrenser – for desse er det viktig at dei er på ein sentral plass, ved ei hovudferdselslinje. Det må vere ein plass som skapar god atmosfere.
- Privilegerte møteplassar- er formelle møterom- som det blir kalla inn til møte med sakliste-desse romma ekskluderer dei som ikkje er innkalla.
- Private møteplassar, der det sosiale og faglege overlappar- der team og avdeling møtast i ein uformell setting. Desse bør ha ei uformell og trygg atmosfere, - og legge til rette for sponatanitet og kreativitet. Det er viktig med møblar, utstyr og teknologi som støttar kunnskapsdeling.
- Virtuelle møteplassar-dette er rom som er utstyrte med teknologi for kunnskapsdeling over geografiske grenser slik som videokonferansar, telefonmøte, nettmøte og chat. Desse må ha skjerming frå omgjevnadane, sidan fokuset er mot menneske ein samarbeider med virtuelt.

I SINTEF rapporten «framtidens kontorbygg» (Blakstad, Hatling, 2007), blir det peikt på viktigskapen av å dra dei tilsette på dei ulike faggruppene med på utforminga av arbeidsplassane i kunnskapsorganisasjonar, og at denne påverknad er reel. Det må dannast eigar skap til prosessane. Det er også viktig at leiarane i dei ulike organisasjonane er med på heile prosessen. Det må fokuserast på måla, som til dømes kan vere:

- Å forbetre arbeidsprosessar
- betre utnytting av IKT
- effektiv og fleksibel arealutnytting
- styrking av felles identitet og miljø
- mobilisere verksemda sine verdier
- å bidra i nødvendige endringsprosessar

Den same rapporten peikar på at for og stimulerer til kunnskapsdeling, er det viktig med «visuell kontakt mellom områda og omverda». «Å ha attraktive funksjonar eller arrangement (arbeids, -fritids eller kulturorientert) som man inviterer andre til å nytte».

3.0 Metode

Dette kapittelet beskriv kva metodar vi vil nytte for å analysere oss fram til funn som bekreftar, eller avkreftar problemstillinga vår. Kapittelet omhandlar også forskningsetiske utfordringar og korleis vi kan sikre at resultata vi kjem fram til kan sannsynleggjerast (validerast), og at dei er pålitelege (reliabilitet).

3.1 Teori om metodane vi skal bruke

Kvalitative data er empiri i form av ord som formidlar mening (Jacobsen 2011, s.124). I kvalitativ tilnærming er det mest brukt følgjande datainnsamling: Det individuelle, opne intervju, gruppeintervju, observasjon og dokumentundersøking.

Det individuelle opne intervjuet som vi har valt, kjenneteiknast av ein vanleg dialog mellom undersøkar og respondent. Det blir lagt få grenser for kva respondenten skal fortelje. Eit intervju kan vere heilt opne eller strukturert. Vi vil bruke ein pre-struktur, der vi har valt ut nokon få tema som vi skal innom. Desse tema har vi utarbeida i ein intervjuguide.

Hensikta med ei undersøking kan vere skjult eller open. I den skjulte veit ikkje respondenten kva hensikta med intervjuet er. I den opne undersøkinga veit respondenten kvifor undersøkinga blir utført. Vi brukar ein open undersøking sia det ikkje er noko spesielt følsamt tema vi skal ta opp.

Vi har ein induktiv tilnærming, det vil seie at forskaren går ut i frå empiri, i vårt tilfelle frå intervju, og søker å knyte dette opp til teori. Det motsette blir kalla ein deduktiv metode, der ein går frå teori til empiri.

Ein kan velje eit intensivt eller eit ekstensivt design. Ekstensivt design går i breidda og undersøker mange einingar, men vil ofte ikkje inkludere så mange variablar. Det intensive design går i djupna på eit problem og forsøker å avdekke så mange variablar som mogleg i eit eller nokon få tilfelle. (Jacobsen 2011, s. 85). I den intensive designen blir ikkje data vi innhentar lausriven frå konteksten. Ein kan kombinere desse to typane design i ein og same

undersøking. Det blir kalla design - triangulering. Ein brukar først intensiv design for så å undersøke med ekstensiv design om det ein er komen fram til også gjelder andre kontekstar.

Case - studie er ein form for studie der sjølve studieobjektet er avgrensa i tid og rom. Studieobjektet kan for eksempel vere ein organisasjon (avgrensa i rom) eller ein spesiell hending (avgrensa i tid) (Jacobsen 2011, s. 85).

3.2 Metode og design

Undersøkingismetoden vi har valt å bruke er den kvalitative metoden. Det er personleg intervju vi ser på som mest hensiktsmessig for oss. Vi har valt å avgrense oss til problemstillingane rekruttering, turn over og tverrfagleg samarbeid. Til desse problemstillingane utformar vi i spørsmål som: Er det auka rekruttering etter at ein flytta inn i Storehagen Atrium? Er turn over ein faktor som har endra seg? Korleis er det tverrfaglege samarbeidet etter samlokaliseringa?

Vi vil bruke eit intensivt opplegg for å kunne gå i djupna i problemstillinga med nokon få einingar. I eit intensivt opplegg får vi fram mange nyansar og detaljer (variablar) rundt fenomenet samlokalisering, rekruttering, tverrfagleg samarbeid. Vi vil få fram individuelle meininger om korleis samlokaliseringa har påverka rekruttering, turn over og tverrfagleg samarbeid, og finne ut usemje og semje om fenomenet. Storhagen Atrium vil vere den spesifikke og samanfallande konteksten for alle einingane i intervju opplegget vårt.

Dette vil bli eit case-studie med ein kontekst og få undereiningar. Vi har valt 6 undereiningar, dette for å avgrense arbeidet. Desse er leiarar i Barnevernet, Familiekontoret, Sogn og Fjordane Fylkeskommunen Kulturavdelinga, Sogn og Fjordane Fylkeskommune Samferdsels Avdelinga og to frå Lotteritilsynet. Vi har valt å intervju direktøren for Lotteritilsynet fordi han var prosjektleiar for utredninga av samlokaliseringa og etter hans tilråding, ein av underdirektørane i Lotteritilsynet. Til saman er det 11 organisasjonar som har tilhald i Storhagen- Atrium. Desse respondentane har vi valt fordi det er dei som har mest kjennskap til, og informasjon om, korleis rekrutteringa er og har vore i sin organisasjon. Case-studiet eignar seg når vi vil få ei djupare forståing for samanhengen mellom samlokaliseringa og dei ulike variablane, med Storehagen Atrium som kontekst. Den eignar seg også godt viss

ein vil utvikle ein teori. Etter det vi kan sjå utifrå ulike artiklar, er det mest vanleg å samlokalisere nokolunde like fagretningar, slik som utdanning og helse.

I Storhagen Atrium er det samlokalisering av heilt ulike fagretningar, det er til dømes ein del juristar som har ulike lovverk å halde seg til. Har dette noko tyding for det tverrfaglege samarbeidet?

Intervjua vil vere opne og individuelle ansikt til ansikt. Dette for å skape fortrulegheit mellom intervjuar og intervjuobjektet. Vi får då mest mogleg pålitelege og gyldige svar. Intervjuet skal ha ein viss grad av struktur. Der vi berre skal snakke om nokre få tema, medan intervjuobjektet skal ha moglegheit til å setje sine egne ord og meningar på fenomenet samlokalisering, rekruttering og tverrfagleg samarbeid. Vi vil lage oss ein intervjuguide over spørsmål/tema vi skal innom i løpet av intervjuet.

For at konteksten skal vere trygg og kjent for intervju objektet, ynskjer vi å vere enten på intervjuobjektets kontor eller eit møterom som organisasjonen brukar ofte.

For å lette reinskivinga og få med alle nyansar i intervjuet vil vi ta det opp på mobil, og i tillegg ta notatar. Det kjem til å vere med to av oss under intervjuet. Den eine vil intervju og den andre vi ta notatar. Dette fordi vi har lite erfaring med denne forma for å hente inn data. Rå data vil vi reinskrive raskt etter intervjuet og så sende ein kopi til intervju objektet. Det er lett å gløyme stemninga og små nyansar i eit intervju, derfor bør vi reinskrive det raskt etter på.

Vi vil berre foreta eit intervju av kvar enkelt intervjuobjekt og tidsbruken er rekna til ein time. For å lette analysearbeidet vil vi dele intervjuet inn i ulike basisinformasjonar.

Vi vil bruke innhaldsanalyse som tilnærming. Der vi delar opplysningane frå intervju inn i kategoriar. Dette for å finne samanfallande data og ulike data. Dei generelle kategoriane vi har laga er:

- Rekruttering før og no.
- «Turn over» før og no.
- Tverrfagleg samarbeid.

Etter intervjuet vil vi lage underkategoriar til dei enkelte hovudkategoriane.

3.3 Etikk

3.3.1 Forskingsetiske prinsipp

Etikk dreier seg fyrst og fremst om forholdet mellom menneske, det vil seia kva vi kan gjera, og ikkje gjera mot kvarandre. Etske problemstillingar oppstår fyrst og fremst når forskning direkte rører ved menneska, spesielt i samband med datainnsamling. Dette kan gjennomførast på fleire måtar til dømes ved deltakande observasjon, intervju eller eksperiment. Ein forskar må difor tenkje på korleis eit tema kan belyst utan at det får konsekvensar for einskildmennesket, grupper av menneske eller eit heilt samfunn (Nesse & Trengereid 2010).

3.3.2 Forskingsetiske retningslinjer

Ein forskar er plikta til å tenkje igjennom tre typar omsyn. Desse tre omsyna er retten til å bestemme og styre over eiga deltaking, respekt for privatliv og å unngå skade på dei som deltek i undersøkinga. Mennesket har rett til å bestemme over kven dei slepp inn i livet sitt, og kva informasjon dei vil dele med andre. Risikoen for å krysse forskningsetiske retningslinjer er særst relatert til medisinsk forskning, men gjeld også for samfunnsvitskapleg forskning (Nesse & Trengereid 2010).

For å ivareta desse omsyna vil vi informere om bakgrunn og omfang av oppgåva til dei vi ynskjer å intervju, vi vil anonymisere den enkelte både med omsyn til namn og arbeidsplass. For å sikre den enkelte sin rett til å styre over eiga deltaking vil vi gje intervjuobjekta mogelegheit til å lese sine svar på våre spørsmål før vi publiserer desse. Alle intervju blir etter godtaking av intervjuobjektet teke opp på lydband for å sikre rett avskrift. Utskrift av intervju vil vere tilgjengeleg på førespurnad. Alle lyd opptak vert sletta når oppgåve er godkjent.

3.4 Validitet

Å validere vil seie å teste om dei funna vi har komme fram til er sannsynlege, (Jacobsen 2011, s. 137). Validiteten er eit av dei viktigaste kriteria i ei spørjeundersøking, det tyder at det du målar gjev eit korrekt uttrykk for det du ynskjer å måle. Silvermann definerte i 1993 (sitert av Jacobsen, 2005, s.213) «*Gyldighet er viktig uansett ens teoretiske innfallsvinkel, eller bruk av kvantitative eller kvalitative data*».

Vi har i vår studie valt kvalitativ analyse og vi har valt å intervju etatsleiarar som burde ha god bakgrunn for å svare på spørsmåla våre, nokon av etatsleiarane var tungt inne i prosessen i forkant av samlokalisering i SEIF bygget, om desse kan ha andre oppfatningar om føresetnadane med bygget er oppnådd enn andre vi har intervjuar har vi valt å sjå vekk frå. Vår analyse baserer seg svare den enkelte har gitt i intervju uavhengig av tilknytning til bygget og prosessar i forkant.

Med dei kvalitative intervjuar våre har vi eit mål om å utføre ei teoretisk generalisering, dvs frå empiri til teori, der vi har eit mindre utval intervjuobjekt som vi nyttar til å overføre til teori som vi har funne innan temaet, for å validere våre funn.

3.5 Reliabilitet

Undersøkelsesopplegget vil ha tyding for undersøkelsens pålitelegheit og undersøkelses opplegget kan påverke resultata vi kjem fram til i oppgåva vår (Jacobsen 2011, s. 87-123). Kan vi stole på at det vi har fått inn av data stemmer med verkelegheita? Vi har valt å utføre ei intensiv undersøking og har valt ut relativt få objekt å intervju, studien er av ein forklarande type, dvs. at vi ynskjer å forklare om det er nokon samanheng mellom samlokalisering i Storehagen Atrium og rekruttering til kompetansekravjande arbeidsplassar hos aktørane i bygget. Som nemnt i førre underkapittel, om validitet, så har vi valt å sjå vekk frå om eventuell deltaking i tidlegare fasar av prosjektet kan ha påverka svara til undersøkingsobjekta, vi kan ikkje sjå at nokon av objekta kan ha noko å vinne på å halde tilbake interessant informasjon. Vi fikk svar på dei spørsmåla vi ynskte, og vi opplevde intervjuobjekta som sær positive til undersøkinga vår.

