

Konflikters betydning for samdrifter

Karen Sofie Grung Smedberg

&

Siri Kamøy

Veileder: Førsteamanuensis Vidar Schei

Masterutredning strategi og ledelse

NORGES HANDELSHØYSKOLE

Denne utredningen er gjennomført som et ledd i masterstudiet i økonomisk-administrative fag ved Norges Handelshøyskole og godkjent som sådan. Godkjenningen innebærer ikke at høyskolen inntår for de metoder som er anvendt, de resultater som er fremkommet eller de konklusjoner som er trukket i arbeidet.

Sammendrag

Formålet med denne utredningen er å bidra til økt forståelse rundt konflikters betydning for samspill og effektivitet. Konteksten er samdrifter blant bønder som driver med melkeproduksjon, noe som er særlig interessant siden samdrifter gir en rik kontekst som inneholder utfordringer knyttet til økonomi, organisering og mellommenneskelige relasjoner. Gjennom 24 intervjuer i 12 ulike samdrifter ønsker vi å gi et innblikk i hvordan konflikter utvikler seg, og hvilke faktorer påvirker konfliktnivået i en samdrift.

I utredningen har vi sett at bøndenes adferd og mekanismene de bruker for å håndtere konflikter, er med på å forsterke konfliktnivået i samdriftene noe som gjør at de havner i en vond sirkel de ikke makter å komme seg ut av. Resultatene av studien kan bidra til å øke bevisstheten på hvordan man forebygger og håndterer konflikter som oppstår i samdrifter og i team generelt.

Forord

Denne oppgaven er skrevet som en del av masterstudiet i økonomi og administrasjon ved Norges Handelshøyskole. Utredningen er en del av vår hovedprofil i strategi og ledelse, og utgjør 30 studiepoeng.

Arbeidet med denne masterutredningen har vært en del av et prosjekt mellom Tine og NHH som handler om effektive samdrifter. Vi ble veldig nysgjerrige på samdrifter og ønsket å fordype oss på hvordan de interne forholdene påvirker effektiviteten. Prosessen har vært utrolig lærerik og spennende, og det er med vemod og glede at det nå er over.

Vi ønsker å takke alle respondentene som har tatt seg tid til å dele verdifull erfaring og innsikter med oss. En stor takk går også til venner og familie som har gitt oss god støtte og oppmuntring underveis i denne prosessen.

Sist, men ikke minst, tusen takk til vår veileder Vidar Schei for meget god veiledning.

Bergen, 20. Juni, 2011

Karen Sofie Grung Smedberg og Siri Kamøy

Innholdsfortegnelse

1.	INNLEDNING	1
1.1	SAMDRIFT	1
1.2	FORMÅL MED OPPGAVEN	3
1.3	ORGANISERING AV TEKSTEN	4
2.	TEORETISK RAMMEVERK	6
2.1	KONFLIKTBEGREPET	6
2.2	ULIKE TYPER KONFLIKTER	7
2.2.1	<i>Relasjonskonflikter</i>	7
2.2.2	<i>Oppgavekonflikt</i>	8
2.3	ADFERDSSTILER	10
2.4	KONFLIKTHÅNDTERING	12
2.5	KONFLIKTENES UTVIKLING	15
2.6	OVERBLIKK OG BIDRAG	17
3.	METODE	19
3.1	FORSKNINGSTILNÆRMING.....	19
3.2	FORSKNINGSDESIGN.....	20
3.3	FORSKNINGSMETODE	20
3.4	DATAINNSAMLING	21
3.4.1	<i>Semi-strukturerte intervjuer</i>	21
3.4.2	<i>Intervjuguide</i>	22
3.4.3	<i>Utvalg for datainnsamling</i>	24
3.4.4	<i>Effektivitet</i>	25

3.5	BEHANDLING AV DATA.....	25
3.6	KVALITET PÅ DATA	28
3.6.1	<i>Reliabilitet</i>	28
3.6.2	<i>Validitet</i>	29
3.7	ETISKE VURDERINGER	30
4.	ANALYSE	33
4.1	BAKENFORLIGGENDE FORHOLD	33
4.2	TYPE KONFLIKTER.....	36
4.2.1	<i>Oppgavekonflikt</i>	36
4.2.2	<i>Relasjonskonflikt</i>	39
4.3	ADFERDSSTILER	45
4.3.1	<i>Konfrontasjon</i>	46
4.3.2	<i>Unngåelse</i>	47
4.3.3	<i>Ettergivenhet</i>	48
4.4	KONFLIKTHÅNTERING.....	50
4.4.1	<i>Makt</i>	51
4.4.2	<i>Unngåelse</i>	52
4.4.3	<i>Rettigheter</i>	54
4.4.4	<i>Oppløsning</i>	55
5.	DISKUSJON	59
6.	AVSLUTTING.....	67
6.1	KONKLUSJON	67
6.2	BIDRAG OG BEGRENSNINGER.....	68
6.3	IMPLIKASJONER.....	70
7.	LITTERATURLISTE	72

8.	VEDLEGG	76
8.1	VEDLEGG 1: INTERVJUGUIDE SAMDRIFT.....	76
8.2	VEDLEGG 2: TABELLER.....	80

Figur- og tabelloversikt

Figur 1: Adferdsstiler i konflikter (Rognes, 2005 s.164)	10
Figur 2: Diagnose på konflikthåndtering (Rognes, 2005 s.163)	14
Figur 3: Konflikters utvikling (Van der Vliert, 1998).....	16
Figur 4: Rammeverk.....	18
Figur 5 Bakenforliggende forhold.....	34
Figur 6: Typer konflikter.....	36
Figur 7: Relasjonskonflikt.....	39
Figur 8: Adferdsstiler	45
Figur 9: Konflikthåndtering	51
Tabell 1: Utvikling i samdrifter, Statens landbruksforvaltning.....	2
Tabell 2: Effektivitets mål.....	80
Tabell 3: Oppsummering av funn.....	81

1. Innledning

Norsk jordbruk har vært i sterk endring de siste årene, og nedgangen i antall gårdsbruk og sysselsatte i Norge har vært relativt jevn de siste 30 årene. Til tross for dette har matproduksjonen og areal med dyrket mark holdt seg relativt stabil, hvilket innebærer at vi har fått et mer effektivt jordbruk. Noe av årsaken til dette er den teknologiske utviklingen og nye måter å organisere arbeidet på gården på. En av disse er samdrifter (Løvik et al., 2007).

En samdrift er et samarbeid mellom to eller flere medlemmer hvor man kombinerer besetning, bygninger, forproduksjon og arbeidskraft for å produsere melk (Stræte & Almås, 2007). Samdrifter i jordbruket har blitt mer vanlig etter at kvoteordningen ble innført i 1983 for å skape bedre balanse mellom tilbud og etterspørsel etter melk (Anders Huus, 2010). I flere sammenhenger har de legale og politiske rammebetingelsene spilt en vesentlig rolle ved utformingen av samdriftene, i tillegg til ulike individuelle motivasjonsfaktorer hos den enkelte bonde (Haugum, 2003).

Siden bøndene går fra å være sin egen sjef til en felles økonomi, er det en stor overgang for dem å gå inn i samdrifter. Det er ofte foretatt store investeringer, og dermed er det mye som står på spill hvis samdriften ikke fungerer effektivt. Det er begrenset kunnskap om hvilke faktorer som bidrar til en effektiv samdrift, og hvilke mekanismer som skal til for at samdriften fungerer godt eller ikke. Siden samdrifter står ovenfor mange av de samme utfordringene som man finner i andre samarbeidsprosjekter, kan studier av samdriftene gi oss interessant kunnskap om sentrale forhold som fremmer eller hemmer suksess generelt i samarbeidsprosjekter.

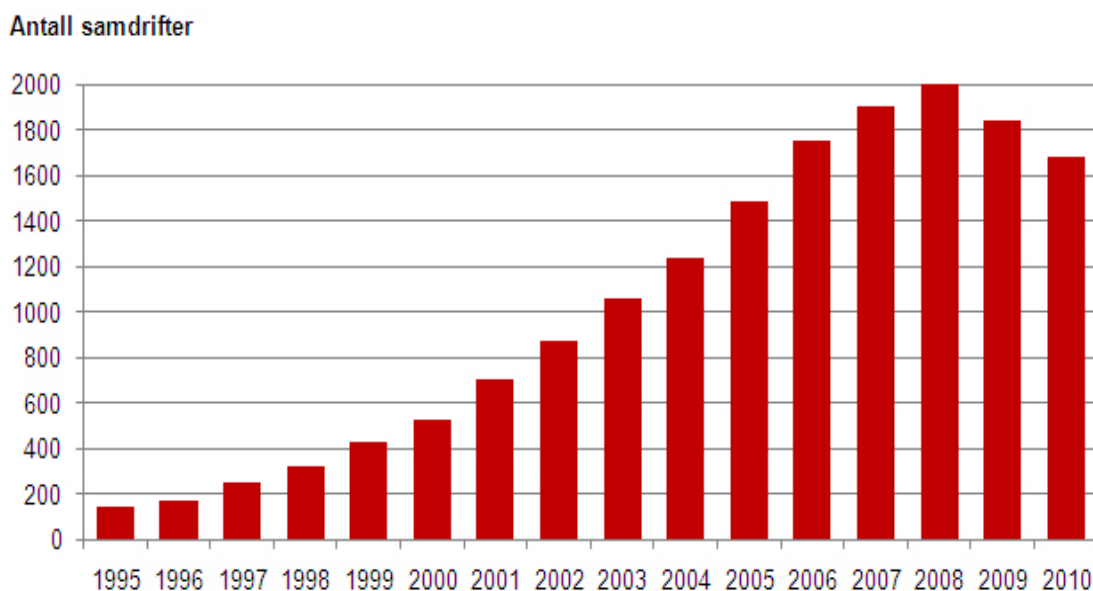
1.1 Samdrift

På grunn av stramme rammevilkår, søker stadig bøndene etter nye produksjonsmåter og organisasjonsformer for å kunne redusere kostnadene sine (Stræte og Almås, 2007). Ved at flere melkeprodusenter slår kvotene sine sammen og bygger samdriftsfjøs, vil både

kostnadene og arbeidsbruk per produserte enhet reduseres. Dette gir store skalafordeler og vil derfor i fremtiden være en viktig del av norsk melkeproduksjon (Brekke, 2010).

De første samdriftene i melkeproduksjon som man kjenner til ble startet på 1970-tallet, og fra 1995 til 2008 har det vært en jevn økning av samdrifter. I 1995 var det 146 samdrifter, hvor det i toppåret 2008 var 2068 samdrifter. Fra 2009 har det vært en betraktelig nedgang til man i 2010 kun hadde 1684 samdrifter (Statens landbruksforvaltning). Årsaken til dette var at det ble åpnet opp for leie av melkekvoter (Brekke, 2010).

Tabell 1: Utvikling i samdrifter, Statens landbruksforvaltning



Det er mange regler som må oppfylles når man skal drive samdrift. Avstanden mellom eiendommene kan ikke overstige 17 kilometer, målt fra enkeltmedlemmenes tun til samdriftens driftssenter hvor melkeproduksjonen foregår (Statens landbruksforvaltning) og eiendommene som inngår i samdrift må ha melkekvote på forhånd. Bakgrunnen for kvoteordningen var at man ville unngå overproduksjon av melk. "Kvoteordning for melk har som formål å tilpasse produksjonen av ku- og geitemelk til avsetningsmulighetene i markedet. En melkekvote representerer en eksklusiv rettighet til å produsere et knapt gode" (Statens landbruksforvaltning). Kvoteordningen blir lagt sammen i samdriften og kan

ikke overstige 750.000 liter totalt i året. Det kan maksimalt beregnes en kvote ut i fra 5 medlemmer. Produserer de mindre eller mer enn kvoten, vil samdriftene dermed tape penger.

Organiseringen av samdrifter er ofte ulik, slik at den er tilpasset hver enkelt samdrifts situasjon og produksjon. En del samdrifter har kun fjøset som samdrift, mens arealene fortsatt eies og drives av den enkelte bonden (Brekke, 2010). I andre samdrifter har man valgt å dele alt inkludert maskiner og jord. Ved at bøndene går sammen, har det åpnet for at mange av bøndene har tatt seg arbeid ved siden av gårdsdriften.

Det er ulike motivasjonsfaktorer som spiller inn når bøndene inngår i samdrift. For mange bønder er det knyttet opp til hva man skal gjøre med et nedslitt gårdsbruk. Alternativet er ofte enten å selge melkekvoten eller bygge et nytt fjøs. Siden flere av bøndene har en liten kvote, er det ulønnsomt å bygge et nytt fjøs alene, løsningen blir da å bygge et felles fjøs med andre (Haugum, 2003). Videre ønsker man å styrke velferden gjennom mer fritid og ferie. De fleste bøndene jobber hver dag og har sjelden mulighet til å ta seg en fri, samdrift kan dermed utgjøre et godt alternativ for å få mer fritid. En annen motivasjonsfaktor er at samdrift kan gi en bedre sikkerhet rundt sykdom og økonomi fordi man er flere som bærer den økonomiske risikoen. Det å være bonde er for mange et ensomt yrke, og en motivasjonsfaktor for å inngå i samdrift er å få arbeidskollegaer, samt en mer sosial hverdag.

1.2 Formål med oppgaven

For samdrifter som går dårlig eller har valgt å avvikle, er årsaken i hovedsak for store investeringer, for liten inntjening og problemer knyttet til interne forhold i samdriften (Brekke, 2010). Vi har valgt å gå nærmere inn på utfordringer knyttet til de interne forholdene, fordi vi mener at dette er vesentlig faktor for at samdrifter skal fungere effektivt.

Det er mange faktorer som spiller inn på de interne forholdene i en samdrift, og vi har valgt å fokusere på et område som ikke har blitt sett tilstrekkelig nok på, konflikter. For samdrifter er personlige relasjoner og prosesser knyttet opp til beslutningstaking, investeringer og

ressursfordeling sentrale utfordringer (Stræte & Almås, 2007). Dette er forhold som kan påvirke samspillet og konfliktnivået i samdriftene. Undersøkelsen til Stræte og Almås (2007) påpeker at konflikter forekommer og at det kan lede til oppløsning, men avdekker ikke hvor stort problemet med konflikter er i samdrifter. Derfor mener vi at dette er et interessant tema for denne utredningen.

Hovedformålet med denne masterutredningen er å bidra med ny kunnskap om hvilken betydning konflikter har for samdrifter. Her vil vi først se på hvilke konflikttyper som oppstår i samdriftene, for videre å se dette i sammenheng med bøndenes atferd og håndtering av konfliktene. På den måten vil man kunne se på alle aspektene ved konflikters utvikling i samdrifter og hvilke påvirkninger dette har på samspillet og effektiviteten. Derfor vil vår problemstilling være følgende:

“Hvilke betydning har konflikter for samdrifter?”

Med betydningen mener vi her samspill og effektivitet. Samspill definerer vi som relasjonene og integrasjonene mellom bøndene i samdriftene. I forhold til effektiviteten vil det bli vektlagt faktorer som kvotefylling, melk per ku, andel elitemelk og fruktbarhet. Denne utredningen er avgrenset til og kun å ta for seg interne konflikter mellom bøndene i samdriften.

1.3 Organisering av teksten

For å belyse problemstillingen i denne masterutredningen på en best mulig måte er den delt opp i fem hoveddeler. Først skal vi tar for oss teori om konflikter. Herunder konflikttyper, adferdsstiler som benyttes under konflikter, konflikthåndteringsmekanismer og konfliktenes utvikling. I kapittel tre beskrives metodene som er anvendt for innsamling og analyse av data, her vil det også bli gjort vurderinger av metoden og etikken i utredningen. I det neste kapitlet vil analysen av dataene bli presentert. I kapittel fem følger en diskusjon rundt forholdene mellom variablene fra analysen, for så å drøfte funnene våre opp mot

effektiviteten. Til slutt i dette kapitlet vil vi komme med anbefalinger til samdriftene. I det siste kapitlet vil det bli presentert en konklusjon, samt implikasjoner og bidrag ved utredningen.

2. Teoretisk rammeverk

I denne delen vil det bli gjort rede for det teoretiske grunnlaget for oppgaven. Det finnes mye forskning og litteratur på konflikter, vi har her valgt ut det som er mest relevant i forhold til oppgavens problemstilling. Teorien er delt opp i seks ulike deler. For å kunne belyse problemstillingen er det viktig at vi klargjør hva vi mener med konflikter i denne konteksten, hvilket vil bli gjort i den første delen. Siden samdriftene er svært ulike vil det være sannsynlig at de står ovenfor ulike former konflikter. Derfor vil vi i del to se på hvordan litteraturen skiller mellom ulike typer konflikter. Videre vil adferden og håndtering av konflikter kunne påvirke samspillet i samdriftene. Hvordan litteraturen tar opp dette vil bli gjennomgått i del tre og fire. Deretter skal vi se på hvordan konflikter kan utvikle seg, før vi avslutningsvis tar for oss teoriens overblikk og bidrag.

2.1 Konfliktbegrepet

Konflikter er et sosialt fenomen som oppstår på tvers av arter, tidsperiode og kulturer (De Dreu & Gelfand, 2007). Når en av partene opplever den andre som en irritasjon, et hinder eller en trussel i forhold til et mål, vil en konflikt oppstå. Det vil si at en konflikt er en subjektiv og følelsesmessig sak (Einarsen et al., 1994). Alle vil oppleve konflikter i livet, enten det er på arbeidsplassen eller privat. Ofte kan det være følelsesmessig belastende og det kan ødelegge forhold mellom kollegaer, venner og familie.

Det er mange ulike måter å definere en konflikt på, og det finnes i faglige sammenhenger ingen allment akseptert definisjon. Tidligere har det vært vanlig å se på konflikter som noe man bør unngå. Et eksempel på dette er definisjonen til Knapp, Putnam og Davis (1988, referert i Einarsen & Pedersen, 2007, s. 49) ” Konflikt er en uttrykt kamp mellom minst to parter som oppfatter motsatte mål, mangel på ressurser eller at den andre vil forhindre ens måloppnåelse”. Definisjoner som denne har imidlertid en svakhet ved at de ikke dekker konflikter som enda ikke er en uttrykt kamp eller situasjoner hvor partene unngår hverandre mer enn å bekjempe hverandre (Einarsen & Pedersen, 2007).