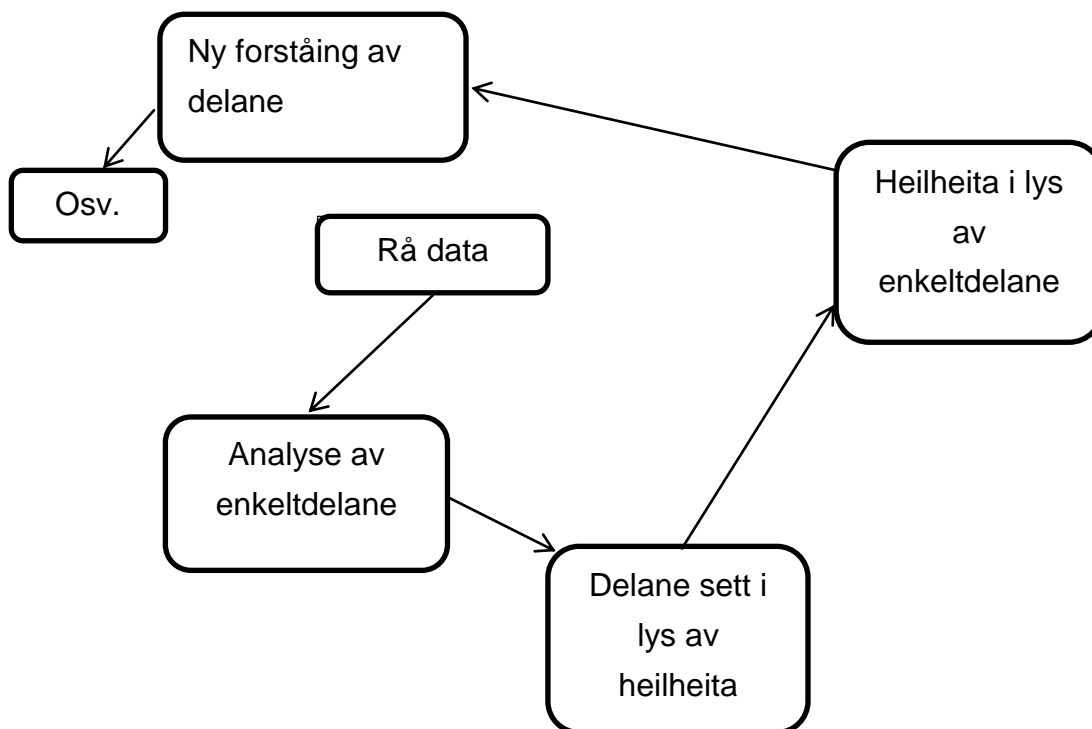
4.0 Analyse

For å søke å trekke nokre konklusjonar ut av det kvalitative materialet vil vi gjere ei innhaldsanalyse og setje opp kategoriar og deretter strukturere stoffet for å søke å kunne dra konklusjonar på tvers av organisasjonane i Storehagen Atrium.

Innhaldsanalyse er basert på føresetnaden om at det ein person seier i eit intervju, eller det menneske gjer når ein observerer dei, kan reduserast til eit sett med færre tema eller kategoriar med innhald. Så må ein ordne dei ulike einingane til dei enkelte kategoriar, og så sjå på eventuelle likskapar eller ulikskapar til dei kategoriane som er definert. Danning av kategoriar vil seie å samle data i grupper, og at ein abstraherer data. Kategoriar er det virkemiddelet ein treng for å kunne seie at data liknar på kvarandre, det omhandlar same fenomen eller tema, eller at nokre typar data er forskjellige frå kvarandre, belyser ulike tema og fenomen. Kategorisering er ei forenkling av detaljerte data, slik som ord og setningar som blir til ordna ein kategori ut i frå visse kriteria. Dette gjer det enklare på eit seinare stadium av analysen. Ein kategorisering er en føresetnad for at vi kan samanlikne ulike tekstar, dokumenter, intervjuar eller observasjonar. Ein kategori vil vere tema som fleire tekstar omhandlar og dermed belyse dette frå ulike vinklar (Jacobsen, 2011).

Metoden skal vere induktiv, kategoriane skal ha sitt utspring frå intervju. Det er ei veksling mellom detaljar og heilskapen og dette blir kalla hermeneutisk metode, den er beskrive som ein «spiral» kalla den hermeneutiske spiral. Dette kan illustrerast ved at ein analyserer rå data frå intervju som enkeltdeler, ein ser desse i lys av heilskapen vidare ser ein heilskapen i lys av enkeltdelane og får ein ny forståing av enkeltdelane.

Modell 4.0. *hermeneutiske spiral* (Jacobsen 2011, s.186).



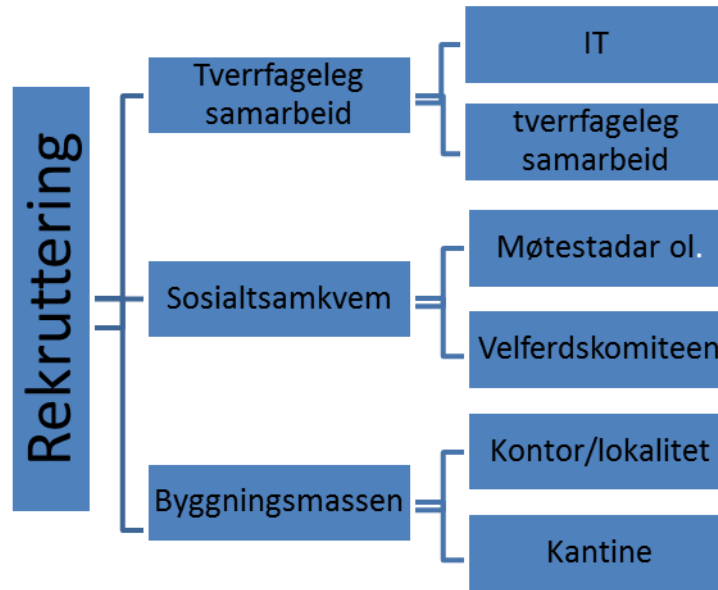
Vi har føreteke intervjua som med lyd opptak og transkribert desse, dette blir å beskrive som det ideelle innan kvalitativ metode (Jacobsen, 2011 s.187).

Vi har også teke med kategoriar som ikkje kan knytast til samlokaliseringa i Storehagen Atrium, som til dømes rekruttering i ein regional kontekst. Dette er for å avdekke fleire faktorar som kan påverke rekrutteringa.

Ein er også i eit kvalitativt forskings design nøydt for å foreta ei strukturering og søke å forenkle informasjonen frå rå data av intervju. Dette gjer at vi som forskarar må bruke vårt skjønn, med den risiko at vi dreg «gale» konklusjonar som er i strid med intensjonane frå respondenten.

Sjølv i eit ope forskingsdesign som det kvalitative er det ein risiko for at ein får ein forskareffekt, det kan ein aldri sjå vekk i frå. Vi har difor forlagt det ferdig utskrivne intervjuet for gjennomlesing for og oppklara eventuelle mistydingar. Dette er også for å gjere ei intern validering av funna våre.

Katogoritre



Figur 4.0: (Jacobsen 2011, s.196).

Ein av intensjonane ved samlokaliseringa i Storhagen Atrium var betre rekruttering. Tverrfageleg samarbeid, sosialt samkvem i bygget og byggningsmassen er faktorar som kan fremme betre rekruttering.

I kategorien tverrfageleg samarbeid har vi sett på underkategoriane it-samarbeid og fageleg samarbeid. Alle organisasjonane i bygget har eigen it-funksjon knytte til sine hovudkontor. Korleis er dette samarbeidet? Er det framleis samarbeid innan it?

Underkategorien fageleg samarbeid inneheld tverrfageleg samarbeid innan same organisasjon, tverrfageleg samarbeid på tvers av organisasjonane og felles kurs/seminar.

I den andre kategorien, sosialt samkvem har vi sett underkategoriane møtestadar og velferdskomiteen. Møtestader kan vere i fellesarealet, møtestader i organisasjonen og kantina. Blir desse stadane brukt til sosialt samkvem? I Storhagen Atrium er det starta ein velferdskomité som skal ta seg av felles sosiale aktivitetar. Kor tilfreds er organisasjonane med dette arbeidet?

I den tredje underkategorien, byggningsmassen har vi sett på underkategoriane kontor utforming, lokaliteten til Storhagen Atrium, utforminga og tilbodet i kantina. Med lokaliteten til Storhagen Atrium meiner vi plasseringa i fylket og plasseringa i Førde.

Kor nøgde er organisasjonane med utforminga av kontora? Har det noko å bety for organisasjonane at Storhagen Atrium er sentralt plassert i Førde? Blir kantina brukt av organisasjonane?

4.1 Rekruttering

Den første hovudkategorien er rekruttering, dette er hovudproblemstillinga med bakgrunn av utredninga og konklusjonen om at rekrutteringa skulle bli styrka ved og samlokalisere i Storehagen Atrium. Vi har delt denne hovudkategorien inn i 6 underkategoriar og desse har vi kalla:

1. Etter samlokalisering i Store hagen Atrium.
2. Rekruttere på grunn av turn over.
3. Prosess.
4. Til Sogn og Fjordane.
5. Bu og arbeidsområde.
6. Utdanningsnivå.

Desse underkategoriane kjem fram av intervju, og er faktorar som påverkar rekrutteringa eller behovet for å rekruttere.

Utdjuping av under kategoriane:

1. I denne kategori ser vi på det som er vår hovudproblemstilling, om samlokaliseringa har hatt den effekten at det er vorte lettare å rekruttere.
2. Her ser vi på om det er storgjennomtrekk på grunn av permisjon og sjukefråvere eller at folk sluttar, som påverkar behovet for å rekruttere.
3. Her ser vi på om dei har ein proaktiv eller reaktiv strategi for rekruttering. Vi ser også på om dei har endra denne strategien etter at ein samlokaliserte.
4. Her er det regionen Sogn og Fjordane som kontekst.
5. Her er det regionen Sunnfjord som kontekst.
6. Her er det kva utdanningsnivå dei ulike organisasjonane har behov for å rekruttere, og om det er nokre utfordringar.

4.1.1 Etter sam lokalisering i Storehagen Atrium

Betre rekruttering er ein av hovudintensjonane bak å samlokalisere dei ulike etatane og organisasjonane i Storehagen Atrium.

Det er no to år sidan samlokaliseringa og ein begynner å få litt erfaringar etter flyttinga, samtidig er det ikkje lenger sidan at ein flytta enn at ein hugsar før situasjonen. Det er stort spreining mellom organisasjonane på tema om rekruttering, det er ikkje alle organisasjonane som har rekruttert utanfrå i dette tidsrommet, dette av di det er stabilitet i arbeidstokken. Eller det kan vere at det er stillingsstogg på grunn av innskrenking i økonomi eller arbeidsoppgåver. På den andre sida av skalaen har nokre ein nødvendig vekst av di det er auka oppgåver som skal løysast.

Om rekrutteringa er vorte styrka så kan det sjølvstakt vere fleire variablar enn bygget som påverkar, som til dømes innhaldet i arbeidsoppgåvene og mulegheiter for personleg utvikling. Fellesskapet med kollegaer blir av enkelte teke fram som ein meir betydningsfull faktor for rekruttering, enn nye og moderne lokale.

Det blir peika på at det er vanskeleg å seie kva faktorar som er avgjerande føre om ein lukkast med rekrutteringa, at det ikkje er eksakt kjent kva som er utslagsgjevande for om ein arbeidstakar vel å begynne på ein arbeidsplass.

Det kan også vere konjunkturane som har endra seg, om vi går tilbake til teorien om rekruttering så inneheld omgrepet konjunktur faktorane økonomiske forhold, sosiale forhold, teknologiske forhold og politiske forhold.

Det er av respondentar peika på at konjunktur er ein faktor som har tyding, noko som kan illustrerast med dette:

Sitat: «*Det er ikkje tvil om det at det er vanskelegare og rekrutter nå enn det var i begynninga av 2000 og fram til 2005 og 2006, var det generelt lettare å rekruttere.*

Det blir peka på at det kan vere vanskeleg å få tak i dei erfarne toppkandidatane, og det vart peika at det for å få tak desse, var det viktig med eit bu og arbeidsområde der det var tilbod om kompetanse intensive arbeidsplassar til ein eventuell partner. Dette var viktig både for å kunne rekruttere desse, og for at ein skulle kunne behalde desse arbeidstakarane.

Det kom fram at ein i stor grad hadde lukkast å få tak i rett kompetanse til dei største organisasjonane i dette bygget, og ein meinte at dette var fordi ein kunne tilby spanande og utviklande fagmiljø.

Dette kan knytast til empiri som seier at det er høg mobilitet blant høgt utdanna arbeidstakarar om det er attraktivt stillingsinnhald (NOU 2011:3). Dette blir også styrka av anna forskning som seier «*sjølvstendige og spennande arbeidsoppgåver*» er den viktigaste faktoren for å rekruttere (Gaasemyr, 2009). Og det kan også realiserast til Maslows behovshierarki der sjølvrealisering som det høgaste nivået, når alle dei grunnleggande behova er stetta, då er det vekstbehovet som kjem. Ein har då behov for å bruke sine ibuande evner, anlegg og eigenskapar. Om det blir gitt mulegheiter til dette i arbeidet, vil det utløysa sterkt motiverande krefter. (Maslow, 1954). Forsking viser også at for etablerte høgt utdanna arbeidstakarar er sosiale forhold og arbeid til partner viktig (NOU 2011:3).

For nyutdanna kan det vere viktig å få prøve ulike arbeidsoppgåver. Noko slikt er trainee ordninga eit døme på. Der kan det ligge store mogelegheiter i eit bygg som Storehagen Atrium.

Det var av ein av respondentane vist til at ein hadde trainee, og at ein søkte å komponere eit stillingsinnhald som kunne gje ein tverrfagleg erfaring til desse, og at bygget sit potensiale som arena for dette var noko som dei jobba med for å utvikle.

Det var ulike meiningar om ein kunne slå fast at Storehagen Atrium hadde ein positiv rekrutteringseffekt av bygget, nokon meinte at det absolutt kunne sjå ein positiv effekt, mens andre meinte at dette var vanskeleg slå fast dette.

Det vart av enkelte framheva at deira organisasjon er vorte meir synleg etter samlokaliseringa, både for brukargrupper og andre samarbeidspartar.

Andre faktorar som vart nemnde, var lyse og trivelege lokale og at det er eit pulserande miljø med rørsle og aktivitet, der eit atrium er midtpunktet. Der er tilgang på trimrom med mogelegheit for å trene i arbeidstida, desse momenta kan gjere det til ein meir attraktiv arbeidsplass og dermed gjere det lettare å rekruttere.

4.1.2 Skaffe vikarar.

Det å erstatte tilsette permanent eller midlertidig på grunn av at dei sluttar, er i permisjon eller sjukefråvere, det er også noko som kan bli nødvendig i ein organisasjon. Dette er eit behov som i ulik grad er aktuelt for respondentane i denne undersøkinga.

På spørsmålet om Turn Over svarar dei fleste at dei har stabil arbeidsstokk med lite fråvær eller permisjonar, som til dømes ved fødsel. Det har ikkje vore nokon vesentleg endring på dette etter at ein flytta inn i Storehagen Atrium.

Men det har vore enkelte periodar der behovet for vikarar har vore naudsynt av di det har vore permisjon i samband med fødselar.

For dei respondentane dette gjeld har dette gått greitt og det kan dreie seg om opp til 2-3 stillingar i snitt per år. Det som i stor grad pregar biletet når det gjeld turn over er at den ligg på eit lågt og stabilt nivå.

4.1.3 Prosess

Organisasjonane i Storehagen Atrium har ulik rekrutteringspolitikk. Nokon av dei kan knytast til ein pro aktiv rekrutteringspraksis, dei søker å analysere behova og legge opp strategien etter dette. Nokre har utarbeid handlingsplanar for arbeidskraft behovet, og dei har følgd desse.

Nokre har funne ut at dei må bygge opp kompetansen sjølv, dette ved å kurse arbeidstokken sin, og på den måten bygge opp naudsynt kompetanse utan å måtte rekruttere. Ein gjer dette fordi ein opplever det som vanskeleg å få tak i dei mest erfarne toppkandidatane med masterutdanning.

Det er svært ulik størrelse på organisasjonane med alt frå 70 tilsette til 2 tilsette for dei minste, og det vil naturleg nok gje seg utslag på kva ressursar ein har for å drive analyser av dei framtidige behova for å rekruttere. Størrelsen har også innverknad på behovet for å ha ein strategi på dette, det er naturleg nok større utskiftingar i ein stor organisasjon.

4.1.4 Til Sogn og Fjordane

Forsking viser at i distriktskommunar som Sogn og Fjordane er det eit underskot av kvalifisert arbeidskraft til kompetanseintensive næringar (Onsager et al., 2010). Ein er difor avhengig av å hente ein del av denne arbeidskrata frå andre plassar i landet, eller utlandet. Den same undersøkinga viser og at det er ein vekst i behovet for arbeidstakarar med høgare utdanning og det er difor ein stadig større kamp om denne arbeidskrafta.

Det er peika på at småbyar og distriktskommunar kan få problem med skaffe seg tilgang på denne arbeidskrafta på grunn av demografiske strukturar og urbane preferansar. Mulegheitene for å rekruttere denne arbeidskrafta varierer med stad - og regionstørrelse, beliggenheit og landsdel.

Det er også tidlegare i analysen komme fram at det blir opplevd som eit problem dette med å få tak i dei høgast utdanna og mest erfarne arbeidstakarane, dette blant fleire av våre respondentar. Dette samsvarar med teorien at dei kulturelle og sosiale forholda er ein viktig faktor. At høgt utdanna søker seg til meir sentrale strøk der det er meir mogelegheiter til å finne eit totaltilbod av både spennande arbeidsplassar og kulturelle tilbod.

Men det er frå empiri peika på at bildet ikkje er eintydig og at nokre grupper av høgt utdanna, som til dømes barnefamiliar kan føretrekke mindre byar. Her er eit sitat frå ein av respondentane:

Sitat: «og då får du litt andre verdiar som er interessante, folk vel å flytte til Sunnfjord og gå ned i løn i forhold til det dei får i Oslo og Bergen fordi dei vil ha eit litt anna liv, og det kjem ofte i type familieetableringsfase».

Det er frå forking på temaet peika på viktigskaen av ein distrikts og regional politikk som tek sikte på spreieing av kunnskapsintensive arbeidsplassar. Dette er viktig for å utnytte det regionale potensialet i kunnskapsøkonomien (NOU 2011:3)

Dette potensiale vart trekt fram ved at ein meinte at det var viktig at det var eit bredt tilbod av kompetansesarbeidsplassar i Førde regionen. Det var peika viktigskaen av at ein kunne tilby dei nyutdanna spanande og viktige arbeidsoppgåver her i regionen, og at dette var kjent blant desse gruppene.

4.1.5 Bu og arbeidsområde

Viktigskaen av og sjå rekruttering i regional kontekst er vist til frå fleire av respondentane, som til dømes at det er vorte enklare å rekruttere etter at denne organisasjonen vart flytta til Førde frå ein annan lokalisering i Sogn og Fjordane. Det vart understreka at det var gode kommunikasjonar og eit stort omland, dette i kombinasjon med fleksible arbeidsordningar, som til dømes heimekontor, hadde vore avgjerande for å få tak i den rette kompetansen.

Dette samsvarar med funna som vart gjort om denne regionen i rapporten: «Regionforstørring: Lokale verknader av transporttinnviseringar» (Engebredsen & Gjerdåker, 2010). Der blir det peika på viktigskaen av å betre framkommeleg heita og dermed korte ned reisetida. Dette vil skape eit større område for, og meir fleksibilitet til å kunne rekruttere arbeidskraft. Det er konkret vist til aksa Førde- Florø og dei investeringane som der er gjort dei seinare 15 åra, slik som tunnel gjennom Ramsdalsheia og opprusting av vegen. Dette har korta ned reisetida til under ein time, det gjer at ein kan sjå dette området som ein arbeidsmarknad, med to byar i kvar ende.

Det er også andre studiar som viser at regionsentra med god fysisk og digital infrastruktur er viktig for å kunne rekruttere til kompetanseintensive næringar, slik som vi har i Storehagen Atrium (NOU 2011:3).

4.1.6 Utdanningsnivå

Denne kategorien er for å vise kva nivå på skalaen for høgare utdanning desse organisasjonane har behov for å rekruttere, og om det kva utfordringar det fører til. Og om samlokaliseringa kan ha positiv tyding i forhold til denne problemstillinga.

Nokre av respondentane meiner at lokala er viktige for å rekruttere dei høgast utdanna. Det blir vist til at det er viktig med eit breitt kompetansemiljø for å lukkast med rekruttering.

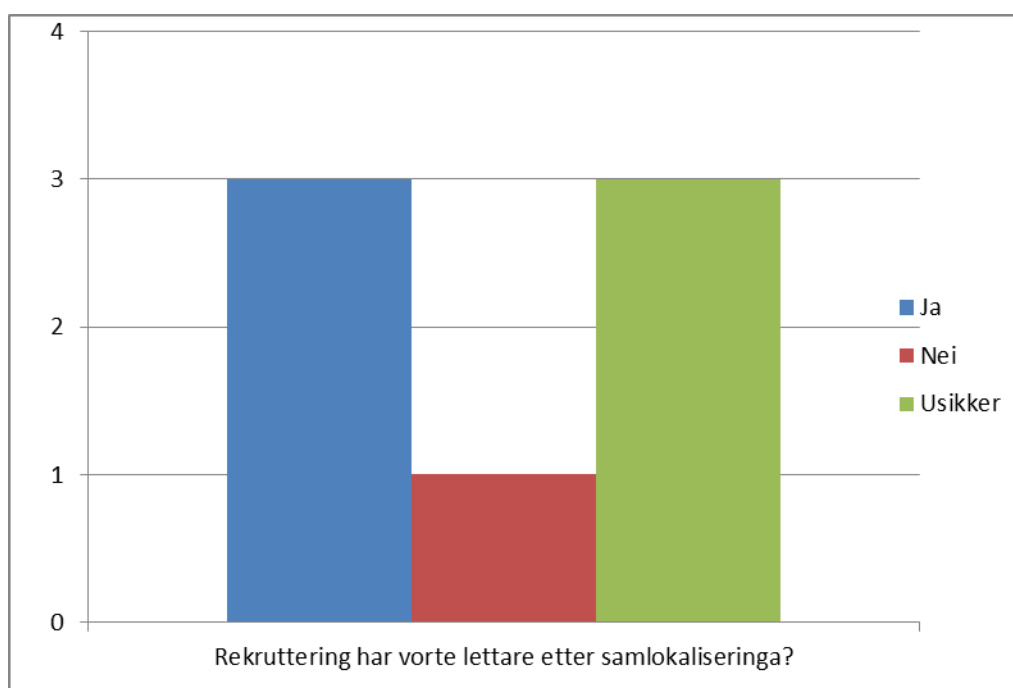
Det blir for av mange av stillingane kravd masterutdanning, og det blir av fleire respondentar trekt fram som eit pluss at det er fine og moderne lokalitetar, med gode teknologiske løysingar, når ein skal rekruttere arbeidstakarar med denne kompetansen. Det

kan også vere ei utfordring å halde på den spissa kompetansen, men fleire meiner at bygget kan telje positivt for å lukkast med dette.

Denne kategorien viser med tydelegheit at det er kompetanse intensive organisasjonar som er lokaliserte i Store hagen-Atrium. Det er eit breitt fagmiljø av høgdt utdanna slik som faga Jurist, Økonom, Barnevern- pedagog, Sosionom, IKT, Arkeolog.

Ut i frå våre intervju tyder det på at ein i stor grad lukkast med å rekruttere til dess gruppene. Her gir vi eit grafisk samandrag av svara vi har fått på rekruttering. Dette byggjer i stor grad på tolkingar av meiningar, slik det må bli i eit kvalitativt design.

Diagram 4.1.1 Samandrag rekruttering. (N=7)



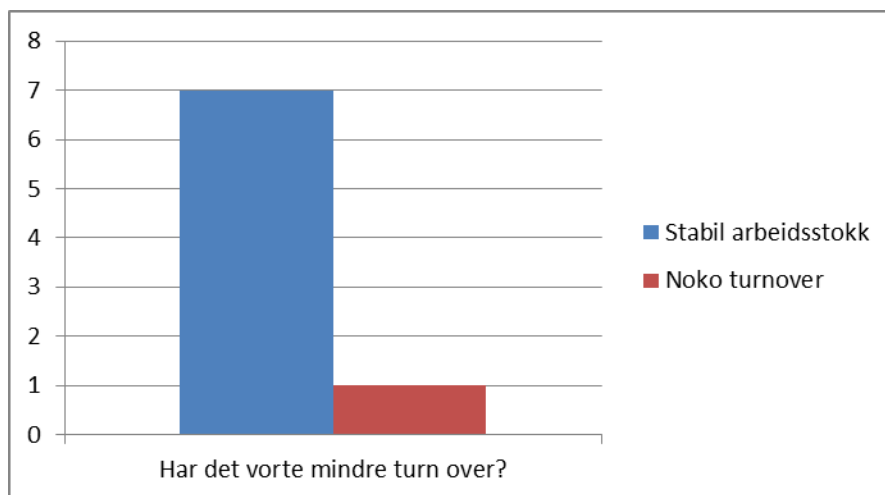
4.2 Turn over

Denne kategorien skal vi sjå på om permisjonar eller at arbeidstakarar sluttar i jobben, kan vere ein faktor som har endra rekrutteringsbehovet etter at ein flytta inn i Storehagen Atrium. Hovudintrykket er at det er stor stabilitet i arbeidstokken i organisasjonane som er våre respondentar, ein av dei svarar at arbeidsmarknaden i Førde er god, men ikkje så god at folk skiftar jobb etter 2 år. Ein annan respondent har erfart at om ein rekrutterer tilsette frå andre plassar i landet, kan det vere større utskiftingar blant desse, enn om ein får tak i kompetansen lokalt. Ein annan faktor som har innverknad på stabilitet, er livsløpsituasjonen som til dømes med omsyn til familie.