For å belyse forskningsspørsmålet i denne oppgaven er det viktig å dekke hele utviklingen av en konflikt. Derfor velger vi her å følge De Dreu og Gelfand (2007, s.6) sin definisjon: ”En konflikt er en prosess som begynner med at et individ eller en gruppe oppfatter forskjeller eller motstand mellom seg selv og andre individer eller gruppe om interesser og ressurser, tro, verdier eller praksiser som betyr noe for dem”. Denne definisjonen ser på konflikter som en prosess, hvilket innebærer at en konflikt kan endre seg både i innhold, retning og intensitet.

Konflikter kan ha ødeleggende konsekvenser for enkeltpersoner, grupper, organisasjoner, lokalsamfunn og nasjoner. Et viktig poeng er imidlertid at konflikter ikke alltid er negativt. Konflikter kan være en kilde til mer innovasjon, kreativitet og læring gjennom økt kvalitet i gruppeavgjørelser og økt effektivitet i team (De Dreu, 2008). Med dette er konflikter i seg selv verken er negative eller positive. I organisasjoner og arbeidsgrupper er det viktig å slå fast at konflikter og motsetninger er en naturlig del av livet. For å oppnå et bedre samarbeidsklima er det viktig å ta opp konflikter fortløpende. Dermed kan det bli lettere å håndtere en konflikt neste gang den oppstår, og man vil øke medlemmenes kompetanse i konflikthåndtering generelt (Rognes, 2005).

2.2 Ulike typer konflikter

Siden konflikter blir sett og tolket ulikt, er det naturlig at konflikter blir kategorisert på forskjellige måter. I litteraturen er det vanlig å enten skille konflikter i to eller i tre ulike typer. Dette er i relasjons og oppgavekonflikter, eller i relasjons-, oppgave- og prosesskonflikter. Vi velger i denne oppgaven å følge Bendersky et al. (2010) som deler konflikter i relasjon og oppgavekonflikter, hvor prosesskonflikt er en underkategori til oppgavekonflikt. I de neste avsnittene vil hver av konfliktypene bli gjennomgått.

2.2.1 Relasjonskonflikter

En relasjonskonflikt er et resultat av mellommenneskelig inkompatibilitet (Jehn, 1995, 1997 referert i Bendersky et al., 2010 s.6). Denne typen konflikt er som oftest basert på personlige og sosiale problemer som ikke er relatert til jobb (Thompson, 2008). I forskningen til

Bendersky et al. (2010) deler de opp relasjonskonflikter i statuskonflikter, kompatibilitetskonflikter og engasjementskonflikter.

Statuskonflikter er definert som tvister om medlemmenes relative posisjon i en gruppes sosiale hierarki. De er preget av aggressive uttalelser og handlingene til den enkelte er basert på å oppheve seg selv, presse andre ned og oppnå innflytelse i gruppen. Kompatibilitetskonflikter defineres som konflikter som oppstår fra mellommenneskelige motsetninger. Disse blir igjen delt opp i underkategorier som tydelige kulturelle forskjeller, ulike personligheter og til slutt konflikter knyttet til kommunikasjon. Engasjementskonflikter er definert til konflikter om ansvar. Slike konflikter kan oppstå av at medlemmene føler at ikke alle har en tilstrekkelig innsats, medlemmene dukker ikke opp i tide, og at medlemmene ikke er nok mentalt til stede. I slike kontekster oppstår det fort sosial loffing og free-rider problemet (Bendersky et al., 2010).

I tidligere studier har det kommet frem at relasjonskonflikter kan føre til lavere produktivitet og tilfredshet blant medlemmene (Evan, 1965, Gladstein, 1984, Wall & Nolan, 1986, referert i Jehn, 1997). Årsaken til at relasjonskonflikter fører med seg negative konsekvenser, er at relasjonskonfliktene fører til at medlemmenes fokus flyttes fra utførelsen av oppgaven og over til menneskene. Medlemmene blir mer fokusert på å redusere trusler, øke makten sin og bygge koalisjoner, enn å utføre arbeidsoppgaven (Jehn, 1997).

2.2.2 Oppgavekonflikt

Oppgavekonflikt innebærer ulikheter i interesser og uenigheter om valg av faglige løsninger (Rognes, 2005). Det er oppgaven i seg selv som er opphav til konflikten. Konfliktene kan ikke karakteriseres på det personlige plan, slik som relasjonskonflikter, men går konkret på hvordan en enkel arbeidsoppgave skal utføres.

I enkelte situasjoner kan oppgavekonflikter være fordelaktig. Når den største andelen av et team blir konfrontert med ulike meninger fra den mindre delen av teamet, blir majoriteten av

teamet tvunget til å tenke over hvorfor de andre er uenige (Thompson, 2008). Ved å stimulere kreativiteten tvinges dermed teamet til å revurdere problemer og komme frem til resultater alle kan leve med. Et antall forskere har funnet at oppgavekonflikt kan lede til økt tilfredshet ved gruppebestemmelser og et ønske om å bli i gruppen (Amason, 1996; Hoffman & Maier, 1961; Korsgaard, Schweiger, & Sapienza, 1995, referert i Simons & Peterson, 2000, s.102). Hvis oppgavekonflikten blir håndtert konstruktivt gjennom diskusjoner og meningsutvekslinger mellom alle medlemmene av teamet, vil ofte denne type konflikt kunne resultere i noe positivt (Simons & Peterson, 2000).

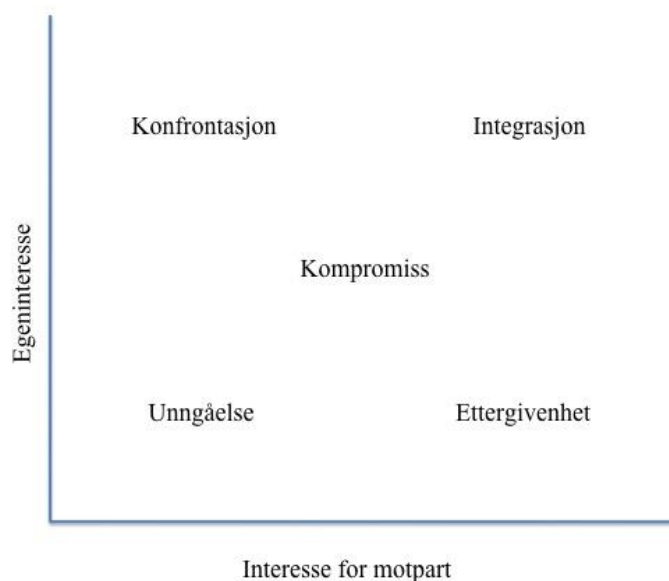
På den annen side vil man kunne få negative effekter av oppgavekonflikter i et team, både når det gjelder medlemmenes tilfredshet og forpliktelse (Amson 1996, Amason & Sapienza, 1997, Jehn, 1997, Jehn & Mannix 1997, Schwieger, Sandberd & Ragin, 1986, referert i Simons & Peterson, 2000). Dette er særlig tilfelle når man står ovenfor intense oppgave konflikter (Simons & Peterson, 2000). For store mengder av oppgavekonflikter krever mye tid og innsats, fordi det hindrer medlemmene i å samle og integrere verdifull informasjon (Brown, 1993, referert i Jehn, 1995, s. 260). I følge Jehn (1995) er det mer komplisert en først antatt, hva effekten av oppgavekonflikter egentlig er.

I følge Bendersky et al. (2010) kommer de frem til at prosesskonflikt ikke er et overordnet begrep på lik linje som de to andre, og de velger derfor å se på prosesskonflikt som en underkategori til oppgavekonflikter. I følge Bendersky et al. (2010) måles prosesskonflikt på tre ulike elementer: vi er uenige om hvordan vi gjør ting, det er uenigheter om prosedyrene og det er hyppige uenigheter om hvem som skal gjøre hva. I forskningen velger de å se på prosesskonflikt som en logistisk samordning, som blir definert av at konflikter oppstår ved koordinering av oppgaver. Eksempler på dette er avtale møter og hvor mye tid som skal brukes på hver oppgave.

2.3 Adferdsstiler

Fra Rognes (2005) kommer det frem at adferden til enkeltpersoner i en konfliktsituasjon kan beskrives i ulike adferdsstiler. Forskjellige typer adferdsstiler kan grupperes ut fra hvilke motivasjonsmessige orienteringer en person har. Rognes (2005) skiller her mellom egeninteresse og interesse for den andre parten. Ulike kombinasjoner av disse to interessene gir følgende fem distinkte adferdsstiler: Unngåelse, kompromiss, konfrontasjon, integrasjon og ettergivenhet. Dette er vist i “Figur 1: Adferdsstiler i konflikter (Rognes, 2005 s.164)”. I avsnittene under vil hver av disse adferdsstilene bli gjort rede for.

Figur 1: Adferdsstiler i konflikter (Rognes, 2005 s.164)



Unngåelse innebærer at en av partene trekker seg tilbake fra konfliktsituasjonen. Ved at personen utsetter eller unngår konflikten vil vedkommende verken ivareta sine eller andres interesser (Rognes, 2005). Det kan være ulike årsaker til at personer trekker seg tilbake fra en konfliktsituasjon. For det første kan personen se på konflikten som så ubetydelig at man rett og slett ikke gidder å ta del i den. For det andre kan personen se at en ikke har noe å vinne på å involvere seg. En annen viktig årsak er imidlertid at personer føler ubehag i en konfliktsituasjon, og dermed søker å unngå slike situasjoner. Sist, men ikke minst, kan

forholdet til den andre parten sees på som så svakt at man ikke ønsker å belaste det med en konflikt.

Kompromiss innebærer i følge Rognes (2005) viljen til å gi litt etter for å få til en avtale med den andre parten. For at dette skal fungerer er det viktig at begge partene er innstilt på en gi og ta prosess, slik at man kommer frem til løsninger begge parter kan leve med. Kompromiss innebærer at man fokuserer på den åpenbare konfliktsaken, og dermed at man ikke tar opp de underleggende problemene. Faren med kompromiss er derfor at løsningene lett blir overfladiske og midlertidige.

Konfrontasjon vil i denne modellen si at den ene parten kun har egne interesser i fokus når en konflikt skal håndteres (Rognes, 2005). Typisk atferd vil her være maktstrategier og fordelingsorientert adferd. Personer som bruker makt oppnår ofte kortsiktig gevinst, men på lang sikt skapes det uvennskap og dårlig samarbeidsmiljø.

Ettergivenhet er at den ene parten forsaker egne interesser til fordel for motpartens interesser (Rognes, 2005). Dette kan for eksempel finne sted i situasjoner hvor man ser at saken er viktigere for den andre parten enn den er for én selv, eller hvis man ønsker å beholde en god relasjon med den andre. Et problem med ustrakt bruk av ettergivenhet er at man lett kan bli utnyttet av personer som er mer frempå.

Den siste adferdsstilen i denne modellen kalles for problemløsning eller integrasjon. Dette innebærer at man forsøker å finne løsninger som er akseptable for begge parter (Rognes, 2005). Man drøfter her de underliggende årsakene til konflikten, og søker løsninger på de underliggende problemene. Fordelen med integrasjon er at man har fokus på problemet og ikke personen. Dette bidrar til at man skaper et miljø av tillit og åpenhet.

Det er viktig å legge merke til at de ulike partene i en konflikt ikke nødvendigvis viser lik adferd. Det er for eksempel ikke uvanlig at hvis den ene parten bruker konfrontasjon vil den andre parten reagere med ettergivenhet eller unngåelse (Rognes, 2005).

2.4 Konflikthåndtering

Ofte trenger man en konfliktløsning for å oppnå avtaler mellom grupper eller personer, eller for å ta andre kollektive avgjørelser (De Dreu, 2010). Det å løse konflikter i arbeidslivet kan være vanskelig. Skal alle parter blir enige og man skal ivareta alle parters behov kan det være krevende å lykkes. Det er derfor bedre å se på at konflikter skal håndteres enn at de skal løses (Einarsen & Pedersen, 2007). Hvordan man velger å håndtere konflikten vil være avgjørende for videre utfall, og det er derfor viktig å tenke grundig gjennom de valgene man tar. Konflikter kan håndteres på mange måter. I denne oppgaven vil det bli lagt vekt på de fem hovedprinsipper til Rognes (2005): makt, rettigheter, interesser, oppløsning og unngåelse. Til slutt vil vi se på intervensjon som en mulig måte å håndtere makt på.

Makt innebærer at en bruker de maktkildene man har til disposisjon for å prøve å presse igjennom løsninger som gagnar en selv, til tross for at man møter motstand fra den andre parten (Rognes 2005). Makt i konflikthåndtering kan være nødvendig når man ikke når frem til den andre part. Hvis den andre parten ikke vil forhandle konstruktivt, vil ultimatum og trusler være et alternativ for håndtering. Andre håndteringsmåter som innebærer maktbruk er streik, autoritet, manipulasjon og fordelingsforhandlinger. Noen ganger vil det være nødvendig å bruke makt for å få hurtige avgjørelser og når andre virkemidler ikke er mulige (Rognes, 2005). Bruk av makt kan være lite fordelaktig siden man ikke får diskutert og løst konfliktene sammen. Ofte vil den som taper en maktkamp føle seg urettferdig behandlet og være lite villig til å etterleve beslutningen. Hvis en person alltid bruker makt når vedkommende jobber i team, vil de andre kunne miste respekt for personen og føle at de er til liten nytte, siden de aldri får gjennomslag for sine meninger og ideer. Dette vil kunne skape en vond sirkel i teamet med passivitet, frustrasjon og irritasjon (Rognes, 2005).

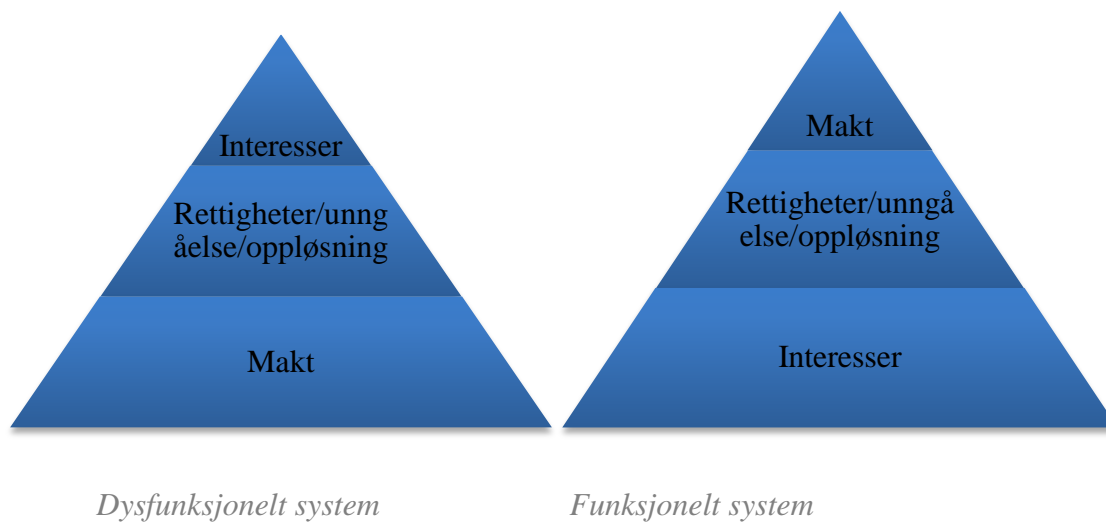
Rettigheter blir brukt i håndteringen av konflikter ved at man anvender regler, lover, uformelle normer og presedens (Rognes, 2005). Når man benytter seg av dette prinsippet vil ofte konflikthåndteringen løses ved en ”dom”. Ulempen med denne måten er at noen vinner og andre taper konflikten. Ofte er det nødvendig med rettigheter for å få til en konflikthåndtering og disse kan derfor være viktige verktøy.

Interesser er det tredje prinsippet om konflikthåndtering og innebærer at partene inngår en dialog hvor de prøver å finne fram til en felles beslutningsprosess ved hjelp av integrasjonsforhandlinger. Her kan man identifisere hvilke interesser partene har, slik at underliggende konflikter blir åpne og at man kan fokusere på sak og prosess (Rognes, 2005). På den måten vil man ta vare på alle partenes interesser.

Oppløsning av konflikter vil si at man tar vekk bærebjelken fra konfliktene, som er avhengigheten (Rognes, 2005). Dette innebærer at man reorganiserer, flytter på folk eller bytter partner. En del organisasjoner prøver stadig å flytte på folk eller å gjøre om i organisasjonen i håp om å oppnå en harmonisk arbeidsplass. Dette er imidlertid nesten en umulig jobb, og det er ofte ikke så fruktbart som man skulle tro fordi man ikke forbedrer relasjonene i organisasjonen (Rognes, 2005).

Unngåelse er at man ikke forteller sitt syn på saken eller hvordan andres syn blir oppfattet. I tillegg bryr man seg ikke om å spørre hva andre mener og hvordan de oppfatter saken (Rones & Matthiesen, 2002). Det kan bli et positivt utfall ved at små ubetydelige konflikter går over av seg selv. På den andre siden kan unngåelse føre til at personer blir umotiverte, irriterte og at relasjonene blir spente. Kommunikasjonen mellom partene vil da bli svært begrenset, og man vil ikke få en løsning på konflikten. Dette fører igjen til at arbeidsdagen kan bli slitsom, det blir vanskelig å samarbeide og man kan miste engasjement og motivasjon til jobben.

Figur 2: Diagnose på konflikthåndtering (Rognes, 2005 s.163)



Alle de fem mekanismene er nødvendige i forskjellige situasjoner. Vi får to ulike konflikthåndteringssystemer ved å analysere hvordan organisasjonen eller avdelingen kombinerer bruken av mekanismene jfr. "Figur 2: Diagnose på konflikthåndtering (Rognes, 2005 s.163)". Det ene systemet er et dysfunksjonelt system som preges av makt, rettigheter og unngåelse. Når man bruker dette systemet blir konflikter diskutert sjeldent og overfladisk i organisasjonen. Dette vil si at konflikter ikke spiller noen konstruktiv rolle i organisasjonen (Rognes, 2005). Det motsatte er et funksjonelt system der man løser konflikter ved å avdekke partenes interesser. Hvis man ikke klarer å håndtere konfliktene går man videre til neste ledd i pyramiden. Det er viktig å presisere at alle mekanismene kan være hensiktsmessige, men at det er variasjoner i deres kapasitet til å skape gode løsninger (Rognes, 2005).