Det verkar som det er god trivsel blant dei som jobbar i dei ulike organisasjonane i Storehagen Atrium, og det blir av nokre av respondentane vist til arbeidsmiljø undersøkingar som peikar på dette.

Det som vert trekt fram av fleirtalet respondentar at det er stabilitet som pregar organisasjonane, med lite sjukefråvere og at folk sluttar. Ein av respondentane har fått kryss både på stabil arbeidstokk og noko turnover, det er fordi det kom fram at det hadde vore noko behov for å skaffe vikarar for tilsette i forbindelse med fødselspermisjonar, men at dette var eit unntak frå regelen som er stabilitet. Korleis respondentane oppfattar turn over er synt grafisk i diagrammet under. Ein av respondentane er kryssa av på begge stadar fordi denne sin organisasjon hadde hatt ein del turn over i enkelte periodar.

Diagram 4.2.1 Turn over. (N=7)



4.3. Underkategoriar.

Hovudkategorien i denne oppgåva er rekruttering. Vi har delt denne hovudkategorien inn i tre underkategoriar: Tverrfageleg samarbeid, sosialt samkvem og bygningsmassen. Etter kvart som vi jobba med å analysere intervjua, fann vi det tenleg å dele også underkategoriane inn i to underkategoriar kvar.

Tverrfagleg samarbeid:

- Tverrfagleg samarbeid i eigen- og på tvers av eigen etat,
- samarbeid om it-funksjonen.

Sosialt samkvem:

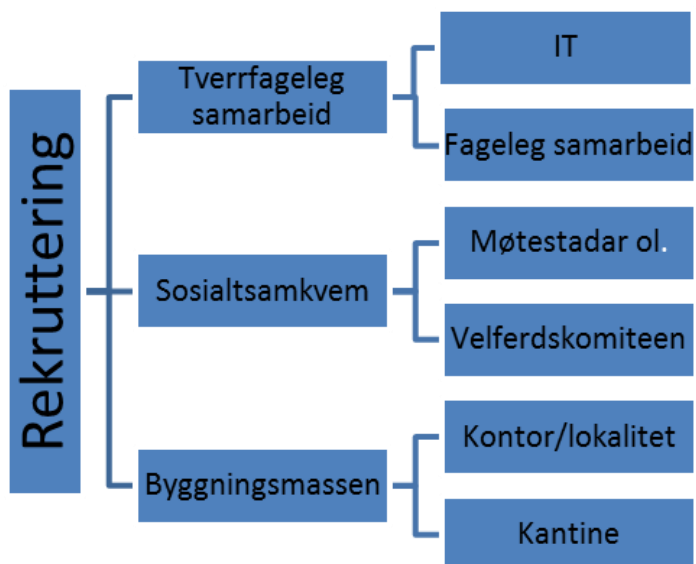
- Sosialt samkvem mellom organisasjonane,
- velferdskomiteen.

Bygningsmassen:

- Bygget i si heilheit,
- kantine.

For å illustrere dette nyttar vi kategoritreet som vi tok fram tidlegare i kapitlet.

Figur 4.3 Kategoritree



4.3.1 Tverrfagleg samarbeid

Tverrfagelegheit er ei form for dialog eller interaksjon mellom to eller fleire fagretningar. Vi vil undersøke om der var kommunikasjon på tvers av dei ulike fagfelta og om der var disiplin overskridande verksemd. Dette var ein av intensjonane for samanslåinga av ulike etatar til Storhagen Atrium. Det er viktig at etat leiarane legg vekt på tverrfagleg samarbeid og legg til rett for det. Er den enkelte etat opptatt av kunnskapsdeling mellom etatane og har Storhagen Atrium utvikla eit miljø som er kunnskapshjelpande?

Storhagen Atrium inneheld etatar med svært ulik utdanning og yrkesutøving. Vi har bankane i første etasje med økonomi utdanning, Lotteritilsynet med mange juristar, Bufetat og Familiekontoret med barnevernspeagogar og psykologar, Kulturavdelinga med ulik kunstutdanningar, arkeologar og så vidare. Dette er utdanningar med få berøringspunkt.

I denne underkategorien ynskjer vi å sjå på:

1. Det tverrfaglege samarbeidet innan etatane.
 2. Det tverrfaglege samarbeidet på tvers av etatane.
1. I denne kategorien undersøker vi om der er tverrfagleg samarbeid og tverrfagleg kommunikasjon mellom dei ulike faggruppene i same etat. Kva variablar kan vere til hinder og kva variablar som kan vere til hjelp for eit slikt samarbeid/kommunikasjon?
 2. I denne kategorien undersøker vi om der er tverrfagleg samarbeid og tverrfagleg kommunikasjon på tvers av etatane. Kva variablar kan vere til hinder og kva variablar som kan vere til hjelp for eit slikt samarbeid/kommunikasjon?

1. Tverrfagleg samarbeid innan etatane.

Innan kvar etat er det også ulike fagretningar. Korleis er det samarbeidet? Dette spørsmålet er mest aktuelt for dei etatane med mange tilsette.

Nokre var kritiske til det tverrfaglege samarbeidet innan sin etat og synst ikkje det hadde blitt betre etter flyttinga, heller verre, og dei opplevde kontakten mellom dei ulike laga i organisasjonen som redusert etter samlokaliseringa.

Dei meinte at utforminga av avdelingane gav få moglegheiter for uformelle treff mellom dei ulike fagetatane, dei uformelle møtestadane var ikkje der på same måten som før. Desse uformelle treffa er ein fin arena å utveksle taus kunnskap i, utvikle ein felles kultur og bygge eit tillits forhold mellom medlemmane i etaten. Tryggleik, tillit og openheit er viktige faktorar for kunnskapsutvikling. Kwart fag har sit eige «stamme språk» som kan vere vanskeleg for andre fag å forstå viss dei ikkje fysisk treffe kvarandre og får snakke saman.

To av intervju objekta var frå same etat. Dei hadde heilt motstridande syn på det tverrfaglege samarbeidet innan sin etat. Medan den eine meinte at dei burde ha blanda team og avdelingane meir for å skape samhandling og fellesskap, meinte den andre at det var ein fordel at dei no kunne køyre dei einskilte teama og avdelingane meir saman innbyrdes for å styrke dei innan sin profesjon.

2. Tverrfagleg samarbeid på tvers av etatane.

Institusjonell teori seier at kvar organisasjon blir prega av dei reglar og normer som er utvikla i sin organisasjon. Dei har sine tradisjonelle styringsformar og rutinar, sine lovverk og reglar som ein må forholde seg til. Den administrative kulturen som går på felles tradisjonar, tenkje måtar, verdiar, standarprosedyrar, mål og bevisstheit, kan også vere ulik mellom etatane. Organisasjonar som har eksistert lenge, er ofte fastgrodde i sitt eige mønster på korleis ting skal gjerast. Eit samarbeid og ein kommunikasjon på tvers av etatane kan gje verdifull innsikt i korleis andre etatar løyse sine oppgåver og organiserer seg.

I Storhagen Atrium ser vi at etatar med noko samanfallande fagretningar, er samla i same etasje. Ut i frå svara på intervju ser det ut til at det har vore lite kommunikasjon og samarbeid mellom dei ulike etatane, men mange ser moglegheitene. Nokon av organisasjonane såg på trainee ordning som positivt for å skape nye haldningar innan tverrfagleg samarbeid.

Eit godt kommunikasjons- og samarbeids miljø treng tid på å utvikle seg. Dette vart også nemnt i intervju.

Storhagen Atrium er utforma for å stimulere til samarbeid og kommunikasjon på tvers av etatane. Ikkje alle intervju objekta meinte at utforminga av bygget og nærleiken til andre etatar hadde noko å seie for samarbeid på tvers av faggruppene.

Noko samarbeid mellom etatane er utvikla i Storhagen Atrium. Husstyret arbeidar mest med det praktiske ved å vere mange ulike leigetakarar i eit bygg. Velferdskomiteen arbeidar med det sosiale samkvemmet mellom etatane. Velferdskomiteen er eit punkt under underkategorien sosialt samkvem.

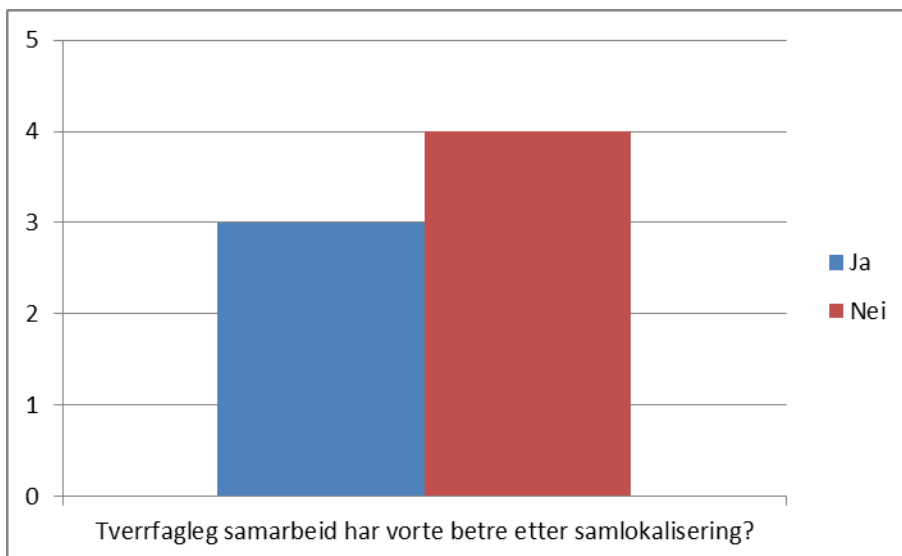
Nokre av organisasjonane hadde eit samarbeid, men det hadde dei også hatt før samlokaliseringa i Storhagen Atrium.

Felles seminar og/eller forelesarar var eit tema i det tverrfaglege samarbeidet som var nemnt, til dømes hadde Lotteritilsynet ved ulike høve invitert heile huset når dei hadde foredrag innan tema som offentleg forvaltning, dette var ei bevisst haldning for å styrke intensjonane som var med bygget. Medan ein anna organisasjon var skuffa over at det var for lite slik aktivitet, og trudde kanskje det var for seint å starte med slike ting.

I Storhagen Atrium er det ein leigetakar som er mykje større enn dei andre med 70 tilsette. Den nest største har 25 tilsette. Dette kan føre til at den største leietakaren får ein for dominerande rolle i det tverrfaglege samarbeidet og Storhagen Atrium får dermed ikkje ut sitt fulle potensiale.

Ut ifrå intervjuet så fekk vi eit inntrykk av at tilsette i den enkelte etat, ikkje hadde vore med i utforminga av lokala i Storhagen Atrium.

Diagram 4.3.1 Tverrfagleg samarbeid. (N=7)



Tre av intervju objekta er tilfredse med tverrfaglege samarbeidet, men fire er utilfredse med dette samarbeidet.

Sjølv om mange hadde ein del dei såg som ikkje var bra med det tverrfaglege samarbeidet og kommunikasjonen mellom etatane, så var ein del av dei ganske nøgde med samarbeidet. Dei har ikkje hatt kultur for å samarbeide med andre fagretningar og ser kanskje derfor ikkje trongen for det. Dei fleste synst ikkje dei hadde noko meir samarbeid nå enn før samlokaliseringa, men noko tverfagleg samarbeid var det. Husstyret tok seg av den tekniske sida av bygget og dei hadde hatt felles seminar/forelesingar. Her er det pengar å spare på felles kantine, reinhald, straum og forelesingar. Mange var kritiske til korleis avdelingane var utforma og vi fekk inntrykk av at dei ikkje vart tekne med i planlegginga av Storhagen Atrium. Dei meinte at avdelingane ikkje innbydde til uformelle treff, som kan vere viktige i det tverfaglege samarbeidet. Dette kjem vi meir tilbake til under kategorien bygningsmassen. Mange av intervju objekta var einige om at det var viktig å møte andre fagretningar og dei såg moglegheitene for det, men det var gjort lite med desse moglegheitene. Ein faktor fleire nemnde var tid. Ein treng tid for å utvikle ein kultur for tverfagleg samarbeid og ein treng å få satt av tid til å utvikle dette. Ein av dei sakna eit tredje styre som kunne jobbe med å koordinere tverrfagleg samarbeid og sette søkelyset på dette arbeidet.

4.3.2. Samarbeid om IKT-funksjonar.

I denne kategorien vil vi sjå på kva faktorar som talte for eit samarbeid om IKT og kva faktorar som gjorde det vanskeleg. Vi vil også undersøkje korleis samarbeidet var i startfasen og korleis samarbeidet er no?

I utgangspunktet hadde Storhagen Atrium planar om å samordne IKT drifta, og det kjem fram at økonomi var ei sterk drivkraft for å få til eit samarbeid innan IKT, men når etatane kom saman for å diskutere dette samarbeidet viste det seg å vere vanskeleg. Utfordringa gjekk på blant anna det sterke personvernet som ein del av etatane måtte ha. Alle etatane var også knytt til eigne regionale eller nasjonale nettverk som er lokalisert rundt i heile landet, og fekk hjelp der i frå viss dei trengte det. Samstundes har større organisasjonar ofte behov for å fjernstyre terminalar ute på dei ulike lokalitetane, det kunne og verte utfordrande med eit felles IKT system i Storehagen Atrium.

Det enda med at den største etaten bygde sitt eige serverrom åleine for å stette sine behov for kapasitet. Denne organisasjonen har det desidert største behovet for datakraft av alle leigetakarane på grunn av organisasjonen si oppgåve.

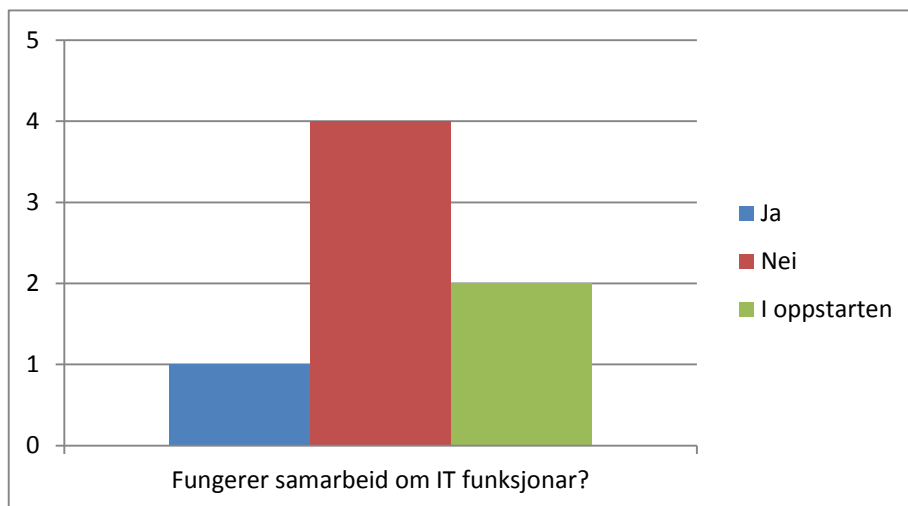
I planleggingsfasen og oppfølgingsfasen var det ein del kontakt om teknologiske løysingar mellom dei ulike organisasjonane sine IKT avdelingar. Mange av dei tilsette i Storhagen Atrium var lite deltakande i dette samarbeidet.

I starten vart eit video konferanserom ein del brukt på tvers av etatane, men etter kvart fekk etatane denne moglegheita på sine eigne kontor. I første etasje er det og eit møterom som i utgangspunktet er leigd av den største organisasjonen, men dei låner dette villig vekk utan vederlag for å vere ein bidragsytar til fellesskapet, dette vert positivt motteke av dei andre leigetakarane.

I synet på om det framleis var IKT-samarbeid var det delte meiningar. Nokon fekk hjelp av andre etatar når dei fekk problem med IKT-funksjonar, andre fekk hjelp av sitt eige IKT-nettverk. Frå intervjuet kjem det fram at begge dei største organisasjonane hevdar dei er lengst framme når det gjeld IKT kompetanse, den eine har kompetansen lokalt på huset, den andre på hovudkontoret annen stad i fylket, dette er ikkje vektlagt noko i denne undersøkinga.

Diagrammet nedanfor syner kor mange som meiner det er eit fungerande IKT samarbeid.

Diagram 4.3.2 Samarbeid om IKT funksjonar. (N=7)



Ut frå figuren ser vi at berre ein har svart at dei ennå får hjelp med IKT-funksjonen. Dei er også er knytt til eit nasjonalt nettverk, men for å finne ut kor feilen ligg, får dei hjelp på huset. Fire får ingen hjelp. Her ordnar nettverket dei er knytt til opp i eventuelle problem. I starten ser vi at der var ein del samarbeid mellom dei ulike etatane for å koordinere IKT-funksjonen.

Dei fleste hadde ein intensjon om eit felles serverrom, men av praktiske årsaker som personvern, sikkerheit i det enkelte nettverk og brannmurar, fekk dei det ikkje til. Det var berre Lotteritilsynet som ikkje er knytt opp til eit nettverk utanfor. For Lotteritilsynet hadde det vore pengar spart på eit samarbeid, men det hadde ingen betydning for dei andre etatane.

Videokonferanse rommet vart brukt av alle som trengte det i starten, men etter kvart fekk etatane det på sine egne avdelingar. Eit stort møterom blir framleis brukt, men det er Lotteritilsynet som driftar det.

4.3.3. Sosiale samkvem mellom organisasjonane.

Sosialt samkvem mellom organisasjonane er ein av underkategoriane våre. Under denne kategorien har vi sett på to fenomen:

1. Den sosiale omgangen mellom etatane
2. Velferdskomiteen.

Velferdskomiteen er samansett av menneskje frå dei ulike organisasjonane i Storhagen Atrium. Deira oppgåve er å organisere sosiale aktivitetar for alle tilsette.

Det sosiale samspelet mellom individa i ein organisasjon er med på å påverke korleis det faglege samarbeidet er. Eit individ er opptatt av tre grunnleggande behov: Behovet for å høyre til, behovet for påverknad og kontroll, og behovet for hengivenheit og engasjement (Schultz 1958). I det sosiale samspelet kan kvar enkelt tilsett få kjensla av å høyre til ei gruppe og ei kjensle av hengivenheit i gruppa. Korleis relasjonane organiserer seg i tid og rom, vil også påverke relasjonens innhald og dermed det sosiale samspelet og organisasjonens sosiale prosess. Det må skapast treffpunkt og møteplassar (Bastøe, Dahl, Larsen, 2004).

Vi vil undersøke om Storhagen Atrium har lykkast med dette hittil:

1. Den sosiale omgangen mellom etatane.

Den felles kantina i første etasjen bør vere ein av faktorane som skal fremme uformell sosial omgang. Det viste seg at dei fleste brukte kantina dagleg, men dei sat saman med dei som jobba i same etat. Å ha uformell samkvem i lunsjen ilag med dei som jobbar i same etat, kan og vere positivt og fremme godt samarbeids klima i etaten. Men noko av det Storhagen Atrium ynskte å få ut av samlokaliseringa, var tverrfagleg samarbeid mellom dei ulike etatane. Det ser ut for at der er liten sosial omgang mellom etatane i kantina. Den enkelte set seg der denne vanlegvis set, og gjerne saman dei dei ein jobbar med til dagleg, det blir ikkje noko samanblanding av organisasjonar og tilsette.

Det var også ein del positive sosiale møter og mange trivast i det pulserande livet som dei er ein del av i Storhagen Atrium. Det kom fram at det var eit husband på huset med deltakarar frå ulike organisasjonar, dette vart sett på som positivt og noko som skapte ei form for samhandling, men framfor alt skapte det god stemning når dei til dømes spelte opp i lunsjpausen. Ein av respondentane meinte det var meir sosialt og at det skjedde meir enn før

på grunn av opne lokale og fleire kollegaer, i motsetnad til tidlegare med cellekontor der ein gjerne vart meir isolert.

Det verkar likevel som den sosiale omgangen mest føregår i den etasjen dei høyre til eller saman med den/dei etatane dei hadde lokale i lag med før dei flytte inn i Storhagen Atrium. Eit par av organisasjonane hadde eit utstrakt samarbeid og var samlokalisert også før Storehagen Atrium.

Ikkje alle synst at den sosiale omgangen dei hadde med andre, gav noko fagleg utbytte, det var berre triveleg. Nokon såg potensialet, men hadde ikkje klart å nytte seg av dei fullt ut. Nokon igjen såg på dette med mingling på fellesareal meir som ein tvang enn som noko fruktbart, og ynskte heller nytte tida til klientsamtalar.

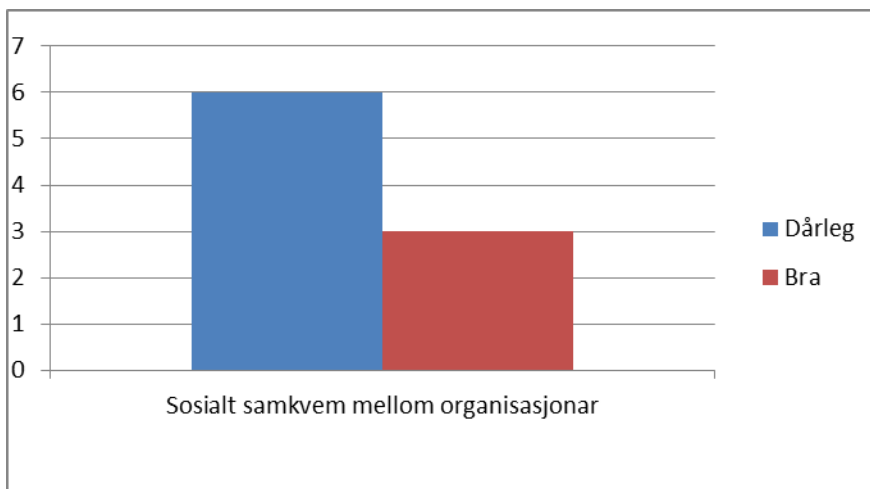
Tid var ein faktor mange synst dei hadde for lite av, for å kunne utnytte det sosiale potensialet som er i Storhage Atrium, mange meinte dei hadde for lite tid som det var til å ta seg av oppgåvene sine.

Husstyret er eit styre samansett av ein frå kvar etat som oftast leiaren. Dei tar seg av alt det som har med det tekniske i bygget å gjere og det som kjem under felles utgifter. Dei arrangerte også ein opningsfest. Dette kan vere ein arena for å knytte nye sosiale kontaktar på tvers av etatane.

Det var også fleire som hadde liten eller ingen sosial omgang med dei andre etatane. Sitat: «*Vi helse på folk og snakkar med folk, men vi har ikkje noko samrøre med dei andre på bygget.*»

Tabellen under syner kor godt det sosiale samkvetmet fungerer ifylje vår tolking av intervju.

Diagram 4.3.3 Sosialt samkvem. (N=7)



Søylediagrammet fortel at tre stykke er tilfreds med det sosiale samkvemmet i Storhagen Atrium, men fem stykke er utilfreds, den eine respondenten er kryssa av på både ja og nei då vedkommande var tilfreds med noko av det sosiale, men negativ til andre deler.

I intervjuar får vi inntrykk av at kantina blir mykje brukt av etatane, men der er lite sosial omgang på tvers av etatane. Dei sit ilag med tilsette frå eigen etat.

Mange set pris på det pulserande livet som er i Storhagen Atrium. Dei føler dei er meir tilgjengeleg og det er lettare å stikke innom andre sine kontor.

Storhagen Atrium har eit husband som er ein sosial arena for ulike etatar. Husstyret kan og vere ein slik arena der ein knytte sosiale band på tvers av etatane.

Vi fekk inntrykk av at der er ein del sosial omgang mellom etatar som er i same etasje og mellom etatar som har delt kontorbygg før dei flytte inn i Storhagen Atrium. Nokon såg på denne omgangen som verdifull, men berre for trivselen. Andre sa dei ikkje hadde noko sosialomgang med andre etatar i Storhagen Atrium. Dei fleste såg potensialet, men hadde vanskar med å utnytte dette potensialet. Ein stor grunn til dette var mangel på tid.

4.3.4. Velferdskomiteen.

Velferdskomiteen er satt saman av medlemmar frå dei ulike etatane. Oppgåva til velferdskomiteen er å fremme det sosiale samkvetmet på tvers av etatane. Har velferdskomiteen klart denne oppgåva hittil? Det er blitt arrangert ulike sosiale samlingar som julelunsj, fredagskaffi og quiz blant anna.

Denne komiteen har prøvt ut ulike arrangement. Noko har lykkast og noko har mislykkast. Dette arbeidet er ein kontinuerleg prosess. Samarbeidet har av og til vore vanskeleg på grunn av dei ulike kulturane i den enkelte etat. Det vart forsøkt å innføre fredags kafé, men det stranda litt på når denne skulle vere for dei ulike organisasjonane hadde ulike måtar å jobbe på, nokre avspaserte frå kl. 15 på fredag og ynskte ha det før den tid, medan andre igjen ikkje hadde kultur for å avspasere og ynskte ha denne etter kl. 15. Så denne vart oppgitt etter ei stund.