Intervensjon er en annen måte å håndtere konflikter på, hvor man trekker inn en tredjepart. En slik rolle kan innehas av en dommer, mekler, leder, kollega eller lignende. Ofte er det nødvendig med en tredje person hvis partene selv ikke klarer å komme frem til noen løsning, eller hvis de ikke ønsker å forhandle direkte med hverandre (Rognes, 2005). Et tydelig tegn på at en konflikt er til stede er at kommunikasjonen mellom partene har brutt sammen. Dette kan vises gjennom at partene snakker forbi hverandre, ikke snakker med hverandre eller konsekvent mistolker hverandres budskap (Einarsen et al., 1994). I rollen som konflikthåndterer har man som oppgave å gi råd og ideer til partene om løsninger til

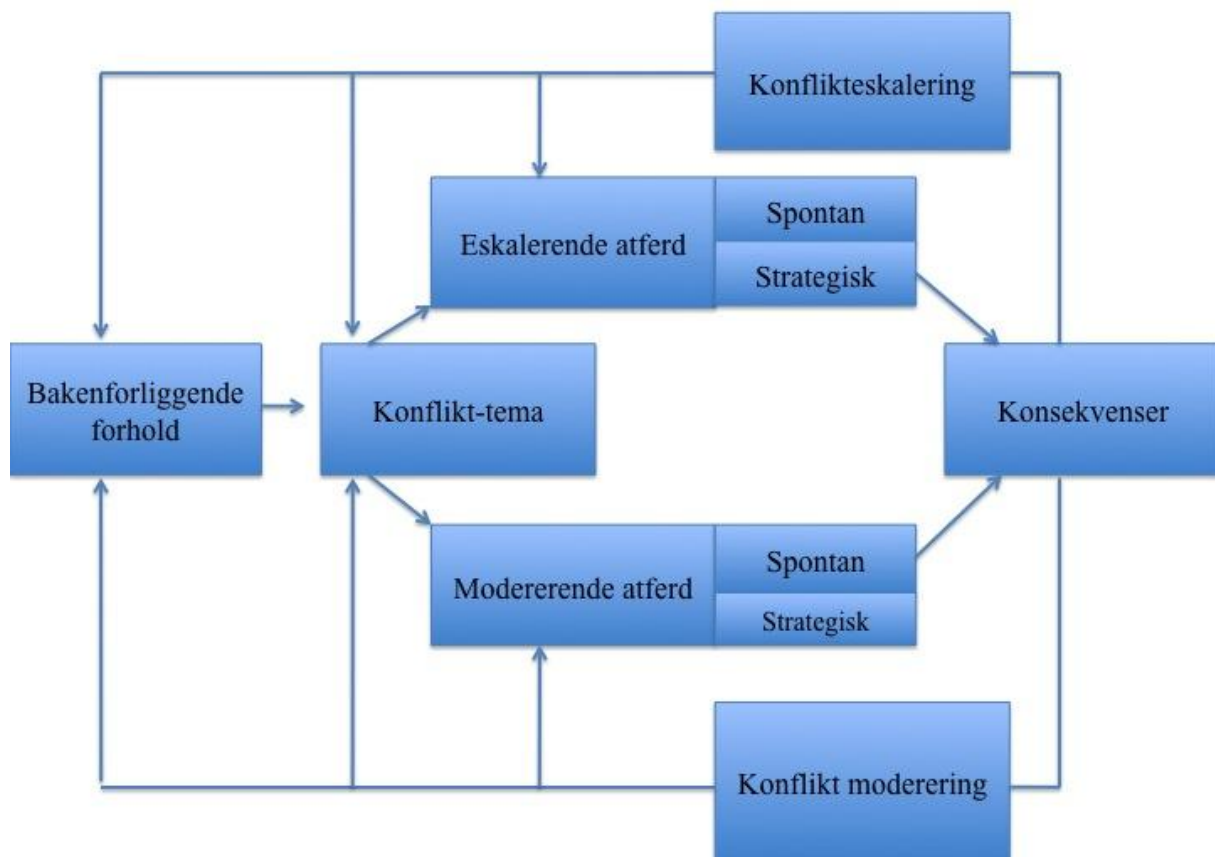
problemet og hvordan de kan strukturere samhandlingene. Tredjeparten vil kunne påvirke partenes følelser, opplevelser og tanker. Vedkommende vil kunne gi fornuftige råd, som i neste omgang kan endre partenes atferd og konflikten videre løp (Einarsen & Pedersen, 2007). Partene får diskutert sine motsetninger og kan finne en løsning på konflikten. Her er nøkkelen at tredjepersonen skal hjelpe partene å gjenoppbygge god kommunikasjon seg i mellom igjen. En konflikthåndtering som er vellykket forutsetter at man kommuniserer åpent, konkret, direkte og at man inviterer partene til dialog (Einarsen et al., 1994).

2.5 Konfliktenes utvikling

Årsaksforholdene til konflikter kan være mange og sammensatte. For å forstå konfliktene i et team må man fokusere på hvorfor konfliktene har oppstått og hva som får konfliktene til å vokse og utvikle seg videre (Einarsen et al., 1994). I denne delen blir det tatt utgangspunkt i en dynamisk modell som er utviklet av den nederlandske psykologen Evert Van der Vliert (1998, referert i Einarsen & Pedersen, 2007). I modellen viser han hvorfor konflikter oppstår og hvordan de utvikler seg over tid som følge av partenes mer eller mindre gjennomtenkte håndtering av konflikten (Roness & Matthiesen, 2002).

Van der Vliert sin konfliktforståelse bygger på at konflikter oppstår i det øyeblikket en eller flere personer føler seg frustrert, irritert eller blokkert av en annen part, uavhengig av om denne parten er klar over det eller ikke (Einarsen & Pedersen, 2007). Hva som kan være konfliktutløsende forhold varierer veldig (Einarsen et al., 1994). Det kan dreie seg om hvordan organisasjonen er bygget opp, arbeidsmiljøet, hvordan arbeidet er fordelt og forholdet mellom enkeltpersoner og ulike situasjoner. På en arbeidsplass er det mange uformelle regler som ikke står skrevet ned noen steder, og må avklares gjennom det sosiale systemet. Dette gir rom for mikropolitisk atferd, som spisse albuer, baksnakking, maktspill og åpne konfrontasjoner (Einarsen & Pedersen, 2007). Det kan også være problemer med at den enkelte tar med seg frustrasjoner fra andre livsarenaer inn på jobben (Roness & Matthiesen, 2002).

Figur 3: Konflikters utvikling (Van der Vliert, 1998)



Modellen skiller mellom hva som utløser frustrasjon eller irritasjon mellom partene, og hva konflikten mellom dem vil dreie seg om. Det siste kalles konfliktens tema eller innhold (Roness & Matthiesen, 2002). Når en konflikt pågår over tid vil det også handle om flere forhold enn kun det som var utgangspunktet. Et tema kan endres fra hva som er problemet til hvem som er problemet. Det vil da fort bli personifiserte konflikter, hvor temaet er de negative følelsene partene har ovenfor hverandre og samarbeidsforhold, og ikke hva den konkrete konflikten dreier seg om (Roness & Matthiesen, 2002).

Videre i modellen vil konflikten enten modereres eller eskaleres. Intensiteten avhenger av partenes reaksjoner og handlinger etter at konflikten har oppstått. Når en konflikt er et faktum vil alle handlingene fra partenes side ha indirekte eller direkte påvirkning for konfliktens videre utvikling (Einarsen et al., 1994). Modererende adferd vil være handlinger

som demper frustrasjonen og motsetningene mellom partene, eller hos en av dem. Eskalerende adferd vil være det motsatte av modererende, altså at adferden intensiverer konflikten mellom partene (Roness & Matthiesen, 2002).

I Van der Vliert sin modell skiller man mellom spontan og strategisk konfliktatferd. Partenes handlinger vil få en indirekte eller direkte betydning på konfliktenes utvikling og videre forløp. Spontan adferd er impulshandlinger og vil være adferd som personen ikke helt har bevisst kontroll over, eller at handlingen ikke er nøye overveid. Ofte synes utenforstående personer at disse handlingene er helt ulogiske og mye av adferden som skjer i en konflikt er impulsiv og lite gjennomtenkt (Einarsen & Pedersen, 2007). Strategisk adferd er mer overveid, planlagt og intensjonell. Hvis man har lav grad av frustrasjon vil det være enklere å vise strategisk adferd i en konflikt og man vil da kunne klare å opptre ønsket og planlagt (Einarsen & Pedersen, 2007). Begge disse to adferdstypene kan være eskalerende eller modererende, slik som man kan se i modellen.

Som man ser i modellen vil konsekvensene av partenes handlinger påvirke deres adferd, innholdet i konflikten og de bakenforliggende forholdene (Roness & Matthiesen, 2002). Håndteringen av konflikten vil igjen påvirke senere konflikter som oppstår. Når man har fått erfaring vil dette kunne føre til en mer konstruktiv håndtering av konflikter. På den annen side vil en dårlig måte å håndtere konflikter på kunne gi negative effekter neste gang det dukker opp en konflikt.

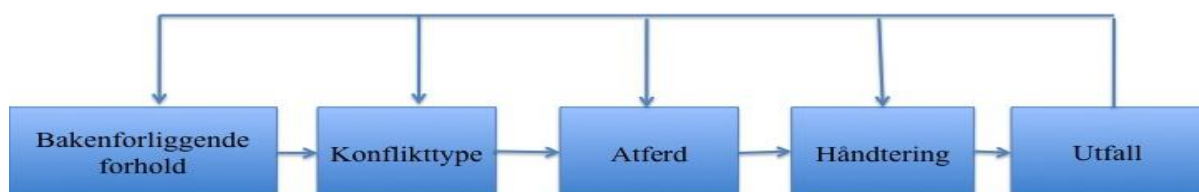
2.6 Overblikk og bidrag

Mange har forsket på konflikter oppigjennom årene, men det er færre studier som har tatt for seg konfliktenes utvikling og dynamikk. Videre har en del av disse studiene vært basert på kvantitative metoder (De Dreau & Wiengart, 2003, Simons & Peterson, 2000). Ved at vi i denne oppgaven velger å bruke kvalitative data, ønsker vi å få en dypere innsikt og en bredere forståelse av konfliktenes utvikling og dynamikk i samdrifter.

Tidligere forskningen på konflikter, blir det lagt spesiell vekt på en type gruppe eller et team, typisk i ulike jobbsituasjoner. Samdrift er ikke som en vanlig jobb, men mer en livsstil for bøndene. Når det oppstår konflikter i fjøset, vil det fort påvirke resten av livet fordi man ikke kan legge konfliktene igjen på jobb. Siden samdrifter har et veldig spesielt og tett samarbeid, utgjør de en rik kontekst som inneholder utfordringer knyttet opp til tekniske, økonomiske, og mellommenneskelige forhold. I tillegg er det ingen andre forskere som har forsket så dypt på konflikter i samdrifter. Ut fra dette finner det vi det svært interessant å forske på konflikter i samdrifter.

Med utgangspunkt i teorien som vi nå har presentert, viser Van Vliert sin modell hvordan konfliktene utvikler seg over tid. Siden vi i tillegg ønsker å belyse hvordan de andre teoriene er med på å bidra til utviklingen av en konflikt, har vi satt opp et rammeverk. Dette rammeverket er ikke en ny teori, men vår tolkning av hvordan det teoretiske grunnlaget for oppgaven henger sammen, og vil bli brukt som en disposisjon i analysen. De ulike delene av en konflikt vil ha en stor påvirkning på hverandre og på senere konflikter i samdriftene.

Figur 4: Rammeverk



3. Metode

I denne delen av oppgaven vil vi gjøre rede for hvilke metodiske valg vi tatt for å belyse forskningsspørsmålet. Metode referer i denne sammenhengen til teknikker og prosedyrer for å samle inn og analysere data (Saunders, Lewins, Thornhill, 2009). Underveis i teksten begrunnes valgene som er foretatt og implikasjonene av disse vil bli kommentert.

Innledningsvis gjøres det rede for hvilke utgangspunkt vi har som forskere, herunder forskningstilnærming, forskningsdesign og forskningsmetode. Deretter går vi nærmere inn på hvilke metoder som er brukt for datainnsamling og analyse av dataene. Vi ser også på styrker og svakheter knyttet til denne utredningen. Til slutt diskuteres etiske sider ved studien.

3.1 Forskningstilnærming

Det finnes to ulike forskningstilnærminger, en deduktiv tilnærming og en induktiv tilnærming. En deduktiv tilnærming innebærer at man bruker litteratur til å identifisere teorier og ideer, som testes ved hjelp av data. Ved bruk av en induktiv tilnærming utforsker man et datamateriale for å kunne utvikle egne teorier (Forelesning, Olsen 19.01.2010). Kort sagt kan man si at deduksjon innebærer testing av teori, mens induksjon innebærer å bygge en teori (Saunders, Lewins, Thornhill, 2009)

Til tross for at det er gjort mange studier på konflikter, er det færre studier som tar for seg for seg konflikters utvikling og dynamikk. I denne studien ønsker vi å komme med nye vinklinger og innsikter på konflikttemaet. Dette trekker i retning av en induktiv tilnærming. På den andre siden kan det være vanskelig å begynne forskning uten noe form for teoretisk utgangspunkt. Derfor var det viktig å kartlegge eksisterende teorier på konflikter før vi startet forskningen. Samlet sett indikerer dette at forskningen vår har aspekter av både en deduktiv og induktiv tilnærming, men at hovedfokuset vårt er en induktiv tilnærming.

3.2 Forskningsdesign

Fra Saunders, Lewins, Thornhill (2009) har vi at forskningsdesign er en samlet plan over hvordan man skal besvare et forskningsspørsmål. Forskningsdesignet inneholder klare mål, grunnlag for datainnsamling, utfordringer man møter på, samt etiske problemstillinger. Forskningsdesign deles opp i tre typer: eksplorerende studie, beskrivende studie og forklarende studie.

Fordi vi ønsker å identifisere nye sammenhenger og oppnå ny innsikt gjennom utredningen, velger vi en eksplorerende forskningsdesign. Fra Saunders, Lewins, Thornhill (2009) kommer det frem at dette er gunstig hvis man ønsker å oppklare eller forstå en gitt problemstilling bedre, noe som er tilfelle her. Fordelen med en slik design er at den er fleksibel og åpen. Dette er viktig fordi det er mulig vi møter på problemstillinger vi i utgangspunktet ikke hadde sett for oss.

3.3 Forskningsmetode

Det finnes to hovedmåter å samle inn data på, det er kvalitative metoder eller kvantitative metoder. Forskjellen mellom disse metodene er at kvalitative metoder søker å gå i dybden, og vektlegger betydning, mens kvantitative metoder vektlegger utbredelse og antall (Thagaard, 2009, s. 17). Spørreundersøkelser vil være et typisk eksempel på en kvantitativ metode, mens dybdeintervjuer er et eksempel på en kvalitativ metode.

Forskere som benytter seg av kvantitative metoder samler inn fakta og studerer relasjoner mellom ulike forståelser av fakta. De søker å anvende vitenskapelige teknikker som kan gi kvantifiserbare resultater som gjør det mulig å generalisere sluttfunnene (Bell, 2000). Forskere som bruker kvalitative metoder er mer interessert i å se etter hvordan mennesker oppfatter sin verden. Deres mål er å søke innsikt fremfor en statistisk analyse (Bell, 2000). Siden det sistnevnte er tilfelle hos oss, er det naturlig at vi benytter kvalitative metoder.

3.4 Datainnsamling

For å få en dypere forståelse for konflikters utvikling og konflikthåndtering velger vi i denne utredningen å benytte oss av intervjuer som datainnsamlingsteknikk. Intervjuer kan defineres som ”en meningsfull samtale mellom to eller flere mennesker” (Kahn & Cannell, 1957 referert i Saunders, Lewins, Thornhill, 2009, s. 318). Dataene som er brukt i denne studien er samlet inn ved hjelp av forskere fra NHH, og er hensiktsmessig i forhold til forskningsspørsmålet vårt. I det neste avsnittet ser vi først på semi-strukturerte intervjuer, deretter kommer intervjuguiden og utvalget for datainnsamlingen. Avslutningsvis vil det også bli gjort rede for effektivitetsmålene som er benyttet i utredningen.

3.4.1 Semi-strukturerte intervjuer

Intervjuer deles opp i to ytterpunkter, strukturerte og ustrukturerte intervjuer. I denne studien benyttes semi-strukturerte intervjuer som er en mellomting av disse to. Intervjueren har ofte en liste over tema som skal dekkes og har gjerne et oppsett med konkrete spørsmål, som man vil holde seg noenlunde til under intervjuet. Rekkefølgen på spørsmålene kan variere og intervjuer kan stille oppfølgende spørsmål hele veien eller nye spørsmål dersom det dukker opp noe interessant. Respondenten kan dermed snakke fritt rundt temaet og spørsmålene som blir stilt, samtidig som intervjuer kan styre retningene i samtalen.

Fordelene ved slike intervjuer er at det kan lede til diskusjoner på områder som forskeren ikke har sett på, men som er avgjørende for forståelsen av forskningsspørsmålet. Intervjueren vil også få en mulighet til å høre respondenten ”tenke høyt” om ting forskerne nødvendigvis ikke har tenkt over på forhånd (Saunders, Lewins, Thornhill, 2009). En annen fordel er at man kontinuerlig kan forsikre at respondenten skjønner spørsmålene som blir stilt. Dette gir bedre kvalitet på spørsmålene som er benyttet under datainnsamlingen. Et viktig moment er imidlertid at man som intervjuer må være klar over at hvordan interaksjonen er med respondentene vil påvirke dataene man samler inn (Silverman, 2007 referert i Saunders, Lewins, Thornhill, 2009 s. 324).

3.4.2 Intervjuguide

En intervjuguide setter opp rekkefølgen på temaene man ønsker å dekke (Thaagard, 2009, s. 99). Fordelen med en slik guide er at den gir mer oversikt for intervjueren noe som gjør det lettere å stille oppfølgingsspørsmål. Samtidig som det sikrer at man ikke har glemt viktige spørsmål. Intervjuguiden som er benyttet i denne utredningen ble laget av en prosjektgruppe på NHH som bestod av Bjørn Gunnar Hansen fra Tine, Vidar Schei, Marcus Selart og Håvard Hagen fra NHH. Denne prosjektgruppen delte opp intervjuet i syv hoved emner: generelt, etablering, organisering, samspill, effektivitet, rådgiving og fremover/diverse (Vedlegg 1: Intervjuguide Samdrift). Siden konflikter og konflikthåndtering vil dukke opp flere steder i intervjuet, vil alle disse emnene være sentrale i vår oppgave. Vi vil derfor presentere alle emnene kort hver for seg.