Nokon er nøgde med det velferdskomiteen har fått til, men ser utfordringane når ulike etatar skal bli einige om tidspunkt for arrangementa. Dei forskjellige organisasjonane har tilsette frå store deler av fylket som pendlar inn kvar dag, å få til fellesarrangement på kveldstid der alle deltek er utfordrande. Men dei har fått til nokre få arrangement som har vore vellukka, der dei har fått gode tilbakemeldingar.

Det verkar også som dei ulike etasjane har hatt arrangement kvar for seg. Etatane er samla i etasjane litt etter kva fagretning dei høyrer til. Fylkeskommunen er også samla i felles etasjar. Dermed er det nokon som fell utanfor dette fellesskapet.

Også på desse fellesarrangementa samlar dei seg i dei vanlege grupperingane og grunnlaget for den tverrfaglege samanblandinga av ulike profesjonar felle meir eller mindre vekk. Nokon av etatane er sjeldan med på felles arrangement, sjølv om dei er representert i velferdskomiteen.

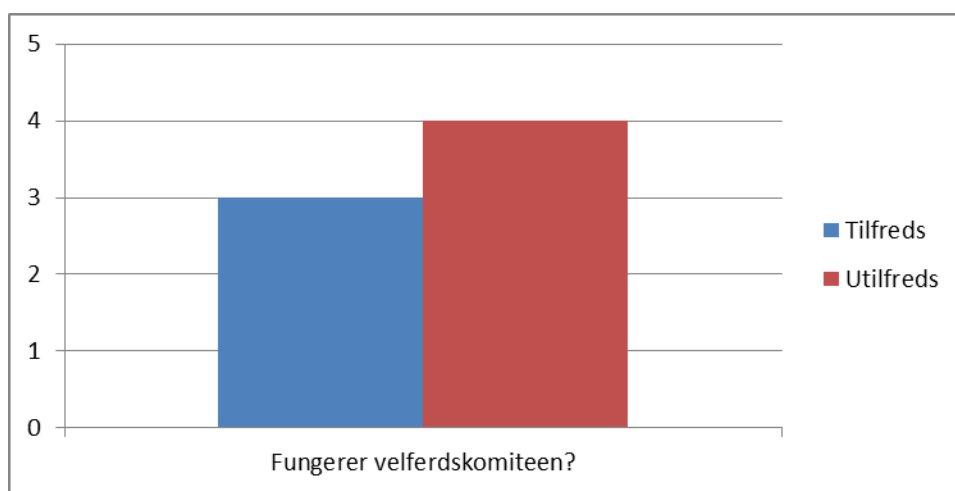
Eit moment som vart trekt fram var at dersom alle på huset skulle samlast, blei dei for mange i forhold til størrelsen på lokalet, det vart kø og folk må fordele seg på fleire rom, dette går utover anledninga til å prate saman med kollegaer frå andre organisasjonar.

Eit av intervju objekta meinte også det var viktig å prioritere tid til å delta i velferdskomiteen sitt arbeid og dei arrangementa som blei haldne, det vart trekt fram at det

var organisasjonar av varierende storleik og med skilnad i ressursar, dersom komiteen skulle fungere er den avhengig av engasjerte personar, og at leinga stiller med ressursar.

Nedanfor er ei grafisk framstilling av korleis respondentane oppfatta at felles velferdskomité fungerer.

Diagram 4.3.4 Velferdskomiteen. (N=7)



Tre av intervju objekta meinte velferdskomiteen sitt arbeid var tilfredsstillande, medan fire var utilfreds med dette arbeidet. Dei fleste hadde vore med på nokre arrangement, men ikkje alle.

To av faktorane som kunne motarbeide velferdskomiteen og som var nemnt i intervju, var ulik kultur i etatane og å finne riktig tidspunkt for arrangementa. Når alle skulle samlast, vart tilgjengelege lokale også for små. Under arrangementa hadde også etatane lett for å gruppere seg slik dei var van med.

Nokre av dei større etatane hadde arrangert egne samlingar. Etasjevisе samlingar hadde og forkome, men dette førte med seg at nokon av dei mindre etatane fall utanfor. Det kom fram at dei små etatane hadde meir trong for felles arrangement enn dei store etatane.

4.3.5 Kantine

Her vil vi sjå på kantinas funksjon som møteplass for dei ulike organisasjonane i Storehagen Atrium.

Kantina ligg i atriumet i første etasje i bygget og kan fungere som ein møteplass mellom dei tilsette i bygget, det kan også vere ein stad som ein kan utvikle sosial interaksjon, som skal stimulere til kunnskapsdeling.

For å kunne dele kunnskap, både taus og eksplisitt kunnskap må det vere tillit mellom partane, og kantine er ein viktig arena i så måte.

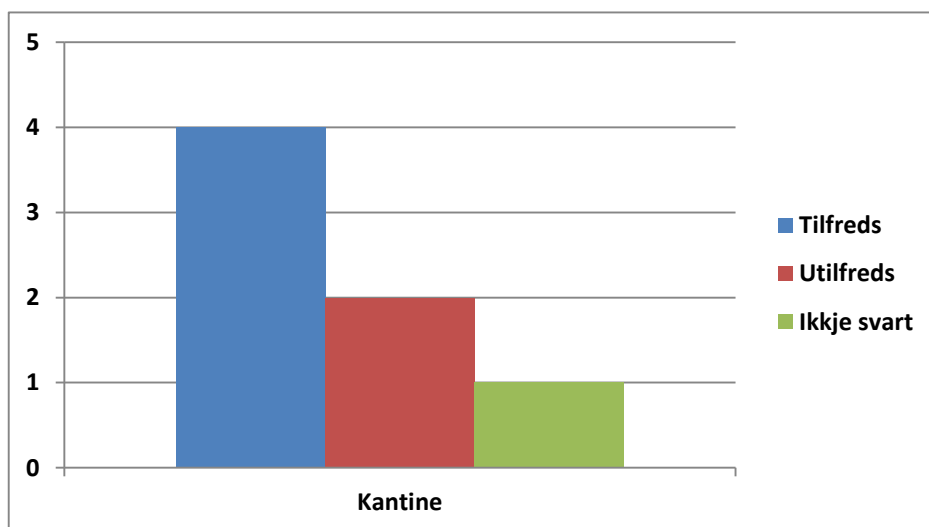
Atrium er trekt fram som ei god utforming for kunnskapsdeling, der ein blir utfordra til å møtast og samhandle. Fleire av respondentane trekkjer fram kantina som ein positiv faktor for at folk har det kjekt, dei er fleire fagmiljø på huset og ein kan møte fleire av dei i kantina.

Men det kan tyde på at potensialet som ligg i kantina som interaksjon mellom ulike organisasjonar ikkje er godt nok utnytta då nokon av respondentane nemnde på at det vart lite mingling og samanblanding mellom organisasjonane, folk set seg der dei plar og snakkar med dei som dei vanlegvis snakkar med i pausane. Kanskje ikkje alle har forståing for at det er så viktig heller, slik som dette sitatet kan vere døme på:

Sitat: *«og så set vi i lag i lunsjen med faste bord(...) vi menger oss ikkje(..)».*

Det er også nokre som er misnøgde med kantina, som til dømes at det er kaldt der, og at maten ikkje er tilfredstillande. Ein av organisasjonane, som er av ein slik art at den tek imot klientar, nyttar seg ikkje av kantina, dette fordi det er i den tida dei tar imot telefonar frå dei fleste av klientane sine og dermed stort sett et matpakke på kontoret. Alt i alt er fleirtalet positive til kantineløysinga sin funksjon, slik det går fram av diagrammet nedanfor.

Figur 4.3.5 Kantine. (N=7)



4.3.6 Bygget i si heilheit

I denne kategorien vil vi sjå på korleis bygningsmassen fungerer som stimuli for kunnskapsdeling både innan og mellom dei ulike organisasjonane. Dette kapittelet omhandlar også det tekniske ved bygget og detts geografiske plassering.

Storehagen Atrium er forma med eit atrium i midten der det er kantine i første etasje. Det er sju etasjar i bygget, desse har vindauge ut mot atriumet.

Atrium er ei god utforming for arbeidsplassar som skal stimulerer til kunnskapsdeling (Krogh et al. 2007 s.56). Ein føler eit pulserande miljø i bygget og respondentane seier at det er lyst og triveleg, og det er spennande å sjå at det skjer noko rundt dei, sjølv om dei ikkje er direkte involvert i det som skjer, dette seier dei skapar ei haldning som seier: «*Vi er med*».

Dette er ein arkitektur som stimulerer til å møtast og samhandle, men det er og kritiske røyster til kor godt ein har luktast med å få til møteplassar i bygget. Det vert hevda at huset har for få møteplassar inne hos dei einsskilde organisasjonane, det betyr at for å få til

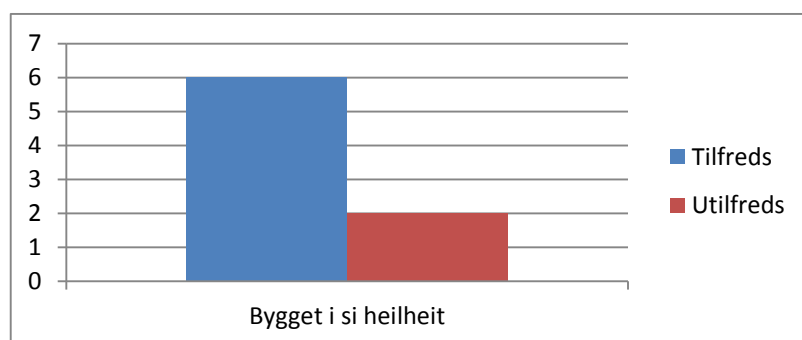
møteplassar må dei trekke folk ut i dei opne gangane mellom avdelingane i huset, der har dei hatt utfordringar. Den eine respondenten hos den største organisasjonen sa det så klart som: Sitat: «Der har vi ikkje lukkast godt nok, for det ligge dette gamle i at viss nokon ser at eg sete, så gjere eg ingen ting. Derfor søkje vi å ha haldninga som går imot. For vi veit at når kollega samlast eller treffast, har dei spennande diskusjonar.

Nokon av respondentane nemner dette med plasseringa til bygget på ein synleg plass midt i sentrum, som positivt, det lettar tilgjenge for klientar og besøkjande som kjem med offentlege transportmidlar.

Det gjennomgåande er at ein er nøgde med nye og trivelege lokaler, men at det kunne vore meir uformelle møteplassar inne på avdelingane.

Kantina i atriumet er ein positiv faktor, men der er lite felles omgang mellom organisasjonane, ein set stort sett i grupper med dei ein arbeider med til vanleg. Nokon av respondentane dreg fram positive, økonomiske, synergjar innan den drift på den økonomiske sida som reinhald, kantinedrift og energi.

Diagram 4.3.6 Bygget i si heilheit. (N=7)



Som vår grafiske oppsummering viser, så er alle stort sett nøgde med korleis dette bygget fungerer. Den eine som er hovudsakeleg negativ, så går det på misnøye med korleis det er rom for uformelt samkvæme, og dette er eit alvorleg punkt for dette bygget, når ein frå teorien veit kor viktig dette er for kunnskapsdeling. Det er ein respondent som vi har valt å tolke som både tilfreds og utilfreds, og dette er på grunn av at respondenten er nøgd med utforminga av bygget, men misfornøgd med ein del av fellestenestene.

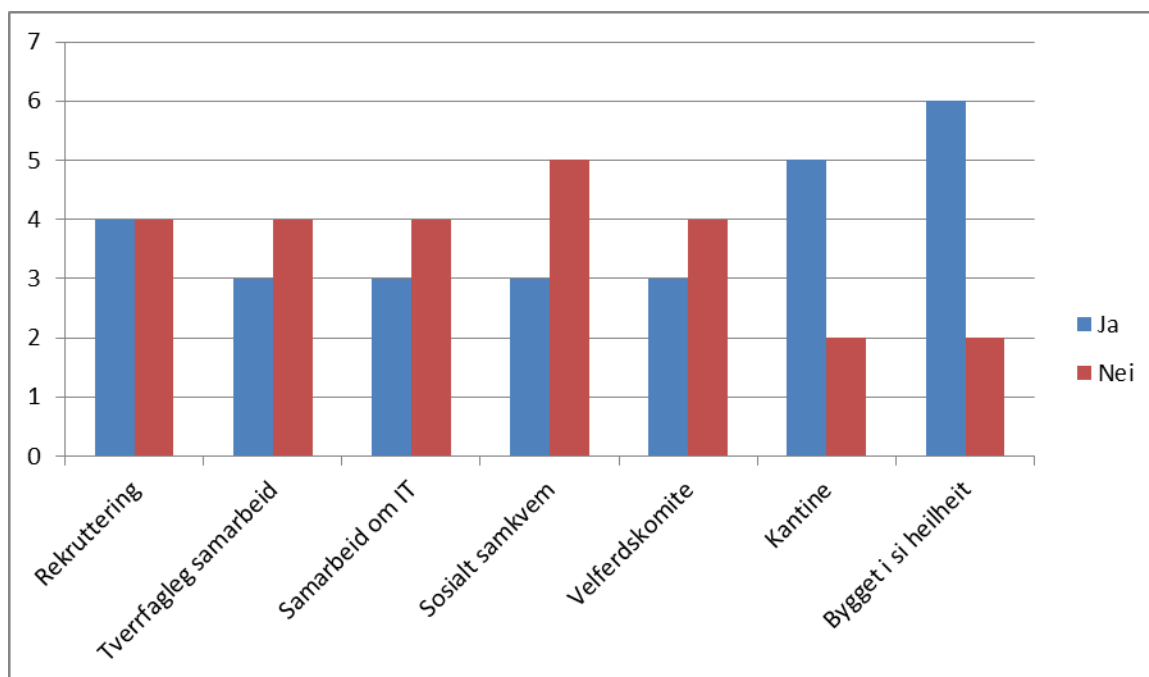
4.4. Kopling av kategoriar og organisasjonar.