Generelt

Det første emnet har enkle fakta spørsmål og deles opp i to. I del én blir man kjent med respondenten som person og bonde. I del to ser man mer generelt på samdriften, for å kunne få en bredere forståelse for historien og utgangspunktet bøndene. Hensikten med en generell start er å få i gang samtalen, skape tillit mellom respondent og intervjuer, samt å få et generelt helhetsinntrykk av samdriften.

Etablering

Det andre emnet i intervjuguiden er delt opp i tre. Den første delen tar for seg bakgrunnen for at bøndene vil gå inn i samdrift. Herunder kommer årsakene, forventningene, hvilke alternativer bøndene hadde til samdrift og hvordan medlemmene passer sammen. Neste del er planlegging, hvor formålet er å se på hva bøndene ville med samdriften, forventninger de hadde til de andre partene, arbeidsplaner og samhandlingsplaner. Den siste delen ser generelt på samdriftsavtalen.

Organisering

Denne delen har til hensikt å få mer kunnskap om hvordan samdriftene var organisert. Spørsmålene tar blant annet opp hvordan arbeidsoppgavene blir fordelt, hvem som har arbeid utenom, investeringer og hva som var de største endringene.

Samspill

Meningen bak denne delen er å finne ut mer om de interne relasjonene, med hovedfokus på beslutninger, kommunikasjon og problemløsning. Det er også lagt vekt på hvordan møtevirksomhet i samdriften har foregått og hvordan de ønsker å ha det generelt i samdriften og på møtene.

Effektivitet

Denne delen har til formål å se om samdriften har lyktes med å nå målene sine i forhold til følgende faktorene: økonomi, rettferdig fordeling, tilfredshet, samarbeid og læring.

Rådgiving

Spørsmålene i denne delen har til hensikt å se på hvilken påvirkning eksterne parter har hatt på samdriftene. Her ser man også spesifikt på rådgiving fra Tine.

Fremover/Diverse

Den siste delen vektlegger hvilke planer og tanker samdriften har videre. Spørsmålene under dette emnet skal gi bøndene mulighet til å reflektere over samdrift generelt. Dette skjer gjennom å spørre de om råd til andre samdrifter, hva de mener er mest avgjørende for suksess i en samdrift og hvorfor noen samdrifter er mer vellykket enn andre.

3.4.3 Utvalg for datainnsamling

Formålet med denne oppgaven er å se på hvilke betydning konflikter har på samspillet og effektiviteten i samdrifter. For å se på dette har det blitt foretatt 24 intervjuer fra 12 ulike samdrifter. Utvelgelsen ble foretatt av rådgivere fra TINE med forespørsel fra forskningsgruppen på NHH.

Det ble på forhånd stilt en del krav til hvilke samdrifter som skulle tas med. For det første skulle alle samdriftene ha foretatt relasjonsspesifikke investeringer som for eksempel bygging av samdriftsfjøs. Felles investeringer gjør at det stilles større krav til koordinering og samarbeid mellom partene. For det andre skulle hver samdrift ha tre eller flere deltakere, noe som bidrar til en rik kontekst som inneholder utfordringer knyttet opp til organisatoriske og sosialpsykologiske forhold (Hansen, Schei, Selart, 2009). Slike samdrifter vil derfor være mer komplekse når det kommer til samspills relaterte forhold som konflikter.

Samdriftene har en geografisk spredning ved at seks av intervjuene er foretatt på Vestlandet, mens de andre seks er gjort i Midt-Norge. Et annet kriterium for utvelgelsen var at halvparten av samdriftene skulle ha et antatt dårlig samarbeid og de resterende skulle ha et godt samarbeid. Dette utvalget vil derfor ikke være representativt for alle samdrifter, men det ble gjort slik for å sikre at man fikk inn data som viser flere aspektene ved samdriftene.

Fra hver samdrift ble det valgt ut to deltakere, hvor den ene av dem er daglig leder. Den andre deltakeren ble det ikke stilt noen spesielle spesifikasjoner til. Årsaken til at man ville ha to deltakere fra hver samdrift er et ønske om å belyse flere perspektiver på de samme temaene. Dette mener vi er særlig viktig når det kommer til studier av konflikter fordi hvordan man opplever konflikter svært subjektivt. I flere av intervjuene er det tydelig at deltakerne har ulike oppfatninger av konfliktene i samdriften. Med dette ser vi at det er verdifullt å ha med to fra hver samdrift.

Respondentene har en alder som spenner fra tidlig 30-årene til slutten av 60-årene. Det er 20 menn og fire kvinner i utvalget. Bakgrunnen til de ulike respondentene er svært forskjellig, men de fleste har tidligere erfaring med gårdsdrift før de gikk inn i samdriften.

3.4.4 Effektivitet

I denne utredningen måler vi effektivitet ut fra fire ulike parametere. For det første blir det sett på fruktbarheten til kuene. Det andre målet er andel elitemelk av total melkeproduksjon. Videre ser vi på hvordan de enkelte samdriftene fyller melkekvoten de har til rådighet. Det siste effektivitetsmålet er melk per ku. Tallene er samlet inn av prosjektgruppen på NHH.

Hver av parameterne er målt i 2008, 2009 og 2010. Ut fra disse tallene har hver av samdriftene fått en relativ rangering fra 1-12 på hver av parameterne, avhengig av hvor bra de har gjort det i forhold til de andre samdriftene. Der hvor det er flere samdrifter som har like tall får de samme rangeringer. Rangeringen på melk pr ku, kvotefylling, fruktbarhet og andel elitemelk er deretter summert opp slik at man får en total rangering. Dette er vist i "Tabell 2: Effektivitets mål". For å sikre konfidensialiteten til hver enkelt samdrift er ikke de absolutte tallene til hver samdrift oppgitt i denne utredningen. Vi forholder oss her kun til den relative rangeringen.

3.5 Behandling av data

Kvalitative data er ofte svært omfattende, og det er en del utfordringer knyttet opp til behandlingene av dem. I de neste avsnittene presenterer vi hvordan dataene ble samlet inn, bevart og analysert. Vi legger mest vekt på analysen fordi det er den delen vi har utført.

Under intervju

Under intervjuene kommer det frem mye informasjon, og utfordringen her er å skille det som er relevant fra det som er irrelevant med hensyn til problemstillingen. Samtidig som man må

være påpasselig med å ikke overse data som er relevant. For å sikre at man får med seg alt respondenten sier under intervjuene er alle intervjuene tatt opp på lydbånd. Deretter ble alle intervjuene, bortsett fra to stykker, transkribert ordrett. Dette ble gjort for å bevare mest mulig av det som skjedde under intervjuet. De to intervjuene som ikke er transkribert ordrett finnes det bare sammendrag av. Som et resultat av dette har ikke disse blitt benyttet i særlig grad i denne utredningen.

Under analyse

For å analysere datamaterialet leste vi nøye gjennom intervjuene flere ganger for å få oversikt og en helhetlig forståelse over alle samdriftene. Videre brukte vi en del tid på å skrive sammendrag og total oppfatning fra intervjuene. Dette gjorde at vi fikk en god oversikt over hvilke samdrifter som hadde konflikter og hvordan de håndterte dem.

Etter en slik grundig gjennomgang, begynte vi med kategorisering. Kategorisering av data representerer en interaksjon mellom forskers forståelse og tendenser i datamaterialet (Thagaard, 2009), og innebærer at vi deler inn datamaterialet i ulike kategorier. Hver av kategoriene inneholder enheter som handler om det samme temaet (Thagaard, 2009 s. 150). Vi startet med å sette opp ulike kategoriene ut fra hva som kom fram i datamaterialet. Deretter ble de ulike kategoriene definert og skrevet forklaringer til, slik at vi hele tiden kunne sjekke hva hver kategori inneholdt. Dette sikret konsistent bruk av de ulike kategoriene. Videre brukte vi teorien som et grunnlag til å utvikle flere kategorier. Her så vi på det andre forskere hadde gjort, spesielt hvordan Bendersky et al. (2010) hadde delt opp sine kategorier. På den måten ble kategoriene utvidet og vi fikk et bredere utgangspunkt for kategoriseringen.

Datamaterialet som blir brukt i denne oppgaven var stort og omfattende, noe som gav utfordringer med hensyn til å beholde oversikten under kategoriseringen. Vi ønsket et system som ville gjøre det lettere for oss å analysere og holde oversikt over dataene. Derfor benyttet vi et dataprogram som heter ATLAS.ti. Programmet samler opp alle dataene i hver kategori,

og hjelper oss å holde oversikt over det omfattende materialet. Når arbeidet med kategorisering og ATLAS.ti startet, var vi påpasselig med å gjennomgå materialet sammen. Dette gjorde at vi fikk en kontinuerlig vurdering om vi hadde fått med oss alt som var relevant og forstått det som sto der.

Under kategoriseringen av datamaterialet hadde vi fokus på at dette var en dynamisk prosess. Det dukket hele tiden opp nye kategorier, og gamle kategorier ble revurdert. Dette førte med seg at noen av kategoriene ble tatt helt bort fordi de ikke var relevante i forhold til forskningsspørsmålet, mens andre igjen ble slått sammen for å beholde oversikten.

Kategoriseringen ble startet med utgangspunkt i at vi skulle kode setning for setning. Imidlertid førte dette med seg at vi mistet for mye av den opprinnelige sammenhengen. Vi begynte derfor å bruke funksjonen ”memos” for å skrive ned hvilken kontekst setningen sto i og hvordan vi hadde tolket den. Etter hvert kategoriserte vi også i større grad avsnitt for avsnitt. Dette var et viktig valg fordi konflikter ofte ikke er noe som står direkte på papiret. Man må stadig tolke at det har vært en konflikt ut fra hvilken terminologi den ene parten bruker om den andre, og ut fra den generelle ”stemningen” mellom partene.

ATLAS.ti samlet opp alle funnene fra hver kategori. Dette skrev vi ut fordi det var et stort datamateriale og det er lettere å få oversikt når man har alt fysisk foran seg. Når vi startet på analysen gikk vi hele tiden tilbake til datasettet for å få en bedre forståelse av de sitatene som hadde blitt plukket ut, samt for å dobbeltsjekke at sitatene var satt i riktig kategori.

Under presentasjon

I fremleggelsen av analysen har vi valgt å benytte oss av en ”show and tell” metode som er beskrevet av Golden-Biddle og Locke (1997). Dette innebærer at vi bruker sitater fra respondentene til å underbygge funnene våre som skal besvare forskningsspørsmålet. Denne

metoden håper vi skal gjøre teksten levende for leseren, samtidig som det blir lettere å følge med på sammenhengen mellom teori og analyse.

Under presentasjonen har vi valgt å dele bøndene inn i tre ulike kategorier. Aktive bønder er de som jobber fulltid i samdriften. Passive bønder er de som ikke deltar i den daglige driften av samdriften, men de har ofte økonomiske interesser i samdriften gjennom melkekvoter. Bønder som har deltidsjobb ved siden av samdriften og bare jobber litt i samdriften har vi kalt for deltidsbønder.

3.6 Kvalitet på data

I denne dette avsnittet vil styrker og svakheter ved utredningen bli presentert. Dette vil vi gjøre ved å se på begrepene reliabilitet og validitet, og drøfte disse begrepene opp mot utredningen.

3.6.1 Reliabilitet

Reliabilitet, eller pålitelighet, referer til i hvilken grad datainnsamlingsmetodene og analysen av data gir konsistente funn (Saunders, Lewins, Thornhill, 2009, s. 156). I denne utredningen handler det om i hvilke grad andre som forsker på samdrifter ville fått samme resultater, og hvorvidt det er gjennomsiktighet i måten vi har kommet frem til funnene våre på. Hovedtruslene mot påliteligheten til denne oppgaven er intervjuers påvirkning på respondent, bruk av båndopptaker og at respondenten svarer i retrospekt.

Under et intervju kan man risikerer at opptreden til intervjueren og måten intervjueren stiller spørsmålene på, påvirker hvilke svar respondenten gir (Saunders, Lewins Thornhill, 2009). Det er derfor viktig at intervjuer prøver å forholde seg så nøytral som mulig og ikke gir uttrykk for sine personlige meninger på de svarene som respondenten gir.

En annen faktor som kan svekke reliabiliteten til oppgaven er bruken av båndopptaker (Thagaard, 2009). Ofte vil respondenter gi andre svar når de vet at alt det de sier blir dokumentert ordrett. Det er heller ikke uvanlig at en båndopptaker kan ta bort oppmerksomheten fra spørsmålene og over til båndopptakeren.

Intervjuene våre er foretatt på en slik måte at respondenten må svare på spørsmål om hendelser som har skjedd tidligere. Dette kan gjøre at respondenten ikke gjengir situasjonen slik den faktisk var av to årsaker. For det første kan respondenten rett og slett har glemt hva det var som faktisk skjedde. For det andre kan respondentenes svar blir farget av hvordan resultatet ble og dermed at vedkommende ikke gjengir situasjonen slik den faktisk var (Saunders, Lewins Thornhill, 2009). Dette er noe som kan svekke påliteligheten til studien.

En styrke med denne studien er at nesten alle intervjuene er transkribert ordrett, noe som øker påliteligheten til studien. Dette sikrer at respondentens svar er nøye gjennomgått og forsterker gjennomsiktigheten i funnene våre. Et annet moment som trekker i samme retning er at det er flere forskere som har jobbet sammen i denne studien, både under selve datainnsamlingen og under analysen av dataene. Når flere forskere jobber sammen kan man være kritisk til hverandres metoder og fremgangsmåter, noe som kan styrke påliteligheten til studien (Thagaard, 2009, s.199). Samlet sett synes derfor reliabiliteten i utredningen å være rimelig godt ivaretatt.

3.6.2 Validitet

Validitet er knyttet opp til tolkning av data, og handler om gyldigheten av de tolkningene som forskeren gjør (Thagaard, 2009, s. 201). Validitet deles ofte opp i ekstern og intern validitet. Intern validitet handler om hvor bærekraftige tolkningen av resultatene er (Thagaard, 2009), mens ekstern validitet er hvorvidt man kan generalisere forskningsfunnene (Saunders, Lewins, Thornhill, 2009, s 158). Det er en rekke faktorer som påvirker studiens validitet. Hovedtrusselen mot denne utredningens interne validitet er i at vi ikke har deltatt på intervjuene selv og at temaet konflikter er noe tabubelagt. Trusselen mot den eksterne validiteten er at studien har et relativt begrenset utvalg respondenter.

En av hovedutfordringene ved denne utredningen er at vi som analyserer og tolker dataene ikke har vært med på å samle inn dataene. Dette gjør at vi mister en del av inntrykkene som for eksempel kroppsspråk og ansiktsuttrykk. Dette kan øke sjansen for at vi misforstår noe respondenten har sagt, og dermed at den interne validiteten svekkes. Vi har imidlertid jobbet aktivt med å unngå dette ved at vi hele tiden har sjekket hvert enkelt sitat opp mot konteksten den står i og det generelle helhetsinntrykket av respondenten.

En annen utfordring med denne utredningen er at temaet konflikter er noe tabubelagt, i form av at det ikke nødvendigvis er noe respondenter gladelig innrømmer at de deltar i. Dette kan føre til at vi ikke har fått med oss alle konfliktene som faktisk har foregått i samdriftene. Noe som igjen kan ha en påvirkning på den interne validiteten. I forhold til metoden som er valgt for datainnsamlingen er fordelene ved bruken av semi- strukturerte intervjuer at man kontinuerlig kan oppklare misforståelser mellom intervjueren og respondenten. Dette styrker studiens interne validitet.

Ekstern validitet handler om i hvilke grad funnene våre kan overføres til andre studier og andre kontekster. Det er svært sjeldent at man kan gjøre statistisk generalisering med semi- strukturerte intervjuer fordi antallet respondenter er for lavt eller ikke representativt (Saunders, Lewins, Thornhill, 2009). Dette er også tilfellet her. Det betyr imidlertid ikke at andre ikke kan trekke lærdom av forskningen vår. Samdrifter med tre eller flere parter utgjør en rik kontekst med mange utfordringer knyttet opp til økonomi, organisering, teknisk utstyr og mellommenneskelige relasjoner. Dette er noe som også går igjen i mange andre store prosjekter og samarbeidsgrupper. Derfor kan denne studien komme med interessante perspektiver på konflikter også i andre kontekster.

3.7 Ethiske vurderinger

I et forskningsperspektiv referer etikk til hvorvidt forskerens adferd er korrekt ovenfor rettighetene til dem som er en del av forskningsprosjektet eller som blir berørt av det

(Saunders, Lewins, Thornhill, 2009, s. 183). For å unngå uheldige ringvirkning på respondentene, respondentenes familie og andre som potensielt kan bli berørt av forskningen, er det viktig at man hele tiden har fokus på etikk når man jobber med forskning. Ut fra dette ser vi at forskningsetikk er noe som man må være bevisst på under hele forskningsprosjektet. Siden vi har et relativt sensitivt tema for oppgaven, konflikter, har dette stilt ekstra høye krav til oss for å holde et forsvarlig etisk nivå gjennom arbeidet.

Et viktig etisk prinsipp er å sikre konfidensialiteten til den informasjonen som respondentene gir (Thagaard, 2009). Dette innebærer blant annet at dataene må behandles slik at identiteten holdes skjult. Dette prøver vi å etterstrebe gjennom å ikke bruke navnene til respondentene i utredningen og heller gi respondentene identitetsnummer som andre utenfor forskningsprosjektet ikke kjenner til. Identitetsnumrene er viktig for å sikre at veileder har oversikt og kontroll over hvilke samdrifter vi referer til mens utredningen er under arbeid. For å sikre konfidensialiteten velger vi imidlertid å ta bort id numrene når utredningen er ferdig og skal publiseres. Siden det kun er fire kvinner i utvalget har vi også valgt å referere til bøndene som han og ikke henne. Dette for å sikre konfidensialiteten til kvinnene. Fra Thagaard (2009) kommer det også fram at desto større utvalg man har, desto vanskeligere er det å identifisere de ulike personene som har deltatt. Ved at dataene er samlet inn fra 12 ulike samdrifter med ulik geografisk spredning, bidrar dette ytterligere til at det er relativt utfordrende å identifisere de forskjellige respondentene.

For å sikre konfidensialiteten til respondentene er det også viktig at vi er påpasselig med å ikke gå fra PCer og notater som inneholder informasjon fra intervjuene. Personinformasjon som navn og gårdsdrift har vi heller ikke lagret på elektronisk, noe som er i tråd med nasjonale forskningsetiske komiteer (2009) sine etiske forhåndsregler.