I dette delkapittelet har vi samanstillt svara frå dei ulike organisasjonane og sett dei opp mot om dei meiner Storehagen Atrium har ein positiv effekt for rekruttering av arbeidskraft, dette for å sjå heilheita sett i lys av dei enkelte delane (Fig.4.0 Den hermeneutiske spiral).

4.4.1. Samandrag

I denne tabellen har vi laga ein samla oversikt over svara vi fekk i intervju. Nokon av svara var svært vanskeleg å tolke som klare positive eller negative, vi har valt å krysse dei av både på «ja» og «nei».

Diagram 4.4.1. Analyse samandrag. (N=7)



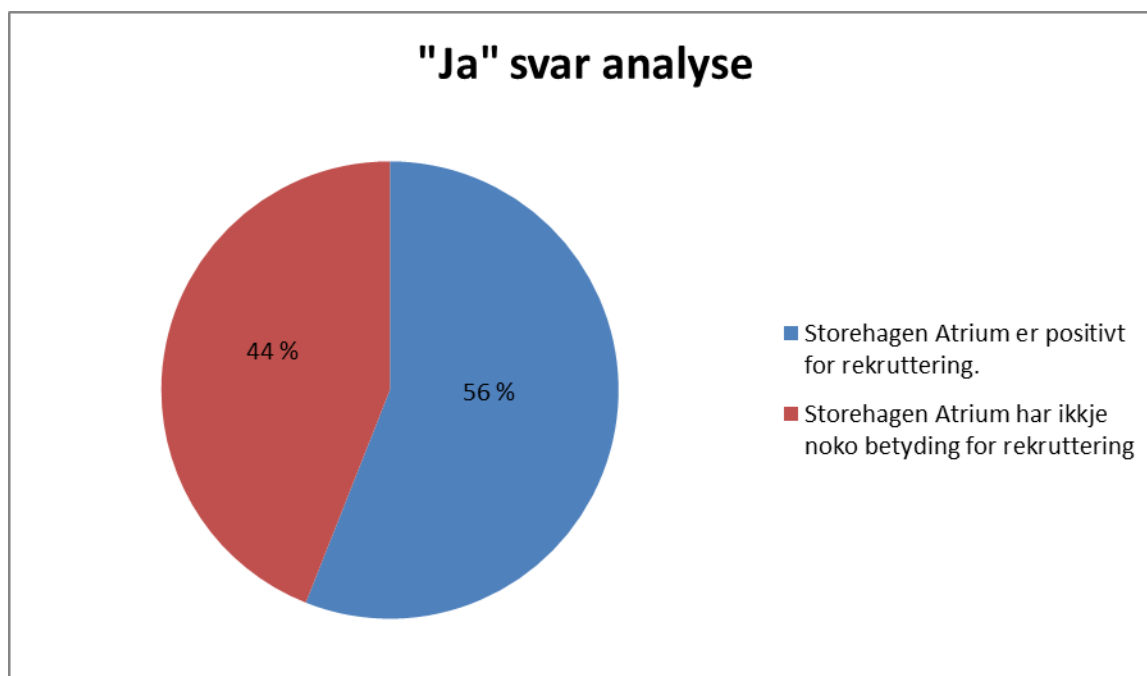
Når vi ser på kor mange som meiner Storhagen Atrium er positivt for rekrutteringa, fekk vi 4 «ja» svar og 4 «nei» svar. Her kan det vere ein samanheng mellom kor nógde etatane er med rekrutteringa og kor nógde dei er med dei andre kategoriane vi har undersøkt.

Dette vil vi undersøke ved å bruke kor nógde dei er med rekrutteringa som ein variabel, og kor nógde dei er med dei andre kategoriane (tverrfagleg samarbeid, sosialt samkvem og bygningsmassen) som ein variabel. Er dei som meiner Storhagen Atrium er positivt for rekrutteringa, også meir nógde med det tverrfaglege samarbeidet, sosiale samkvetmet og bygningsmassen?

4.4.2. «Ja» svar analyse.

Talet på «ja» svar, om dei som var nógde med tverrfagleg samarbeid, sosialt samkvem og bygningsmassen generelt, også meiner at Storhagen Atrium er positivt for rekruttering.

Diagram 4.4.2. «Ja» svar analyse. (N=7)



Vi fekk inn 14 «ja» svar frå dei som meinte Storhagen Atrium var positivt for rekrutteringa og 11 «ja» svar frå dei som ikkje meinte Storhagen Atrium hadde noko å seie for rekrutteringa.

Dette viser at 56 % av moglege svar var «ja» frå dei som såg på Storhagen Atrium som positivt for rekrutteringa, og 44 % var «ja» frå dei som ikkje såg på Storhagen Atrium som viktig for rekrutteringa, dette kan indikere ein svak samanheng mellom «ja» svara på kor fornøgde dei er og synet på at Storhagen Atrium er positivt for rekrutteringa.

5.0 Avslutning

Målet med denne oppgåva har vore å finne ut om føresetnadane med å samlokalisere ulike organisasjonar i eit bygg i Førde sentrum har vorte oppfylte, vi hadde som utgangspunkt ei to-delt problemstilling som gikk på om rekruttering av kvalifisert arbeidskraft har vorte lettare etter samlokalisering, samt om turn over, stabiliteten til arbeidskrafta, har vorte endra. Vi har utforma ein intervjuguide for dei tema som vi ynskte å kome inn på.

Det fyrste spørsmålet gikk på om det har vorte lettare å rekruttere kvalifisert arbeidskraft etter samlokaliseringa, om samlokaliseringa har hatt den ønskte effekten utifrå intensjonane i utredninga som låg til grunn.

Det andre spørsmålet gikk på turn over, om utskiftingstakta for personalet har endra seg etter samlokaliseringa.

I tillegg til hovudproblemstillinga hadde vi utforma ein del underproblemstillingar for å belyse kva som eventuelt har medført om hovudproblemstillingane er oppnådd eller ikkje:

- Har det tverrfaglege samarbeidet vorte bra etter samlokalisering?
- Har samarbeid om IKT funksjonar fungert etter forventningane?
- Er det sosiale samkvemet mellom aktørane godt?
- Fungerer felles velferdskomitê positivt?
- Er felles kantine positivt?
- Kva synergjar gjev bygget i si heilheit?

5.1 Konklusjon

5.1.1. Rekruttering

Ein veit at det er mange variablar som er med på og avgjer kor godt ein lykkast med å rekruttere. Vi har freista å få svara på om samlokaliseringa kan ha ein positiv effekt på rekrutteringa. Oppsummeringa viser ikkje noko samanheng mellom samlokalisering og rekruttering, men av dei som svarar positivt til dei enkelte funksjonane til bygget er det ei lita overvekt som meiner bygget er positivt for rekruttering. Det å finne ut om samlokaliseringa hadde styrka mogelegheitene for å kunne rekruttere, det var vår hovudproblemstilling. Dette

fordi det var eit av dei punkta, som i følgje utredninga i forkant av samlokaliseringa, skulle bli styrka.

Det er som sagt mange faktorar som avgjer dette med rekruttering, og behovet for å rekruttere. Ein av dei faktorane er konjunkturar sin tyding, noko som vart trekt fram som ein faktor som hadde endra seg. Innhaldet i arbeidsoppgåvene vart også drege fram som viktig. Den same er dette med bu og arbeidsområde og mogelegheita for å skaffe arbeid til eventuell ektefelle.

Alt i alt er det vanskeleg og seie at bygget er avgjerande for rekrutteringa, men det er ein av mange, og anna forskning viser at det kan vere ein viktig faktor.

5.1.2. Turn over

Det er stor stabilitet som pregar dei ulike einingane blant våre respondentar, og det har ikkje endra seg etter flyttinga. Det er andre faktorar som er dominerande for denne problemstillinga, som til dømes talet fødselspermisjonar, sjukefråvere. Men her kan også konjunkturar, og den geografiske plasseringa spele inn.

5.1.3. Underkategoriar.

5.1.3.1. Tverrfagleg samarbeid

Det var noko tverrfagleg samarbeid i husstyret, i velferdskomiteen og om eit stort møterom. Etatane hadde også hatt nokre felles forelesarar. Dette kan vere arenaer for tverrfagleg samarbeid, men etter det vi fekk inntrykk av, var det mest av praktiske årsakar dei samarbeida. Dei hadde ingen intensjonar om å lære noko av kvarandre. Vi fekk heller ikkje inntrykk av at leiarane sette av tid og hadde ein struktur for å etablere tverrfagleg samarbeid. Dei hadde velferdskomiteen for å styrke det sosiale samkvetmet, men det var ingen som hadde fått i oppgåve å styrke det tverrfaglege samarbeidet. Mange såg potensialet, men ingen hadde ennå utnytta dette potensialet. For at Storhagen Atrium skal kunne bruke det store

fagmiljøet som ein positiv faktor i sin rekrutterings strategi, må dei utvikle eit fagmiljø som samarbeider og lærer av kvarandre.

5.1.3.2. Samarbeid om IKT-funksjonar

IKT samarbeidet som enkelte etatar hadde håpa på å få til i Storhagen Atrium, vart det ingen ting av. Det vart for mange og for vanskelege hindringar å kome over for å få det til. Vi fekk inntrykk av at dei fleste av etatane var nøgde med korleis deira IKT- funksjon fungerte no. Vi kan heller ikkje sjå at dei løysingane dei er kome fram til, vil vere noko hinder for rekrutteringa.

5.1.3.3. Sosiale samkvem mellom organisasjonane.

Alle såg det store potensialet Storhagen Atrium hadde for sosialt samkvem på tvers av etatane. Som i tverrfagleg samarbeid, var heller ikkje dette utnytta godt nok meinte dei fleste etatane. På avdeling var det få moglegheiter for uformelle samtalar i løpet av dagen. I kvar etasje var der ei sofagrupper som var tiltenkt sosiale treff mellom ulike etatar i etasjane, men desse sofagrupperne vart mest brukt som vente soner av eventuelle besøkande. Kantina var også ein sosial arena der etatane kunne møtast uformelt, men det viste seg at etatane sat saman med dei som jobba i same avdeling. Storhagen Atrium har tydelegvis ikkje klart å utvikla ein kultur for tverrfagleg samkvem enno. Å endre ein kultur i ei bedrift tar tid og ynskje om endringa må integrerast i heile bedrifta. På same måte som i tverrfagleg samarbeid må leiarane lage ein struktur og setje av tid også til det sosiale samkvemmet mellom etatane. Sosialt samkvem kan fremme gode sosiale relasjonar, gode sosiale relasjonar kan fremme godt tverrfagleg samarbeid. For å kunne utvikle eit godt tverrfagleg samarbeid og kunnskapsdeling, må etatane stole på kvarandre og vere opne mot kvarandre for å tolke fenomen likt og for å forstå kvarandre sitt fagspråk. For å oppnå dette er det sosiale samkvemmet viktig.

5.1.3.4. Velferdskomiteen.

Det er oppretta ein velferdskomité som skal legge til rette for sosial omgang på tvers av etatane, men dei hadde endå ikkje lukkast i særleg grad meinte dei fleste etatane. Mange av arrangementa vart lite besøkt. Tidspunkt for arrangementa var ofte vanskeleg å finne. Velferdskomiteen er ein av strukturane Storhagen Atrium har skapt for å fremme dei uformelle møta mellom etatane. Ein må rekne med ein del prøving og feiling før ein lukkast. Dette blir ein pågåande prosess.

5.1.3.5. Kantine

Kantina er det som i teorien blir kalla offentleg møteplass, og som har ein viktig funksjon for kunnskapsdeling, å skape fortrulegheit og god atmosfære.

Det fungerer berre delvis som dette, og ikkje alle har forstått denne funksjonen til kantina. Her er etter vår meining potensial til å utnytte kantina betre med henblikk på samhandling og interaksjon. Når dei fleste utrykkjer trivsel med kantina så går det etter vår oppfatning på atmosfære og miljø.