Et tredje etisk grunnprinsipp er at man må ta hensyn til hvilke konsekvenser forskningen kan ha for deltakerne (Thagaard, 2009). Dette handler om at forskningen vår ikke må påføre respondentene skader eller andre negative konsekvenser. I denne studien gjøres det rede for adferd som ikke alltid er like sosial akseptert, som for eksempel trusler om vold. Det gjør at

det er svært viktig at vi er påpasselig med at forskningen vår ikke får belastninger for respondentene. Ved å sikre anonymitet og konfidensialitet håper og tror vi at dette skal være ivaretatt.

4. Analyse

Hensikten i denne delen er å analysere dataene vi har funnet opp mot problemstillingen vår. Forskningsspørsmålet vårt er hvilke betydning konflikter har for samdrifter. For å belyse dette på en mest hensiktsmessig og ryddig måte, følger vi oppsettet til rammeverket som ble presentert under teorien. Selv om vi beholder strukturen fra rammeverket, vil det imidlertid være de dataene vi finner interessante som gir innholdet i analysen.

Ut fra dette vil det derfor bli gjort rede for bakenforliggende forhold, type konflikt, adferd og til slutt håndtering av konflikter. Adferd og håndteringsmekanismene inneholder noen momenter som er påfallende like. Derfor vil noen av poengene som kommer frem under adferd også kunne gjøres gjeldende for håndteringen, og vice versa. For å klare å skille mellom adferd og håndteringsmekanismene har vi satt et skille hvor vi har tolket adferd som ubevist, mens håndtering som bevist. Derfor for velger vi å analysere disse kategoriene adskilt, for å få med oss alle aspektene ved konflikters utvikling.

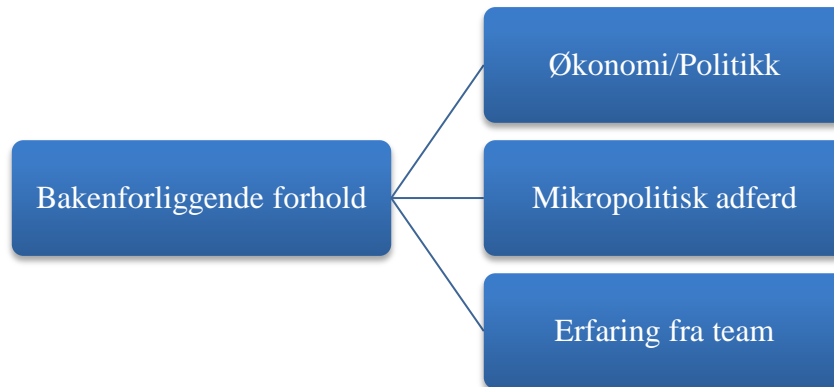
Innledningsvis til hver del vil det bli satt opp en figur som illustrerer funnene våre. Dette for å gi en oversikt over hva som kommer under hvert avsnitt og for å øke leser vennligheten i analysen. I analysen vil det i all hovedsak være konflikters betydning for samspillet som blir vektlagt, hvilke betydning konflikter har på effektivitet vil bli sett nærmere på under diskusjonen. Sammenfatninger av funnen vil bli presentert under hver del av analysen. I tillegg vil alle funnene våre bli samlet opp i en tabell ("Tabell 3: Oppsummering av funn") som vil bli gjort rede for i den siste delen av analysen.

4.1 Bakenforliggende forhold

Det finnes en rekke bakenforliggende forhold som kan påvirker hvordan konflikter oppstår i samdrifter. Etter å ha gått igjennom alle intervjuene er det imidlertid to forhold som nesten samtlige av bøndene trekker frem som problematiske. Dette er stadige endringene i rammebetingelsene og økonomien i samdriftene. I dette avsnittet skal vi se nærmere på

hvilke påvirkninger disse forholdene har hatt på samspillet i samdriftene. I tillegg vil vi også trekke frem noen faktorer som vi mener har en innvirkning på konfliktnivået i samdriftene.

Figur 5 Bakenforliggende forhold



Jordbruket er i stadig endring og styringsmaktene legger mange av rammebetingelsene. I flere av samdriftene kommer det frem at de synes det er krevende at betingelsene for å drive jordbruk er under stadige forandring.

”Med sånne fjøs som dette her at du lager dekningskalkyler for 27 år, og så går det et år så er forutsetningen helt forandret. For eksempel at man mangler 200 000 i tilskudd over natten.”

”Det er veldig uforutsigbart med denne landbrukspolitikken. For så sier de ”om så og så mange år så må alle ha bygd om til løsdrift”. Så er det noen som begynner og bygge for de tror på det. Men, nei, nå er det plutselig blitt langt frem i tid. Så vi kunne egentlig drevet i det båsfjøset i mange år enda før det ble bestemt at det ikke er lov lengre”

Politisk uforutsigbarhet skaper mye usikkerhet i samdriftene, og med investeringer i millionklassen er det svært viktig at denne usikkerheten blir redusert. Så langt har vi sett at noen av bøndene har tapt flere hundretusen kroner i støtte de siste årene. Dette har ført med seg at de ikke har fått den avkastningen på investering som de hadde forventet, noe som igjen har hatt en påvirkning på en allerede stram økonomi i samdriftene.

Intervjuer: ” Så hvis det hadde vært god økonomi så er det mange av disse problemene som ikke hadde vært problemer?”

Respondent: ” Ja ”

Som sitatet understreker fører dårlig økonomi i samdriftene til mange problemer. Dette er et særlig viktig moment i forhold til samdrifter, fordi når økonomien i samdriften er dårlig har dette en direkte effekt på bøndenes privatøkonomi. I tillegg til at økonomien i seg selv kan skape konflikter, er den også med på å forsterke og underbygge de konfliktene som allerede eksisterer. En stram økonomi kan utløse nye konflikter i form av det blir kamp om ressursene og om hvordan ressursene skal fordeles. Dårlig økonomi kan også forsterke allerede eksisterende konflikter. Dette har vi sett skjer ved at enkelte av samdriftene må kutte i antall timer de jobber sammen, noe som gjør at kommunikasjonen mellom dem avtar. Mangel på tid sammen fører ofte til mindre kommunikasjon mellom bøndene, noe som kan bidra til at bøndene ikke fått tatt opp problemer som oppstår kontinuerlig.

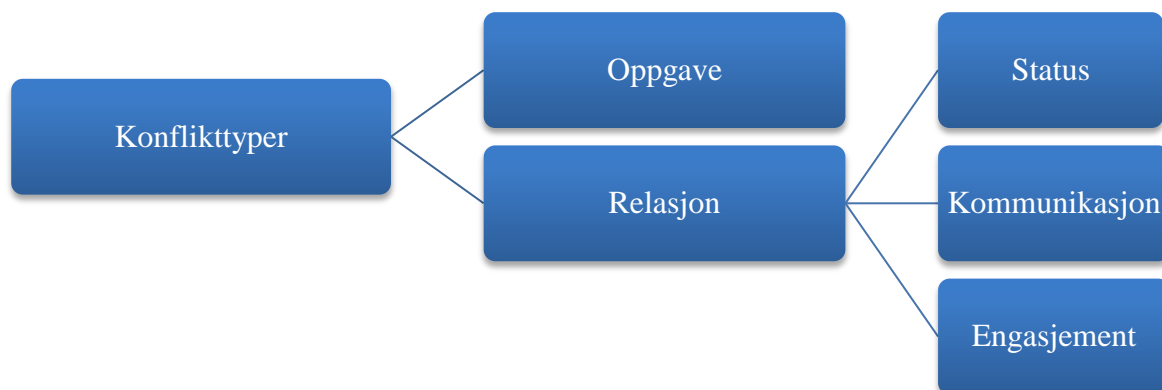
I tillegg til stadige politiske endringer og en stram økonomi, er det to andre forhold vi mener har hatt særlig påvirkning på konfliktnivået i samdriftene. Dette er mikropolitisk adferd og bøndenes tidligere erfaring med samarbeid. Fra datamaterialet vårt ser vi tydelig tendenser til at mange av bøndene aktivt driver med negativ mikropolitisk adferd som baksnakking og rykter. Dette gjør at de ikke tar opp problemene direkte, noe som i sin tur fører til at problemene eskalerer til konflikter. Fra intervjuene kommer det også frem at mange av bøndene er vant til å drive gårdene alene, og derfor ikke har så mye erfaring med teamarbeid. Det å jobbe godt sammen med andre krever annen kompetanse enn å drive for seg selv, derfor mener vi dette er en viktig bakenforliggende årsak til konfliktene vi ser i samdriftene.

Samlet sett er det fire bakenforliggende forhold som er av særlig betydning for konfliktnivåene i samdriftene. Dette er endring i rammevilkår, økonomi, mikropolitisk adferd og bøndernes manglende erfaring innen teamarbeid.

4.2 Type konflikter

I denne delen presenterer vi de ulike konflikttypene vi fant hos samdriftene. Dette er oppgavekonflikt og relasjonskonflikter. Det vil også bli analysert hva som kan være årsakene til at disse formene for konflikter oppstår.

Figur 6: Typer konflikter



4.2.1 Oppgavekonflikt

Konflikter som handler om hvordan man skal løse en spesifikk arbeidsoppgave er en gjenganger i mange av samdriftene. Dette ser vi i stor grad gjelder arbeidsoppgaver som er knyttet opp til de daglige rutinene i fjøset. I det følgende vil oppgavekonflikter bli illustrerte med sitater fra to ulike samdrifter. Funnene til hver samdrift vil bli analysert, før vi så videre kommenterer noen generelle tendenser ved oppgavekonflikt i samdriftene.

”Jeg synes det har vært for stor variasjon etter hvem som har vært i fjøset hvordan driften har vært i fjøset.”

Fra sitatet over ser vi at det tydelig er store forskjeller i hvordan de ulike deltakerne i samdriften prioriterer arbeidsoppgavene i fjøset. Denne samdriften hadde tidligere en ordning hvor de gikk sammen to og to i fjøset, men siden økonomien ble strammere måtte de ta vaktene alene. Etter dette har det blitt større forskjeller i hvordan den enkelte løser arbeidet i fjøset, noe som igjen fører med seg frustrasjon mellom bøndene. Det følgende sitatet er hentet fra samme samdrift og underbygger ytterligere tilstedeværelsen av oppgavekonflikter i denne samdriften.

”Ja det jeg har kjent på det er nok litt irritasjon på at man ofrer seg og jobber nesten døgnet rundt ei uke og så kommer jeg tilbake etter tre uker når det er min tur igjen og så ser jeg at den innsatsen jeg la ned for at kalvene skulle få nok mat og at kyrne skulle få nok mat så de melka bra ikke har betalt seg, hvis den effekten som jeg trodde satt i gang har dalt til neste gang jeg kommer igjen og så må jeg begynne på nytt.”

Samdriften det her vises til har fem bønder som alle deltar i driften. Med så mange bønder blir det også mange ulike måter å gjøre jobben på. I tillegg fører det store antallet bønder med seg at hver enkelt av dem ikke er så mye i fjøset, siden det er mange å fordele arbeidet på. Dette leder til at mange av bøndene videre mister engasjementet til samdriften. Når man ikke jobber mye, er det lett for at man mister eierskapsforholdet til driften, noe som resulterer i at enkelte av bøndene ikke legger ned tilstrekkelig innstas. Dette synes å være årsaken til at oppgavekonflikter oppstår i denne samdriften.

Det er ikke bare denne bonden som føler at de andre gjør en dårlig jobb som blir irritert. Bøndene som kontinuerlig blir fortalt at de ikke gjør en god nok jobb synes også dette er slitsomt. Et slikt arbeidsmiljø er svært vanskelig å leve med over tid.

"Nei, at kanskje den jobben han gjorde ikke var god nok og sånne ting. Og når du får høre det mange nok ganger så gidder du ikke mer til slutt. Du gjør ikke det."

I dette tilfelle har den ene deltakeren sluttet å jobbe aktivt i samdriften. Den offisielle årsaken til dette er sykdom. De andre i samdriftene spekulerer om den faktiske årsaken er at han kontinuerlig blir kritisert for arbeidet sitt. Noe av grunnen til det høye konfliktnivået i denne samdriften er at økonomien er svært presset. Den stramme økonomien gjør at de må omfordele arbeidsmengden slik at den ene bonden sitter igjen med nesten hele driften. Dette fører i sin tur til at de andre mister ansvarsfølelse og med dette at de ikke gjør en tilstrekkelig god jobb i fjøset. Samlet sett resulterer dette i en nedovergående spiral preget av nye konflikter, dårligere økonomi og skjevare ansvarsfordeling.

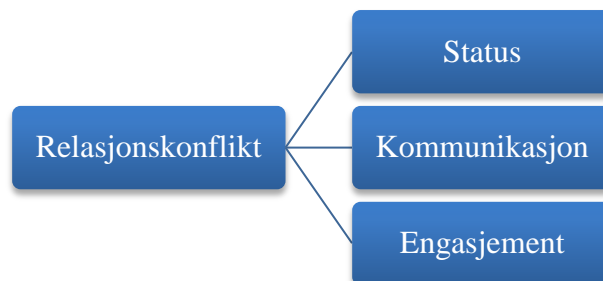
Oppgavekonflikter går igjen hos mange av samdriftene og jevnt over ser det ut som det er to hovedårsaker til dette. For det første er mange av bøndene ikke vant til å jobbe sammen med andre. Når man inngår i et samarbeid krever dette tilpasning, og at man er åpen for at andre har ulike måter å løse oppgaver. Dette er en utfordring som mange av samdriftene ikke har klart å forutse. For det andre viser det seg at mange av samdriftene ikke har satt opp felles standarder eller diskutert i plenum hvordan arbeidet skal gjøres før avtaleinngåelsen. Avtalene i seg selv regulerer også i liten grad hvordan arbeidet skal utføres og hvordan man skal samarbeide fra dag til dag. Ved at dette ikke er tatt opp på forhånd, og gjennom at det i tillegg ikke ligger noen formelle regler om hvordan slike uoverensstemmelser skal løses, bidrar til at det er vanskelig både å unngå og håndtere oppgavekonflikter.

Oppsummert ser vi at i samdriftene som har mange og store oppgavekonflikter ofte får et høyt konfliktnivå. Noe som igjen påvirker samspillet negativt fordi det resulterer i at de ikke klarer å håndtere det daglige samarbeidet. Oppgavekonfliktene kan i stor grad forklares ut fra at man ikke har blitt enig om en felles standard for hvordan man skal gjennomføre arbeidsoppgavene som ofte kommer av at bøndene ofte har vært vant til å jobbe mye selvstendig.

4.2.2 Relasjonskonflikt

Samdriftene i denne utredningen er ulike og alle bøndene har forskjellige relasjoner til hverandre. Det varierer fra tidligere kjennskap, alder og familie. Vi ser tydelig ut i fra dataene at mange av konfliktene som eksisterer i samdriftene er nært knyttet til relasjonene mellom bøndene. I denne delen av analysen skal vi presentere de tre ulike relasjonskonfliktene som hyppigst går igjen i samdriften.

Figur 7: Relasjonskonflikt



Status

Det å gå fra å være sin egen herre til å samarbeide byr på utfordringer for bøndene i samdriftene, spesielt med tanke på at de er vant til å få sin egen vilje og gjøre ting på sin egen måte. Derfor kan det være vanskelig for bøndene å plutselig befinne seg i et hierarki der noen prøver å heve seg over andre. Dermed kan det oppstå tvister om medlemmenes posisjon i samdriften.

Vi skal nå ta for oss en samdrift hvor det er klare tendenser til at de har konflikter som kommer av at den ene bonden vil ta avgjørelsene som fører til at han bestemmer over de andre partene.

Respondent: "Det er ikke til å stikke under en stol at det egentlig har vært ganske mye samarbeidsproblemer i samdriften vår. Det har det. Det er noen sterke sjeler som vil ha sin vilje gjennom. Og så blir det da krasj mellom ønsker å drive det akkurat som de vil. Det blir på en måte å finne denne balansegangen mellom kompromiss og ikke kompromiss"

Intervjuer: "Og med sterke personer tenker du på at de dominerer eller..?"

Respondent: "Ja, kanskje til dels. Og så er det ikke alle som takler det."

I denne samdriften resulterer bonden sin oppførsel til misnøye bland de andre medlemmene som føler at de ikke blir hørt. Utfordringer i samdriftene blir ikke diskutert i plenum, fordi denne bonden tar alle avgjørelsene og hever seg over de andre. Ser man på konflikten fra den dominerende bonden sin side, kommer det frem at han mener at han har blitt beskyldt for ting han ikke har gjort. Som sitatet under viser, har han klare meninger om hvorfor han tar disse beslutningene for at samdriften.

"For sånn som det har blitt nå så går det enten dukken hele greien ellers klarer vi oss med et nødskrik"

Her ser vi tydelig at det er to sider ved konflikten. Bonden som tar avgjørelsene mener at han ved flere anledninger må ta ansvar for å gjennomføre ting, imens de andre oppfatter denne bonden som dominerende når han tar slike valg. Bøndene har tydelige konflikter rundt deres posisjon i samdriften og de har ikke klarert på forhånd hvem som kan ta slike avgjørelser. Som følge av dette får samspillet i denne samdriften en negativ effekt.

I flere av samdriftene ser vi at opphavet til en del statuskonflikter kommer av at flere bønder blir sett på som individualistiske sjeler som vil ha ting på sin måte. De er vant til å drive gården på sin måte, og de har nok hatt et lite håp om at samdriften skulle drives slik som de

har gjort det før. Et godt eksempel på dette ser vi i det følgende sitatet som er hentet fra en av samdriftene.

"Sånn som jeg har opplevd det mens jeg var aktiv med, det var jo det at jeg følte mer og mer at det som jeg gjorde ble kritikkverdigg. Jeg følte hele tiden at jeg ikke gjorde det på den måten som de ville at jeg skulle gjøre det. Faktisk så var han etter oss også når det gjaldt inseminering. At det var feil tidspunkt, og feil og feil og feil. Og så sier jeg: - Kjære deg, jeg har jo drevet med dette her i 30 år og faktisk fått kalv i kyrne."

Her er bøndene grunnleggende uenige i hvordan arbeidet rundt insemineringen skal gjennomføres. I stedet for for å bli enige om hvordan de skal gjøre det, starter den ene bonden å hakke jevnlig på de andre. Det er tydelig at bøndene her ser seg blinde på sin måte og glemmer at andre kan gjøre det like bra, men på en annen måte. Bonden som opplever kritikk får en mindreverdigfølelse og går hele tiden rundt og lurere på om han har gjort det rette. Dette påvirker igjen innsats og engasjement i samdriften. Ser man på saken fra den dominerende bondens perspektiv, legger han frem i intervjuet at den andre bonden slurver med arbeidet sitt. Bonden som er utsatt for kritikken er også mye syk, noe som forsterker konflikten fordi han da ofte ikke kan delta i arbeidet. Her foregår det altså en tosidig kritikk mellom partene her, fordi alle gjerne vil bestemme for å få det på sin måte, som igjen fører til et dårlig samspill. Resultatet av denne konflikten fører til at den ene bonden trekker seg ut av arbeidet og blir en passiv deltaker.

Kommunikasjon

Den neste type relasjonskonflikt som går igjen i samdriftene, er konflikter som oppstår av kommunikasjon. Et viktig nøkkelmoment i mange samarbeidsgrupper er at man må kommunisere godt med hverandre for å få til et bra samspill. Ofte er dårlig kommunikasjon roten til mange konflikter. Samdriften vi nå skal se på har store konflikter som har oppstått fordi de ikke klarer å kommunisere med hverandre.

”Det er jo to stykker, hvertfall en da, som har sagt tydelig at jeg gjør som jeg vil. Til slutt har det blitt mindre og mindre kommunikasjon mellom daglig leder og han også. Så hvis daglig leder gir han en instruks så.... Det gjør jeg akkurat som jeg vil. Så de har ikke vært på talefot det siste året, og han påstår selv at det er de siste to årene. Sier han som er daglig leder da. Det er jo synd for de er sprengfulle av sinne begge to.”

Her fører den dårlige kommunikasjonen mellom partene til at de ikke kommuniserer i det hele tatt. Dette fører videre til at det ene medlemmet ikke gjør jobben som han skal, og de andre bøndene må gå over arbeidet hans. Den dårlige kommunikasjonen har sitt opphav i en del uheldigheter med sykdom og tekniske problemer innad i denne samdriften. Fra lederens synspunkt kommer det frem et helt annet perspektiv på kommunikasjonen.

Intervjuer: Hvordan føler du kommunikasjonen mellom dere fungerer?

Respondent: Nei, den kommunikasjonen har jeg, jeg har ikke noe problemer med den jeg altså. Men ellers så er det mange som ikke får til å snakke med hverandre da.”

Når denne bonden ikke selv ser problemet sitt med å kommunisere, eskaleres konfliktene ytterligere. I tillegg snakker medlemmene om hverandre og ikke med hverandre hver gang de har konflikter. Dette resulterer i at flere av medlemmene ønsker å trekke seg ut av samdriften.

Det å kommunisere godt med ulike mennesker er noe man må lære seg. Det er viktig å tilpasse seg til hver enkel person i teamet man jobber i, fordi alle reagerer ulikt. Klarer man å lære seg den balansegangen, vil man unngå mange konflikter som kommer av dårlig kommunikasjon. Siden de fleste bøndene jobber alene i fjøset i samdriften, vil

kommunikasjonen spille en ekstra stor rolle for at alle hele tiden er oppdatert på hva som skjer i fjøset.

Mange av samdriften har jevnlige møter, men få velger å benytte seg av dette som et sted å få til en god kommunikasjon. Det vil være hensiktsmessig for samdriftene å ha hyppige møter, både på grunn av kommunikasjonen og samholdet til samdriften. En av samdriftene har benyttet seg av loggbok i fjøset, slik at man etter hver vakt skriver opp hva som har skjedd på jobb. På den måte klarer de å unngå mange av kommunikasjonsproblemene sine. Hvis de i tillegg har mulighet til å overlappe vaktene sine og få en time sammen i fjøset, vil dette kunne påvirke kommunikasjonen positivt.

Engasjement

Den siste typen relasjonskonflikt som har gått igjen i samdriftene er mangel på engasjement hos bøndene. For at en samdrift skal ha et godt samspill og en effektiv drift er man helt avhengig av at alle bøndene tar felles ansvar for arbeidet. En samdrift er ikke bare en jobb, men også en livsstil for mange av bøndene. Det kan derfor være frustrerende å samarbeide med andre som ikke er engasjert. Vi skal nå ta for oss to samdrifter, hvor begge av ulike årsaker sliter med lavt engasjement.

En del av bøndene har arbeid ved siden av samdriften, dette kan være med på å redusere tilknyttingen. Bonden i den første samdriften vi skal ta for oss, mener at manglende eierforhold fra de andre bøndene er en utfordring i samdriften.

“Problemet er at man må ha et eierforhold til dette her som bonde. Man må ha litt mer interesse for det enn det å få timebetaling eller lønn for å være der, og det forsvinner fort man ikke får et eierforhold.”

Bonden forklarer i utsagnet at han savner mer engasjement fra de andre bøndene. En av grunnene til at engasjementet har vært så lavt i denne samdriften er at de har en deling på 70, 10, 10 og 10. Så kan han faktisk forvente at de har et så høyt engasjement med så liten andel?

”Jeg føler ikke at det fjøset er mitt på en måte. At det som skjer der oppe er mitt. Jeg er mer som en sånn person som er innom og hjelper til litt av og til.”

Sitatet over er hentet fra en av de andre bøndene i samme samdrift. Det kommer klart frem i intervjuet at denne bonden mangler engasjement. Noe som kan forklares ut fra den lave andelen i driften og at lederen har klare rutiner og regler for hvordan arbeidet skal gjøres. Dette gir lite rom for innspill fra bøndene som har en liten andel. Derfor er det helt naturlig bøndene med så liten andel mister en del av eierforholdet til samdriften. Generelt ser vi at dette forekommer i samdriftene hvor fordelingen er ulik og der hvor det er mange bønder som deler arbeidet i fjøset.

Den neste samdriften som har slitt med mangel på engasjement, har helt andre årsaker enn samdriften over. Her er grunnen til det dårlige engasjementet opphav i problemer knyttet til økonomi og de tekniske løsningene. Den ene bonden i denne samdriften har tydelige problemer med å takle den nye teknologien og vil helst ha drevet på gammelmåten i noen år til.

”Selv om det heter seg at det er nytt, effektivt og automatisert så synes jeg det er mindre forutsigbart dette nye her da”

Han påpeker i tillegg at det er artigere å drive med noe som man har full kontroll over hele tiden. Denne skepsisen til den nye teknologien blir ytterligere styrket hver gang det oppstår teknologiske problemer i samdriften. Resultatet blir da at bonden viser et lite engasjement til

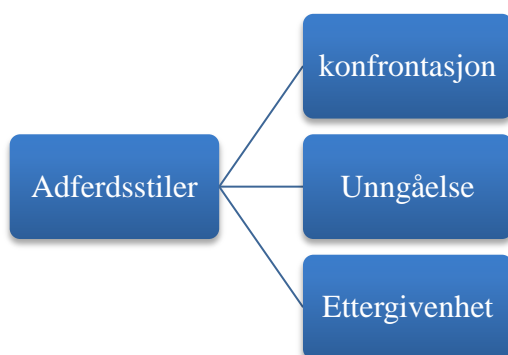
samdriften og smitter denne dårlige stemningen over til de andre. Heldigvis får denne samdriften det enklere med teknologien etter hvert, noe som bidrar til at engasjementet blir snudd til noe positivt.

Samlet sett er det tydelig at mange av samdriftene har relasjonskonflikter. De mest utbredte er status-, kommunikasjons- og engasjementskonflikter. Hovedårsaken til at slike konflikter oppstår er at bøndene har liten erfaring med tidligere teamarbeid og at de mister tilhørigheten til gårdsdriften når de bare har en liten andel av driften.

4.3 Adferdsstiler

Neste steg er å se på hvilken adferd bøndene viser under konflikter. I samdrifter med høyt konfliktnivå er det tre adferdsstiler som går igjen. Dette er konfrontasjon, unngåelse og ettergivenhet. Hvor unngåelse og ettergivenhet ofte er komplementære til konfrontasjon. Vi velger å presentere adferdsstilene hver for seg under analysen, mens forholdet dem i mellom vil bli tatt opp under diskusjonen. I det følgende skal vi derfor drøfte hvordan adferdsstilene gjør seg gjeldene i samdriftene og hva som kan være årsakene til at det er disse stilene som går igjen.

Figur 8: Adferdsstiler



4.3.1 Konfrontasjon

I mange av samdriftene med mange og langvarige konflikter ser vi en utstrakt bruk av konfrontasjon. Utdraget under er hentet fra en samdrift hvor en av deltakerne tilsynelatende viser liten interesse for de andre partene. Vedkommende tar avgjørelser uten å si i fra til de andre, eller han tar avgjørelser som direkte trosser flertallets meninger.

Respondent: ” ja, forvogn ja. Så den er vel kommet inn der, men det skulle kjøpes traktorer mente han og... han kjøpte en gammel en. Han liksom handler sånn på forhånd og så kommer han og sier at nå har jeg gjort....”

Intervjuer: ”Så disse tingene ble ikke tatt opp på møtene?”

Respondent ”Nei. Og den forvognen krever en stor traktor. Så fikk vi tak i en gammel traktor og så røk den. Og da var han nede her i løpet av natten og tok min traktor uten å si noe. Og det er sånn som han gjør. Akkurat som det passer han. Men det er klart at jeg ikke hadde behov for traktoren, men han kunne vell gitt beskjed om dagen at han hadde tatt den. Men jeg så jo bare at traktoren var vekke. Ikke et ord.”

Her kommer det tydelig frem at respondenten oppfatter den andre bondens adferd som svært dominerende og hensynsløs. Gjentatte ganger har bonden overkjørt de andre og ignorerer innspill de kommer med. Bonden det er snakk om har en tydelig tendens til å sette frem klare mål til løsningen på problemene, og er ikke interessert i å inngå et kompromiss. Årsaken til dette er at den dominerende bonden føler at de andre ikke viser nok engasjement for driften. Når de andre ikke viser interesse for driften føler heller ikke den dominerende bonden at det er nødvendig å inkludere dem. Dette fører imidlertid til at de andre medlemmene mister mer av engasjementet sitt og blir mer unngående.

I en annen samdrift ser vi at konfrontasjonsadferden som den ene parten viser går så langt at den ene bonden tar ut aggresjonen sin med trusler om vold til de andre i medlemmene. Samdriften det her refereres til har hatt store problemer med økonomi, teknisk utstyr og sykdom på både mennesker og dyr. Dette har bidratt til at de sliter med kommunikasjon seg

imellom noe som igjen resulterer i et høyt konfliktnivå. Det dårlige forholdet mellom deltakerne blir imidlertid ytterligere forsterket av adferden som denne bonden viser.

Konfrontasjon er en adferdsstil som går igjen i mange av samdriftene, særlig i de samdriftene hvor man har en leder som har hovedansvaret for driften. Generelt i samdriftene hvor den ene parten er konfronterende er det to faktorer som kan forklare denne adferden. For det første er det rett og slett noen ganger slik at enkelte personer er tar stor plass og søker mer fremtredende posisjoner. Dermed at konfrontasjon kan forklares ut fra personligheten til enkelte av bøndene. Den andre forklaringen på at man ser en konfronterende adferd er at bøndene ikke har klarlagt felles forventinger knyttet opp til hvordan man skal ta beslutninger. Når lederen tar større eller flere beslutninger enn det de andre bøndene hadde forventet at han skulle ta, kan dette føre med seg at de oppfatter lederen som konfronterende i sin adferd.

4.3.2 Unngåelse

Vi ser helt klart fra dybdeintervjuene at en del av medlemmene i samdriftene unngår konflikten. Dette gjelder i samdrifter med både et høyt og lavt konfliktnivå. I samdriften som vi nå skal ta for oss, konfronterer den ene bonden en av de andre bøndene med hvordan arbeidsoppgaven i fjøset skal gjøres. Dette resulterer i en slik reaksjon:

”Hvert fall i forhold til at noen er mer hårsåre enn andre, og det til slutt ender opp med at det er bedre å ikke gjøre noe enn å gjøre noe som kan være gale.”

I denne samdriften velger denne bonden å unngå konflikten ved å trekke seg ut av arbeidet i fjøset. Det er tydelig at bonden som trekker seg ut blir fornærmet av kritikken, men istedenfor å ta det opp velger han å forlate arbeidet. Motivet for denne handlingen ser ut til å være at bonden som blir kritisert tror at han ikke har noe å vinne på å ta det opp. Årsaken til dette er sannsynligvis at bonden som gir kritikk er svært dominerende. Resultatet blir at

bonden som kom med kritikken, får fortsette på samme måte uten at det skjer noen forbedring i kommunikasjonen mellom medlemmene i samdriften.

Ved en annen samdrift ser vi også at unngåelse går igjen. I motsetning til ovenfor viser begge, både den dominerende og ”svake” parten, unngåelse som adferd. Sitatet under kommer fra den mest dominerende bonden i samdriften.

”Ja. Sist møte var at de ikke ville være med å drive lengre for de viste ikke hva som møtte de i døren når de kom opp i helgen. Jeg gadd ikke å engasjere meg så følt da.”

Dette sitatet er hentet ut fra en diskusjon hvor den dominerende parten velger å ikke involvere seg. Han viser en adferd som tydelig bærer preg av unngåelse i form av at han ikke gidder å delta. Bonden her har mer enn halvparten av driften, og han vet godt at han kan fortsette på samme måte uavhengig av hva de andre sier. Derfor orker han heller ikke å delta i diskusjonen. Dette fører igjen til at de andre etter hvert ikke tar opp saker som er problematiske, og dermed får man til slutt et samspill som er preget av lav grad av direkte kommunikasjon og mye baksnakking.

Totalt i datasettet har vi sett at unngåelse er en adferd som går igjen i mange av samdriftene. Veldig ofte henger denne adferden tett sammen med at det er en annen dominerende part i samdriften som tar mye plass. I andre tilfeller igjen ser vi at alle partene i samdriften går over til å vise en unngående adferd, også de som tidligere har vært konfronterende. Noe av årsakene til at dette skjer er at når konfliktene har pågått lenge ser det som bøndene rett og slett ikke orker delta lengre i diskusjonene.

4.3.3 Ettergivenhet

Det finnes en del eksempler fra intervjuene som viser at enkelte av bøndene forsaker egne interesser til fordel for de andre deltakerne. Her vil to av samdriftene bli trukket frem som

eksempler på ettergivende adferd. Begge samdriftene har en bonde som er veldig dominerende, noe vi vil se er en medvirkende faktor til at de andre er ettergivende.

I denne samdriften er det særlig en av partene som viser en ettergivende adferd. Som vi ser i det første sitatet under, er det som kalles for et kompromiss i realiteten ikke et kompromiss.

“Nei, det blir vell ofte kaldt et kompromiss. Men det er vell der det skurrer litt for et kompromiss går kanskje ofte bare den ene veien.”

Respondenten referer her til en avgjørelse som blir tatt hvor det er tydelig at han forsaker sine egne interesser til fordel for en av de andre i samdriften. Ut fra intervjuene til denne samdriften kan vi trekke ut to årsaker til at den ene parten viser ettergivenhet. For det første er den andre bonden svært dominerende, dette innebærer at for at samarbeidsklimaet skal være rimelig greit, må noen gi seg. Dette er noe som respondenten ser, og han velger derfor å gi etter for den andre parten. Den andre årsaken til at respondenten velger å gi etter i diskusjoner, er at han har tillit til den andre bonden gjennom at han ser at bonden leverer gode resultater. Det er den andre bonden som har hovedansvaret for driften, og den ettergivende parten innser derfor at den andre bonden har mer kunnskap driften. I tillegg er det den andre bonden som må ta konsekvensene av en avgjørelse om driften. Samlet sett velger derfor respondenten en adferd som er tydelig ettergivende.

Fra andre samdrifter ser vi også en hyppig bruk av ettergivende adferd. Sitatet under er hentet fra en samdrift hvor respondenten ikke lengre jobber aktivt i samdriften, men som likevel har et ønske om å delta i beslutningsprosesser.

Intervjuer: ” Så problemløsningen er at det ikke er noe særlig løsning i det hele tatt? At dere bare bøyer dere?”

Respondent: "Ja."

Det som skjer her er at i diskusjoner hvor viktige beslutninger skal tas, ender man med at respondenten gir etter og dermed ikke får igjennom viljen sin. Som i tilfeller over er den andre parten i denne konflikten svært dominerende og brautende. Den dominerende bonden føler at respondenten ikke engasjerer seg og ikke viser interesse for driften, noe som kan skyldes at respondenten har vært mye syk. Når respondenter her velger å ta opp ting, tolker den andre bonden dette som unødvendig kritikk. Det hele ender i opprivende diskusjoner hvor respondenten til slutt velger å gi etter for å bevare det lille som er igjen av husfreden.

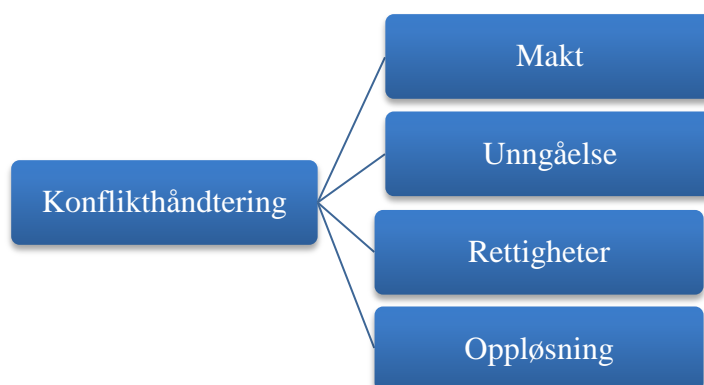
Ut i fra datasettet ser vi at en del av bøndene viser ettergivende adferd, som kommer av to ting. Det første er at ettergivenhet er komplementær adferd til konfrontasjon. En del bønder viser av at de forårsaker sine egne interesser for å løse konflikten, siden den konfronterende bonden er så bestemt. Den andre grunnen er at flere av bøndene gir etter er fordi de har tillit til hverandres kunnskap og kompetanse.

Samlet sett er det følgende tre adferdsstiler som går igjen i samdriftene: Konfrontasjon, unngåelse og ettergivenhet. Hovedtendensen i datasettet er at når en part viser konfrontasjon, er det flere som viser unngåelse enn ettergivenhet i sin adferd.

4.4 Konflikthåndtering

I denne delen ser vi på hvordan bøndene håndterer konflikter. Det går igjen fire ulike håndteringsmekanismer hos samdriftene i denne utredningen. Dette er makt, unngåelse, rettigheter og oppløsning. I det følgende skal vi analysere hvorfor disse mekanismene blir brukt og hva det resulterer i.