5.1.3.6. Bygget i si heilheit

Forsking på bygningar som skal stimulere til kunnskapsutveksling viser viktigskapen av møteplassar, både formelle og uformelle. Det er i våre analysar komme fram ein mangel i forhold til dei uformelle møteplassane med dette bygget. Det er noko som er ganske alvorleg i forhold til å utnytte samlokaliseringa som potensial for kunnskapsdeling.

Dei tekniske synergiane som ein kan hente ut av ein slik samlokalisering har møtt hindringar på grunn av ulike system og plattformer for IKT. Det er ikkje avdekkja nokre vesentlege økonomiske rasjonalisering effektar.

Det er peika på at den geografiske plasseringa har vore positiv for synleg heita til organisasjonane som er lokalisert her, og som eit byutviklings prosjekt kan den ha hatt ein positiv effekt.

Oppsummering

Oppsummeringa av vår analyse av dei forskjellige kategoriene viser at det er like mange som meiner at samlokaliseringa har vore positiv for rekruttering, som meiner at den ikkje har nokon avgjerande tyding.

Ein slik samlokalisering som den som har vorte føreteke i samband med Storehagen Atrium krev ein organisasjonsendring om den skal oppfylle eit av kriteria som var tverrfaglegheit. Vi meiner at dei enkelte organisasjonane er prega av sin tradisjon, og at det kan vere vanskeleg å endre denne, dette gjeld spesielt dei største einingane, som det verkar som er «seg sjølv nok».

Vi meiner at ut frå vår analyse sett opp mot teori, så kan vi seie at for å oppfylle eit av kriteria for å få ein vellukka endringsprosess, så må ei slik samlokalisering forankrast blant dei tilsette i organisasjonen. Vi meiner at vi har gjort funn i vår analyse som kan tyde på at det ikkje har vore gjort i tilstrekkeleg grad. Det har også gjort til at ikkje alle våre respondentar har sett mogelegheitene, eller har fått god nok informasjon til å ha "eigarskap" til intensjonane bak samlokaliseringa, difor har det store potensialet som ligg i eit slikt bygg ikkje vorte utnytta fullt ut.

Dette er ikkje for seint å ta tak i, og det må gjerast raskt slik at det ikkje festar seg eit negativt bilete, eller ei liksele i forhold til dei intensjonane som er bak bygget. Dette må gjerast frå det øvst strategiske nivået i dei ulike einingane.

5.2 Veikskapar ved analysen

Resultatet vi har kome fram til er basert på intervju med ei handfull leiarar, der nokon av dei ikkje har tilsett så mange at dei har eit godt nok grunnlag for å kunne seie om samlokaliseringa har hatt ein effekt, dette kombinert med dei knappe ressursane ei oppgåve av ein slik art gjev oss gjer at resultatet blir noko usikkert. Det går litt på kva objektet trur kan ha

talt positivt for ein arbeidstakar og gjev oss ikkje noko klart svar på kva effekt samlokaliseringa har hatt. Samstundes blir det og litt synsing på kva dei ulike kategoriane som t.d. velferdskomité og IKT samarbeid har hatt å seie, men dei fleste objekta hadde tankar om dette og hadde tydeleg tenkt igjennom kva slike funksjonar i eit slikt bygg kunne tyde.

Given dei avgrensa ressursane ei bacheloroppgåve gjev oss er vi av den oppfatning at vi har kome fram til ein nokolunde rett konklusjon når vi set innsamla empiri opp mot teori vi har funne på området.

5.3 Forslag til vidare forskning

For å forske vidare på dette emnet vil vi føreslå å utføre ei kvantitativ undersøking blant personell som er tilsett etter samlokaliseringa for og søkje å finne om samlokalisering har talt positivt i deira val av arbeidsplass, og også om samlokalisering har svara til forventningar for arbeidstakarane. For å finne noko om samanhengane mellom samlokalisering og rekruttering før og etter, må det føretakast ei testing av analysesvar om rekruttering før og etter samlokalisering ved til dømes t-test og regresjonsanalyse, for å finne om det er noko endring. Undervegs i undersøkinga vår har vi funne ein del ting som organisasjonane i Storehagen Atrium kan bli betre på ifylje respondentane, dette kan og vere underlag for vidare forskning.

Litteraturliste

Bang, Henning (1995): Organisasjonskultur. 3 utg. TANO A/S

Beer, M. og N. Nohira (2000): Resolving the Tension Between Theories E and Theory O of Change. I: Beer, MN. Nohira (red): Breaking the Code of Change. Boston, Harvard Business School Eva Just og Helle Merete Nordentoft, *Tværfaglig praksis*, Hans Reitzels forlag, 1. utgåve 2012.

Georg Von Krogh, Kazuo Ichijo, Ikujiro Nonaka, *Slik skapes kunnskap, hvordan frigjøre taus kunnskap og inspirere til nytenking i organisasjoner*. 3. opplag 2007.

Gimsø, R. E. (2004) Rekruttering og utval av medarbeidarar-arbeidssøkers val av arbeidsgivar, 2. utgave, 1. opplag, Gyldendal Norsk Forlag AS.

Jacobsen D, I (2011), Organisasjonsendring og endringsledelse, Fagbokforlaget Vigmostad og Bjørke .

Jacobsen D, I (2005), *Hvordan gjennomføre undersøkelser: Innføring i samfunnsvitenskapelig metode*, 2. utgave, Høyskoleforlaget.

Kampschroer K. Powell K. M. & V. Loftness (2004). "Collaborative knowledge work environments." *Building Research & Information* **32** (6):510-528.

Kvåle, Gro (2001) Organisering av identitet. En studie av organisatorisk identitetsdanning I Trygdeetaten. HBO –rapport 3/2001. Høyskolen I Bodø.

Lauvås, K. & Lauvås, P. 2004. *Tverrfagleg samarbeid-Perspektiv og Strategi*, 2ed. Oslo, Universitetsforlaget.

Levitt, B og J.G March (1988), Organizational Learning. Strategic Management Journal, vol 14:3-13.

Michaud, G, 1972: Introduction, I: *Interdisciplinarity: Problems of teaching and Research in Universities*. Paris, OECD: Centre for Educational Research and Education (CERI)

Heerwagen J. H. Molberg M, Kleiven T (2006); Lessons learned in Statoil 2003-2006 KUNNE arbeidsplassen (Fortruleg rapport, tilgjengeleg for oppdragsgivar Statoil) (Henta sitat og referanse frå: Utdrag frå SINTEF rapport, *Framtidens kontorbygg*, (Siri Hunnes Blakstad, Morten Hatling 2007)

Maslow, A (1954) Motivation and personality. New York. NY. Harper and Row.

Nordhaug, O. (2002) LMR: *Leiing av menneskelege ressurser: målrettet personal- og kompetanseledelse*, Universitetsforlaget

Nordhaug, O.(2004), Strategisk Kompetanseledelse: *Teori og Praksis* (Oslo: Universitetsforlaget)

Nyseth T, Aarsæther N, I disiplinenes grenseland «Tverrfaglegghet i teori og praksis»

Nonaka, I. and H Takeuchi, *Knowledge-creating company. How Japanese companies create the dynamics of innovation*. New York: Oxford University Press.

Onsager K, Gundersen F, Sørli K, NIBIR-rapport, Osloregionen: *Mangfold, Innovasjon og Utvikling*, dokumentet er del av serien [NIBR-rapport \(Oslo : 2002-\)](#) - (bind-/hefte nr 2010:12)

Reve T, E W Jakobsen (2001), *Et verdiskapende Norge, Oslo, Universitetsforlaget*

Sørhaug, Tian (1996):Om ledelse: Makt og tillit i moderne organisering. Oslo. Universitetsforlaget.

Schutz, W.C. (1958):*FIRO - A three-dimensional theory of interpersonal behaviour*. New York: Rinehart

Silverman, D: *Interpreting Qualitative Data. Method's for Analyzing Talk, Text and Interaction*. Sage, London 1993

Van de Ven A.H og M.S Polle (1995): Explaining Development and Change in Organizations. *Academy of Management Review*, vol 20:510-540

Internett

Gåsemyr G, G, Masteroppgåve Statsvitenskap, Universitetet i Oslo,22.Mai 2009:*Hvordan kan kommuner lykkes med å få tak i attraktiv arbeidskraft? En studie av å strategier for å rekruttere og beholde arbeidskraft i 10 kommuner i Akershus fylke, henta frå internett 15.3.2013,URL*
<https://www.duo.uio.no/bitstream/handle/123456789/15062/Masteroppgaven.pdf22.pdf?sequence=1>

Per Øyvind Bastøe, Kjell Dahl, Erik Larsen (2/2004): *Gjennoppdagelse av det sosiale samspillet- en forutsetning for samarbeid*, henta frå internett 25.4.2013,URL
<http://www.magma.no/gjenoppdagelsen-av-det-sosiale-samspillet-en-forutsetning-for-samarbeid>

Ultveit-Moe, Rapport frå utval oppnemnt av Regjeringen avgitt 9.Mars 2011, til Kommunal og Regionaldepartementet, *Kompetansesarbeidsplasser-drivkraft for vekst i heile landet NOU2011:3,henta frå Internett 5.2.2013*

URL <http://www.regjeringen.no/pages/15962513/PDFS/NOU201120110003000DDDPDFS.pdf>

Sogn og Fjordane Fylkeskommune: *Samlokalisering av offentlege kontor i Førde*, henta frå internett 26.01.2013, URL

[http://www.sfj.no/sff/k2pub.nsf/viewAttachments/C1256B3B0048DA1DC12572F2003904F8/\\$FILE/07014654.pdf](http://www.sfj.no/sff/k2pub.nsf/viewAttachments/C1256B3B0048DA1DC12572F2003904F8/$FILE/07014654.pdf)

Stortingsmelding nr.14 (2002-2003), *Samordning av Aetat, Trygdeetaten og Sosialtenesten*, henta frå internett 15.3.2013, URL

<http://www.regjeringen.no/Rpub/STM/20022003/014/PDFS/STM200220030014000DDDPDFS.pdf>

Utdrag frå SINTEF rapport *Framtidens kontorbygg*, (Siri Hunnes Blakstad, Morten Hatling 2007), henta frå internett 16.4.2013, URL

http://www.metamorfose.ntnu.no/Rapporter/KontorbyggetsBruk_Blakstad_Hatling_2007.pdf

Førelsingar

Forelesing med Veronica Trengereid i marknadsføringsleing 03.02. 2011, (Nesse J. G, Trengereid V. 2010)

Vedlegg 1

Mail med førespurnad til respondentane

Vi er ei gruppe på tre studentar på Økonomi og adm. ved Høgskulen i Sogn og Fjordane som skal ha skrive Bachelor oppgåve i organisasjon og leiing.

Vi vil gjerne sjå på ei problemstilling som går på rekruttering til kompetansesarbeidsplassar, og vil i den anledning sjå på korleis dette har vorte etter at dei forskjellige fagmiljøa vart samlokaliserte i Storehagen Atrium (SEIF) i 2010. Vi har sett på utgreiinga frå Sogn og Fjordane fylkeskommune i forkant av denne samlokaliseringa, der dette med lettare å rekruttere var eit av punkta som vart trekte fram som grunn for å gå inn i dette bygget. Vi vil med dette spørje om vi får intervju leieren for din etat/eining i den kvalitative metodedelen av oppgåva, for å hente data til det vidare arbeidet.

Anny Drageset, Atle Reidar Sandnes, Kjell Otto Gjesdal.

Vedlegg 2

Intervjuguide i samband med Bachelor oppgåve:

Intervjua bør føretakas i eit nøytralt møterom (Jacobsen, 2011).

Presentasjon av bedrifta utført av respondenten.

Problemstillingar:

- 1. Er det lettare å rekruttere etter at dykkar bedrift flytta inn i Storehagen Atrium?**
- 2. Har det vorte ein meir stabil arbeidsstokk i form av at det er vorte lågare turn over?**

Kva er dykkar tankar rund desse problemstillingane/spørsmåla?

Så til dei strukturerte spørsmåla:

Kva faktorar meiner du er viktige for å få til rekruttering av høgt utdanna personell?

Kor mange stillingar søker dykkar bedrift etter på årsbasis, gjennomsnittleg?

Er det etter di meining lettare å rekruttere etter at de flytta til Storehagen Atrium?

Oppfølging spm: Om so er, kva er grunnen til det?

Korleis arbeider dykkar bedrift med rekruttering?

Har de endra rekrutterings strategi etter at de flytta inn i Storehagen Atrium?

Har de fleire søkjarar med rett kompetanse for jobben?

Oppfølging spm. Har dette endra seg etter flyttinga?

Kor mange gonger må dykkar bedrift lyse ut for å få tilstrekkeleg med kvalifiserte søkarar?

Er det lågare turn over etter samlokaliseringa?

Oppfølging spm: Om so er Kva er etter di meining grunnen til det?

Kva er, etter dykkar meining, den største endringa etter at de flytta inn i Storehagen Atrium?