Figur 9: Konflikthåndtering



4.4.1 Makt

Som vi så under analysen av adferd er det mange av bøndene som viser en svært dominerende og konfronterende oppførsel. Det er klare paralleller mellom denne typen adferd og det å bruke makt som virkemiddel for å håndtere konflikter. Bønder som bruker makt for å håndtere uenigheter prøver aktivt å presse igjennom de løsningene som er best for dem selv, til tross for åpenbar motstand fra de andre i samdriften. Sitatet under er hentet fra en samdrift hvor det er tydelig at de andre deltakerne sier i fra til den ene bonden om at de er uenige med han.

”Ja, vi tok det jo opp på møtet, men samme hva jeg snakket om så fortsatte han på sin måte.”

Bonden det her refereres til velger likevel å fortsette på samme måte, og ignorerer med dette innspill fra andre. Sitatet nedenfor understreker bruken av makt som konflikthåndterings måte ytterligere i den samme samdriften.

“Nei, men når han har gjort det... Hva skulle vi ...? Også sitter han og sier at hvis jeg ikke får dette igjennom så bare går jeg. Jeg vet ikke om det var da han sa det,

men han har brukt dette noen ganger og. Sant da får dere greie dere selv. For at han vet jo at vi er avhengig av han. Så det er ikke helt enkelt.”

Ut fra sitatet over ser vi at bonden det her er snakk om aktivt bruker trusler og ultimatum for å håndtere konflikter. Måten han bruker makten sin på er usympatisk og dominant. Årsaken til at han kan gjøre dette er avhengigheten mellom de andre og han. Mange av de andre bøndene har dårlig helse og klarer ikke å ta en aktiv rolle i den daglige driften, noe som øker avhengigheten mellom bøndene. Dette utnyttet imidlertid den andre bonden med å komme med trusler for å få igjennom viljen sin.

I samdriftene hvor den ene parten bruker makt for å håndtere konflikter ser vi jevnt over at dette alltid fører med seg negative konsekvenser for samspillet. For det første klarer de ikke ta opp de underliggende årsakene til problemene sine. Dette fører til at bøndene hele tiden tar med seg de gamle problemene inn i nye konflikter, de klarer rett og slett ikke å legge de gamle konfliktene bak seg. For det andre fører bruken av makt til at de andre bøndene blir misfornøyd og negativt innstilt til samdriften og den dominante bonden. Dette bidrar igjen til at de ofte trekker seg ut av samdriften og blir ytterligere passivisert i forhold til driften, noe som imidlertid forsterker maktbruken fra den dominerende parten. Samlet sett kan vi derfor si at bruken av makt har en selvforsterkende negativ effekt på samspillet i samdriftene.

4.4.2 Unngåelse

Under analysen av adferd så vi at unngåelse var en av adferdsstilene som ble mye brukt. Mange av de samme momentene som kom frem under den delen av analysen, vil også gjøre seg gjeldende for analysen av unngåelse som konflikthåndteringsmekanisme. Det å bruke unngåelse når man har konflikter, er en håndteringsmåte vi ser går igjen hos flere av samdriftene.

Intervjuer: ” Så hvis du skal i noe om hvordan dere håndterer konflikter, hva vill du si?

Respondent: ” Jeg tror vi er litt dårlige til å ta det opp med den vi tror det gjelder, det blir for rundt snakk. Vi er litt for konfliktsky ”

I denne samdriften håndterer bøndene konflikten med å unngå dem. Årsaken er at de er redd for å fornærme noen av de andre, samt at de ønsker å bevare et godt forhold mellom alle partene. Denne bonden uttrykker imidlertid bekymring for at de bevarer et kunstig samhold ved kun å håndtere konflikter med unngåelse. Han er redd for at de skyver problemene foran seg isteden for å ta de opp. På den andre siden fungerer denne håndteringsmekanismen bra for denne samdriften. De har fortsatt en god kommunikasjon seg imellom og det er ingen store polariseringer mellom bøndene. Noe av grunnen til at det fungerer såpass bra er at de har utviklet gode rutiner, at de er litt runde i kantene med hverandre, samt at samdriften bare har noen få oppgavekonflikter.

Som vi ser fra samdriften over kan det å unngå konflikter være positivt hvis konfliktene er små og ubetydelige. I en annen samdrift ser vi også at bøndene i stor grad bruker unngåelse som håndteringsmekanisme.

“Det blir på en måte skjøvet litt under teppet. Det blir ikke så mye åpenhet om det. Jeg tror folk synes det er vanskelig å snakke om det. For ting folk sier blir ofte tatt ille opp.”

I sitatet over svarer respondenten på hvordan de håndterer konfliktene i samdriften. Som svarer illustrer lar bøndene være å ta opp konfliktene. De diskuterer ikke hva som er problemet og hvordan de skal løse konflikten. Dermed har bøndene i denne samdriften en tydelig bruk av unngåelse som håndteringsmekanisme.

På lik linje som vi så i den første samdriften det ble gjort rede for, er årsaken til at bøndene velger unngåelse at de engstelig for at de skal fornærme noen ved å ta opp konflikten. I

motsetning til i den første samdriften fører midlertid unngåelse her til en forverring i relasjonen mellom bøndene. Når konflikten ikke blir tatt opp blir bøndene umotiverte og frustrerte. De klarer ikke kommunisere direkte med hverandre, noe som fører til økt bruk av mikropolitisk adferd og baksnakkelse. Dette bidrar ytterligere til en eskalering i konfliktnivået i denne samdriften.

Noe av årsaken til at unngåelse her fører med seg andre konsekvenser enn i den første samdriften, er at denne samdriften har hatt mange og langvarige konflikter. Temaene for konfliktene har ofte vært viktige for bøndene og når de ikke har klart å løse dem har dette ført til at de aldri legger konfliktene bak seg. Istedenfor ser det ut som de kontinuerlig tar med seg gamle konflikter inn i nye konflikter. Ut fra dette ser vi at håndteringen i seg selv kan bidra til å utløse og forsterke konfliktene.

Samlet sett illustrerer disse to samdriftene et viktig poeng. Unngåelse kan både svekke og forsterke konfliktene i samdriftene. Den generelle tendensen i datamaterialet vårt er at i de samdriftene som er preget av små og få konflikter fører unngåelse til at konfliktene avtar. I de samdriftene som har mange og langvarige konflikter ser vi derimot at unngåelse forsterke konfliktene.

4.4.3 Rettigheter

Den neste håndteringen som går igjen i samdriftene er bruk av rettigheter. De fleste bøndene setter opp formelle avtaler og regler ved oppstart av samdriftene, dermed kan de henvise til regler og rutiner hvis det skulle oppstå problemer. I en av samdriftene med mange konflikter har de håndtert det på denne måte.

Respondent: ” Ja, det gjorde vi i perioder hvertfall. Kan si at kanskje når konfliktnivået var høyest så gjorde vi det sånn.”

Intervjuer: ” Okey. Hvordan fungerte det da?”

Respondent: "Nei, det er for så vidt mye bedre. Når en ting er opplest og vedtatt så er det sann ikke sant."

Denne samdriften er i perioder preget av høyt konfliktnivå, hvor deltakerne aktivt har satt opp møter med agendaer og brukt formelle prosedyrer for å løse konflikter dem i mellom. Dette fungerte som en god metode for å løse konflikter i denne samdriften, fordi man fikk tatt avgjørelser på grunnlag av prinsipper som bøndene hadde blitt enige om. I andre samdrifter har de inngått avtaler at de skal ha flertallsavgjørelser for å kunne håndtere konfliktene på en rettferdig måte. På en annen siden gir ikke alltid bruken av rettigheter positive konsekvenser, fordi det alltid er noen som vinner og noen som taper. Dette har ført til at bøndene enkelte ganger blir misfornøyd, selv om de har avtalt bruken av rettigheter på forhånd.

Vi ser tydelig at de fleste samdriftene har klare regler og avtaler rundt investeringer, men det mangler avtaler rundt den daglige driften. Her oppstår det mange oppgavekonflikter rundt hvordan ting skal gjøres i fjøset, som vasking, melking og andre daglige gjøremål. Siden man ikke har satt noen regler eller avtaler blir det vanskelig å benytte seg av rettigheter som håndteringsmekanisme. Dette er noe som mange av bøndene trekker frem som en utfordring. Hos samdriftene med færre og kortvarige konflikter ser vi en helt annen tendens. Her har mange klare regler og rutiner om hvordan arbeidet i fjøset skal gjøres. Dette bidrar til at de klarer å forebygge mange av oppgavekonfliktene sine.

4.4.4 Oppløsning

En del av samdriftene har brukt oppløsning eller reorganisering som en måte å håndtere konflikter på. Når bøndene velger å håndtere konflikter slik, tar de bort eller endrer den gjensidige avhengigheten de har til de andre i samdriften. En av samdriftene er et godt eksempel på dette. Her har samdriften intense konflikter, særlig mellom to av partene. I diskusjoner er det ingen av dem som vil gi seg, og det går faktisk så langt at de ikke snakker sammen på over et år.

Intervjuer: "Er han ute nå?"

Respondent: "Ja, han sa før jul at han hadde skaffet seg jobb og at han sluttet."

Til slutt velger den ene parten å forlate samdriften. I denne samdriften har de i tillegg til kommunikasjonsproblemer, også hatt store utfordringer knyttet opp til en stram økonomi og sykdom. Noe som er en stor del av årsaken til at de har et stort antall konflikter. I følge et av medlemmene resulterte imidlertid oppløsningen i at de fikk en mye bedre kommunikasjon innad i samdriften. Dermed har oppløsning fungert som en god håndteringsmekanisme for denne samdriften.

En annen form for oppløsning, som vi ser fra flere av samdriftene, er at de velger å gå over til mer passive posisjoner når det er et høyt konfliktnivå. I de to samdriftene hvor dette er tilfellet skyldes det på sykdom, men fakta er nok at de kunne forblitt aktiv lengre hadde det ikke vært for det høye konfliktnivået. Når et av medlemmene går over som passivt medlem beholder de eierandelene sine, men slutter å jobbe for samdriften. De trekker seg dermed ikke helt ut av samdriften, og resultatet blir at samdriften får en annen måte å organisere seg på.

I mange av samdriftene kommer det imidlertid frem at selv om de har et ønske om oppløsning, så holder den gjensidige avhengigheten de igjen i samdriften. De klarer ikke å drive gården alene, så hvis det skal være drift på gården må de delta i samdriften. En annen årsak til at de ikke kommer seg ut av samdriften er at de rett og slett ikke vet hvordan de skal gjøre det. Avtalene de inngikk ved oppstart av samdriften er ofte svært komplekse og langvarige på grunn av store investeringer. Flere har ikke tatt hensyn til dette problemet når de skrev under kontrakten.

Intervjuer: "Ja, hvordan er reglene om man vil trekke seg ut?"

Respondent: ” Jeg tror kvoten må stå igjen her i 10 år, tror jeg det står. Banken er vel med på dette også for å låne ut penger, så... Vi binder kvoten i 10 år.”

Denne uttalelsen gjenspeiler veldig mange av samdriftene. Det er helt vanlig at samdriftsavtalene varer i flere tiår, og dermed er det vanskelig å trekke seg helt ut. Generelt ser vi at det er enklere å få til et godt samspill i samdrifter hvor det ikke er altfor mange bønder som skal samarbeide. Derfor kan samdriftene får en mer positiv effekt når noen av medlemmene går over til en mer passiv deltakelse.

Oppsummert har vi sett at bøndene primært bruker følgende fire konflikthåndterings mekanismer: makt, unngåelse, oppløsning og rettigheter. Med dette får vi at håndteringsmekanismene som bøndene benytter ligger nært knyttet opp til det dysfunksjonelle systemet i “Figur 2: Diagnose på konflikthåndtering (Rognes, 2005 s.163)”. I samdriftene ser vi at utstrakt bruk av makt, unngåelse og oppløsning fører med seg at konfliktene sjeldent blir diskutert grundig og man får dermed kun overfladiske løsninger. I de samdriftene hvor de klarer å benytte seg av rettigheter, ser vi at dette ofte bidrar til en mer positiv håndtering. Grunnen til at færre bruker rettigheter er at det ikke er avtalt regler om dette på forhånd, dermed blir det vanskelig å benytte seg av dette som en håndteringsmekanisme. Dette fører ofte til at konflikt håndteringsmekanismene har en negativ påvirkning på samspillet i samdriftene.

Oppsummering analyse

Ut i fra analysen har vi laget en oversikt over funnene våre i “Tabell 3: Oppsummering av funn” som illustrerer en total oppsummering av hva vi har funnet hos den enkelte samdrift. Denne viser at mange av samdriftene har flere konflikter som pågår samtidig og de har derfor fått flere kryss i tabellen. Dette gjør at man ikke kan følge utviklingen av en enkelt konflikt ved å se i tabellen. Vi har kun valgt å presentere fem av samdriftene i tabellen, siden de resterende samdriftene ikke hadde noen særlig grad av konflikter. Som man ser i tabellen har tre av samdriftene fått fargekode rød, på grunn av at de har mange og langvarige

konflikter. Disse samdriftene har dermed et høyt konfliktnivå. De to andre samdriftene hadde et lavere konfliktnivå, med få og kortvarige konflikter, og har derfor fått koden gul. Bakerst i tabellen har vi plassert effektivitetsmålene til samdriftene, for se på sammenhengen mellom konflikter og effektivitet.

5. Diskusjon

I denne delen skal vi se på hvordan konfliktene utvikler seg og hovedtendensene i samdriftene. For å illustrere hvordan konfliktene utvikler seg gjør vi først rede for historien bak to av samdriftene. De to samdriftene er svært ulike, noe som også gjelder de øvrige samdriftene. Beretningene fra de to samdriftene kan på den andre side fungere som et godt bilde på hva som faktisk skjer i samdriftene når de møter på konflikter. De vil derfor bli brukt som et utgangspunkt i den videre diskusjonen.

Samdrift E

Vi starter med å se på samdrift E som har en fordeling 25-25-25-25-10. Siden bøndene har en så liten andel hver, jobber alle ved siden av samdriften. Det er to tydelige oppgavekonflikter som påvirker samspillet i samdriften. Den første kommer av at de har problemer knyttet til teknologien på det nye utstyret. Dette skaper uenigheter og usikkerhet om hvordan de skal håndtere utstyret. Den andre konflikten er hvordan arbeidsoppgavene i fjøset skal gjøres. På grunn av dårlig økonomi kan de bare være en i fjøset, noe som gjør at arbeidet ikke blir gjort på samme nivå som tidligere når de arbeidet to og to sammen. Det er spesielt hvor grundig man er i fjøset som er et problem, som kommer av at bøndene prioriterer samdriften ulikt siden de alle har arbeid utenfor.

Som følge av oppgavekonfliktene unngår flere av bøndene å ta opp problemene. De går ofte alene i fjøset og det er lang tid mellom hver gang de arbeider i samdriften. I tillegg har flere av bøndene liten kunnskap om det tekniske utstyret og velger å unngå disse problemene helt. Med en slik unngående adferd, mister bøndene motivasjon og engasjement til videre arbeid. Resultatet blir at det oppstår engasjementskonflikter i samdriften.

Adferden og håndteringen i denne samdriften går inn i hverandre, fordi de hele tiden velger å unngå konfliktene. En av årsakene til at de velger å håndtere konflikten ved å være

unngående, er at de ser at folk er flinke på forskjellige steder i samdriften, og at man må fokusere på det positive i stedet for det negative.

Totalt sett klarer denne samdriften å snu mange av problemene og kommer positivt ut av konfliktene de har hatt. Årsakene til dette kan forklares ut fra at de bare har noen få konflikter, teknologien ble bedre, at de fokuserer på hva som er bra med hverandre og at de har et ønske om å snu problemene til noe positivt.

Samdrift A

Den andre historien er hentet fra samdrift A som har betydelig flere konflikter. Problemene startet allerede da samdriften skulle begynne med arbeidet på driftsbygningen. Entreprenøren som skulle lage driftsbygningen gjorde ikke en tilstrekkelig god jobb i lederens øyne. En av de andre bøndene var ansatt hos entreprenøren og tok entreprenørens side i saken. Her fikk man en situasjon hvor to av bøndene havnet i intense diskusjoner knyttet opp til utformingen av driftsbygningen. Hvilket resulterte i at man tidlig i samarbeidet fikk en oppgavekonflikt. For å håndtere konfliktene viser begge bøndene en klar konfronterende adferd. De havner i store diskusjoner preget av mye sinne og frustrasjon. Fra intervjuet kommer det imidlertid frem at til tross for dette klarer de å få samarbeidet til å fungere videre.

Etter hvert som tiden går klarer samdriften å produsere svært effektivt. De har gode tall i forhold til fruktbarhet og kvaliteten på melken, men til tross for dette er økonomien svært stram. De klare ikke å hente inn en positiv avkastning på investeringen. Eksterne rådgivere blir hentet inn for å hjelpe til med økonomien, men rådgiverne sier at det ikke er noe mer å hente i forhold til effektiviteten av driften. Det eneste alternativet samdriften da står igjen med, er å kutte i antall timer som bøndene jobber. Dette skjer ved at den ene bonden får mer av ansvaret for samdriften, mens de andre bøndene må jobbe mer utenfor samdriften.

Delingen av ansvaret gjør at lederen får en veldig stor arbeidsbelastning i samdriften. De andre bøndene klarer ikke å bidra like mye siden de har andre jobber, og derfor har de ikke lengre den samme fleksibiliteten med hensyn til når de kan delta i samdriften. De har mindre tid til møter i samdriften, og trekker seg stadig mer unna. Arbeidet i samdriften hopper seg opp og lederen klarer rett og slett ikke å ta unna alt som oppstår i driften. De andre sier at det bare er å ringe hvis han trenger hjelp, men lederen vil at de skal se dette selv. Han mener at de må støtte han og vise større grad av interesse for driften. Dette går sakte men sikkert over i en relasjonskonflikt knyttet opp til engasjement. For å bedre engasjementet blant de andre bøndene, prøver lederen å sette opp gjøremålslistor og forklare de andre hvordan man skal utføre arbeidet i samdriften. Fra enkelte av bøndene blir dette imidlertid oppfattet som kritikk på hvordan de utfører arbeidsoppgavene, og samdriften ender opp med oppgavekonflikter som et resultat av det manglende engasjementet.

Det dalende engasjementet blant de andre bøndene gjør at lederen oppfatter at han må ta større del av avgjørelsene. Fordi de andre ikke viser interesse for driften, gidder han heller ikke lengre å inkludere dem i beslutninger som må tas. De andre bøndene tolker dette som at lederen er tverr og vanskelig å ha med å gjøre. Lederen viser her stor grad konfrontasjon som adferd og bruker etter hvert mer maktorienterte strategier for å klare å holde effektiviteten oppe i samdriften. De andre bøndene blir mer og mer unngående både i sin adferd og i forhold til håndteringen av konfliktene. Man får her et samspill preget at konfrontasjon og maktbruk hos lederen, mens de andre viser unngåelse og ettergivenhet fordi de ikke orker å ta tak i konfliktene.

Tiden går og bruken av makt fra den ene parten og unngåelse fra de andre fører til at kommunikasjonen forsvinner nesten fullstendig mellom bøndene i samdriften. Det går lengre og lengre mellom hver gang bøndene møtes, og når de møtes er det en svært anspent stemning mellom dem. Noen av de andre bøndene prøver å ta opp problemene, men lederen orker ikke lengre å prøve å engasjere de andre. Han har gitt opp å få de andre til å delta, hans fokus er å få til effektiv samdrift og i møtene trekker han seg mer og mer unna. Han går over fra en konfrontasjonsadferd til å bli mer unngående. Dette gjør at de andre bøndene ikke får noen respons fra ham som igjen medfører at samdriften ikke klarer å håndtere eller løse

konfliktene sine. Alt stopper opp og man kommer ingen vei. Til slutt håndterer samdriften dette med at noen går over som passive medlemmer eller prøver å forlate samdriften helt.

Utvikling og tendenser

I samdrift A ser vi at en relasjonskonflikt fører til en oppgavekonflikt. Mangel på engasjement gjør at bøndene ofte ikke gjør en tilstrekkelig god jobb i fjøset, noe som er grobunn for nye konflikter. Beretningen om samdrift E viser at forholdet også kan gå den andre veien, ved at en oppgavekonflikt kan utløse en relasjonskonflikt. I samdrifter med mange oppgavekonflikter fører dette ofte til slitasje på relasjonene mellom bøndene, og da kan det oppstå relasjonskonflikter. Generelt i samdriftene er det tydelige tendenser til at konflikttypene henger sammen og utløser hverandre. Ved at man får nye konflikter inn i samdriften vil dette resultere i ett høyere nivå av konflikter og det blir vanskeligere å finne løsninger. Vi tror at noe av årsaken til at oppgave- og relasjonskonflikter har så tette bånd, er at samdrift er et samarbeid som man ikke er ferdig med når man forlater jobben. Det er en del av livet til bøndene, og det blir dermed også vanskeligere å legge konfliktene bak seg.

Når samdriftene har relasjonskonflikter, ser vi klare tendenser til at flere av bøndene bruker unngåelse som atferd og mekanisme for håndtering av konflikten. Dette skyldes at mange vil unngå å håndtere relasjonskonflikter fordi det kan bli oppfattet som et personangrep. Derfor blir slike konflikter sjelden tatt opp og de forverrer samspillet. Unntaket er statuskonflikter, som vi ser har en klar utvikling fra først konfrontasjonsadferd og senere makt som håndteringsmekanisme. Det ligger i statusen sin natur at man søker å framme seg selv, og for å klare dette velger derfor bøndene en klar maktorientert strategi. Med oppgavekonflikt ser vi helt andre tendenser i adferd og håndtering. Slike konflikter blir ofte sett på som enklere å løse, og det gjør at bøndene i større grad velger å ta opp konflikten. Ut i fra datasettet ser vi at oppgavekonflikter fører til flere typer adferd og håndtering, og har derfor ikke like klare trekk i utviklingen som relasjonskonflikter.

Samdrift A er et godt eksempel på at når den ene parten viser høy grad av konfrontasjonsadferd, utløser dette adferd som ettergivenhet og unngåelse hos de andre bøndene. Dette ser vi går igjen i mange ulike konflikter i samdriftene. Det er to faktorer som kan forklare fenomenet. For det første kan en samdrift preget av store uenigheter og sterke ”motstandere”, føre til man rett og slett gir opp kampen. Det tar for mye krefter å fortsette å kjempe, og dermed velger man å gi etter eller unngå konflikten. For det andre er ofte bøndene avhengig av den dominante bonden. Jevnt over er det tydelig at det er de passive og deltidsbøndene som viser unngåelse og ettergivenhet, slik som vi så i samdrift A. Disse bøndene har ofte en mindre andel i samdriften og er derfor avhengig av den dominante bonden for å kunne fortsette med gårdsdrift. Så selv om man er uenig med dem, velger man å unngå konflikten for å bevare samarbeidet og samdriften.

Generelt i intervjuene har vi sett at det er de samme som viser en konfronterende adferd, og de samme som unngår og gir etter. I noen av samdriftene som har hatt langvarige konflikter, er det imidlertid tendenser til at alle deltakerne viser en unngående adferd. Som det kom fram fra samdrift E, gjelder dette også den parten som tidligere har vært dominerende. Det ser her ut som konfliktene tar så mye krefter at deltakerne til slutt ønsker å gi opp og forlater samdriften. Bøndene makter ikke lengre å sloss mot hverandre, og de klarer heller ikke ta opp konflikten på en konstruktiv måte.

Den klareste sammenhengen mellom adferd og håndtering er at de lederne som viser en konfronterende adferd etter hvert også går over til å håndtere konflikten med makt. De partene som er unngående i sin adferd vil bruke unngåelse eller oppløsning for å håndtere konflikten. Dette kan forklares ut fra det følgende: Ledere som viser en konfronterende adferd, vil bli møtt med unngåelse fra de andre bøndene. Når den konfronterende bonden ikke får noe respons, vil han gå over til å bruke makt for å håndtere konflikten. De unngående bøndene føler da at de blir urettferdig behandlet og ikke hørt, siden de også har en eierandel i samdriften. I tillegg er det ingen av samdriftene som har inngått en avtale på forhånd om at lederen har rett til å bruke makt i slike situasjoner. Videre håndtering blir da at bøndene bruker oppløsning, hvor noen går over til passive medlemmer, mens andre

velger å trekke seg helt ut av samdriften. Dette blir den eneste løsningen, fordi konflikten er så fastlåst.

I utredningen ligger kommunikasjon som en underkategori av relasjonskonflikter. Fra analysen har vi sett at kommunikasjonskonflikter er svært utbredt i samdrifter. Dårlig kommunikasjon mellom bøndene kan føre til at de ikke klarer å fordele arbeidsoppgavene eller bli enig om en standard for arbeidet. Fra intervjuene er det tydelig at dårlig kommunikasjon utløser adferd som unngåelse og konfrontasjon. I det lange løp fører kommunikasjonskonflikter ofte til bruk av oppløsning som håndteringsmekanisme, noe som kan forklares ut fra at for at bøndene skal få en avslutning på konflikten sin må de snakke sammen. Når de ikke klarer dette blir de helt fastlåst og kommer ingen vei. Oppløsningen blir da den eneste måten å komme seg bort fra konflikten. Dermed ser vi at kommunikasjonen spiller en viktig rolle i hele utviklingen av konflikter, fra de oppstår og til det endelige utfallet.

Det er særlig to forhold som skiller samdriftene med et høyt konfliktnivå fra de med et lavt konfliktnivå, hvilket er bruken av makt og oppløsning som håndteringsmekanismer som bare forekommer i samdrifter med høyt konfliktnivå. Når samdriftene opplever mange og langvarige konflikter ser vi at enkelte av bøndene bruker makt. Dette for at samdriften skal komme til en beslutning for å sikre at man kan iverksette tiltak. På den andre siden ser vi også at maktbruk i seg selv kan utløse et høyere konfliktnivå. Når noen av bøndene bruker makt fører dette ofte til at de andre føler seg urettferdig behandlet og at man ikke får diskutert konfliktenes kjerne, hvilket bidrar til å forsterke konflikten. En annen forskjell mellom samdriftene med høyt og lavt konfliktnivå, er bruken av oppløsning. Oppløsning blir kun brukt i samdrifter med høyt konfliktnivå. Årsaken til at det blir benyttet er at bøndene med et høyt konfliktnivå verken orker eller klarer å håndtere konflikten på en konstruktiv måte. Den eneste løsningen blir da å trekke seg ut av samdriften. I flere tilfeller har vi sett at effekten av oppløsning fører til at konfliktnivået går ned. I samdrifter med et lavere konfliktnivå klarer de å håndtere konflikten på andre måter, og dermed er det ikke nødvendig å bruke oppløsning.

Effektivitet

Hvilke faktorer som avgjør hvorvidt en samdrift er effektiv eller ikke er svært sammensatt. Så langt i denne utredningen har vi sett på hvilken betydning konflikter har hatt på samspillet, i denne delen vil det bli gjort rede for hvilke sammenhenger vi ser mellom konflikter og effektivitet. I "Tabell 3: Oppsummering av funn", har vi lagt inn den totale effektivitetsrangeringen på enden av tabellen for å kunne se på hvordan konflikter henger sammen med effektiviteten.

Alle de fem samdriftene har en ting til felles og det er at alle har oppgavekonflikter. Vi ser at bøndene sliter med de tekniske løsningene, hvordan arbeidet skal fordeles i fjøset og hvordan man skal gjennomføre arbeidet. Å få dette til er forutsetninger for at man skal få til en høy produktivitet i samdriftene. Fra flere av intervjuene har vi at dyrene trenger faste rutiner for å produsere melk. Når bøndene ikke en gang klarer å fordele hvem som skal gjøre hva, er dette tydelig noe som vil ha en direkte effekt på hvor faste rutiner dyrene får. Fra "Tabell 3: Oppsummering av funn" ser vi at de fem samdriftene med et betydelig konfliktnivå også ligger langt nede på rangeringen av total effektivitet. Noe av dette kan forklares ut fra oppgavekonfliktene.

På den andre siden er det tydelig at samdrift A er et unntak her, med en total rangering som nummer 4. Som vi så under beretningen av samdrift A, er det her i hovedsak lederen som styrer samdriften. Ved at det er kun en person som styrer fjøset bidrar dette at dyrene får de faste rutinene og stellet de trenger for å produsere høy kvalitetsmelk og å være fruktbare. At det bare er en person som styrer fjøset kan dermed være en forklaring på hvorfor denne samdriften gjør det så bra på effektivitetsrangeringen til tross for det betydelige konfliktnivået.

Fra effektivitetsrangeringen ser vi også et annet unntak. Nærmere bestemt at samdrift G gjør det dårligst på rangeringen med en 12. plass (jf. "Tabell 2: Effektivitets mål"). Denne samdriften har ikke noen betydelig grad av hverken oppgave- eller relasjonskonflikter. Med dette er det tydelig at det er andre faktorer enn et høyt konfliktnivå som kan forklare hva som

påvirker en samdrift til å bli effektiv. Noe av årsaken til at denne samdriften kommer langt ned på listen er at de har hatt sporer i melken, som skyldes dårlig renhold og lav kvalitet på fôret.

Relasjonskonfliktene går ikke så hyppig igjen som oppgavekonflikter. Samdrift D og E har generelt et lavere konfliktnivå med få relasjonskonflikter, men de har ikke noen bedre rangering på effektivitetstabellen enn de andre samdriftene (jf. "Tabell 2: Effektivitets mål") Dette styrker vår oppfatningen med at det primært er oppgavekonflikter, ikke relasjonskonflikter, som har en sammenheng med effektiviteten.

Et viktig moment i forhold til diskusjonen om hvorvidt konflikter har en sammenheng med effektiviteten, er hvilke faktorer som er lagt til grunn for effektivitetsmålet. I denne utredningen inkluderer dette mål som melk per ku, kvotefylling, andel elitemelk og fruktbarhet. En fordel med disse måleenhetene er at de er objektive, og dermed ikke lar seg påvirke av oss som forskere. En annen fordel er at disse målene er foretatt over en treårs periode, hvilket innebærer at målene er mer robuste når det kommer til enkelthendelsers utslag. Målet tar derimot ikke for seg tilfredsheten blant bøndene. Hadde dette vært en del av effektivitetsmålet, vil man mest sannsynlig fått andre resultater. Fordi man da hadde målt helt andre dimensjoner som for eksempel tillit, hvorvidt bøndene er fornøyde med samarbeidet og om den enkelte føler seg inkludert og hørt.

6. Avslutning

Formålet med denne utredningen var å belyse hvilke betydning konflikter har på samspillet og effektivitet i samdrifter. Dette har blitt gjort ved innsamling av kvalitative data fra 12 ulike samdrifter, som har blitt analysert og diskutert for å øke forståelsen rundt problemstillingen. I denne avslutningen skal vi konkluderer ut fra de mest sentrale funnene i studien. Videre vil vi også presentere bidrag og begrensinger ved utredningen, samt implikasjoner.

6.1 Konklusjon

Det er særlig fire bakenforliggende forhold som bidrar til å utløse og forsterke konfliktnivået i samdrifter. Hvilket er endringer rammebetingelsene, samdriftenes økonomi, bøndernes manglende erfaring fra teamarbeid og mikropolitikk. For det første skaper styringsmaktens stadige endringer i rammebetingelsene stor usikkerhet og uforutsigbarhet knyttet opp til investeringene som samdriftene foretar, noe som har en direkte effekt på samdriftenes økonomi. Den stramme økonomien påvirker konfliktnivået direkte gjennom at den bidrar til kamp om ressursene. Økonomien påvirkes også indirekte ved for eksempel at samdriftene må kuttet i antall arbeidstimer noe som reduserer tiden de jobber sammen, hvilket kan utløse kommunikasjons- og engasjementskonflikter. For det tredje er bøndernes manglende erfaring fra teamarbeid et viktig bakenforliggende forhold, fordi det å jobbe sammen med andre krever andre kompetanser enn det å jobbe alene. Det fjerde bakenforliggende forholdet er bøndernes bruk av mikropolitikk som gjør at de ikke tar opp konfliktene sine direkte, noe som kan fører til at problemer går over til konflikter.

I oppgaven har det blitt kartlagt hva som synes å være hovedårsaken til at relasjons- og oppgavekonfliktene oppstår. Hvilket er uavklarte rutiner, bøndernes lave kompetanse på teamarbeid, dårlig intern kommunikasjon og et varierende engasjement. Vi fant også at de to konfliktypene har en gjensidig påvirkning på hverandre, gjennom at de forsterker og utløser nye typer konflikter.

I samdrifter med et høyt konfliktnivå er det særlig tre adferdsstiler som går igjen. Dette er konfrontasjon, unngåelse og ettergivenhet. Hovedtendensen i datamaterialet er at der hvor den ene parten viser konfrontasjon er de andre partene unngående eller ettergivende. Etter hvert som konfliktene er vedvarende ser det imidlertid ut som at alle partene viser unngåelse. Årsaken til dette synes å være at når konflikter tar overhånd, vil dette resultere i at bøndene kun vil ut av samdriften.

Et annet sentralt funn i utredningen er at bøndene primært anvender fire håndteringsmekanismer på konflikter. Samlet utgjør disse et dysfunksjonelt system som er preget av makt, unngåelse, oppløsning og rettigheter. Dette skaper et miljø hvor konfliktene ikke blir tatt opp grundig, og som en konsekvens ender man opp med overfladiske og ensidige løsninger på konfliktene.

Adferden og håndteringsmekanismene som blir anvendt skaper grobunn for nye konflikter, og man ender opp i et system hvor det stadig utvikles nye undertrykte relasjonskonflikter mens oppgavekonfliktene ikke blir tatt opp. I samdrifter har derfor en del av konfliktene hatt en negativ innvirkning på relasjonene og integrasjonene bøndene i mellom. Det dårlige samspillet mellom bøndene bidrar også til at det kan bli vanskelig å drive samdriften effektivt. Funnene våre viser at samdriftene med et betydelig konfliktnivå ofte også har en lav effektivitet.

6.2 Bidrag og begrensninger

Denne studien skiller seg fra andre studier på konflikter på grunn av den spesielle konteksten som konflikter har blitt studert i. Siden samdrifter på mange måter er mer en livsstil enn en vanlig åtte til fire jobb, utgjør de en rik kontekst for å se på konflikters påvirkning på samspill og effektivitet. Funnene våre bekrefter mye av forskning som tidligere er gjort på konflikter. Dette i form av at det er en klar forbindelse mellom adferd, håndtering og konfliktenes utvikling. Funnene fra studien gir oss imidlertid en dypere forståelse for den gjensidige påvirkningen mellom variablene. Da særlig med tanke på at samdriftene

tilsynelatende blir fanget i en negativ selvforsterkende spiral av konflikter som det er vanskelig å komme seg ut av.

Kunnskap fra denne studien er spesielt nyttig for TINE, bønder som vurderer samdrift og samdrifter generelt. Fordi studien tar for seg hvordan konflikter oppstår og utvikler seg, ser den også på hvordan konflikter kan forebygges og håndteres. Dermed er studien også interessant for andre som jobber i team eller i mindre organisasjoner. Siden studien kun er foretatt i 12 samdrifter, bør man imidlertid være forsiktig med å overføre resultatene direkte til andre kontekster.

Forskningen baserer seg på dybdeintervjuer med respondenter som forteller om konflikter i retrospekt. Det er dermed ikke utenkelig at respondentene har hatt problemer med å huske alle detaljene knyttet opp til de enkelte konfliktene. Ved å følge de enkelte samdriftene over tid kunne man muligens fått et mer nyansert og detaljerte bilde av konfliktenes påvirkning på samspillet, som for eksempel om det er noen typer konflikter som gjør seg mer gjeldende under spesielle stadier i samdriftene. Når man samler inn data ved hjelp av intervjuer innebærer dette selvrapporing fra den enkelte respondent, som kan føre til at man får et noe ensidig syn på konfliktene. Ved at det er foretatt intervjuer med to bønder i samdriftene håper vi å få en mer helhetlig forståelse for konfliktene i samdriften, men samtidig ser vi at konflikter er et utfordrende tema å samle inn informasjon om. Observasjon over tid av bøndene kunne ha bidratt til en ytterligere dypere forståelse for konfliktenes utvikling og påvirkning på samspillet. Denne utredningens begrensede omfang har imidlertid ikke gjort dette mulig i denne omgang.

I denne studien har vi sett at det er en sterk sammenheng mellom de ulike variablene under en konflikts utvikling. Det vi derimot ikke har sett på er hvor sterke disse sammenhengene faktisk er. En kvantitativ studie av samdrifter kunne gitt oss bedre svar på hvor stor korrelasjonen mellom variablene faktisk er.

6.3 Implikasjoner

Resultatene av studien kan bidra til å øke bevisstheten på hvordan man forebygger og håndterer konflikter som oppstår i samdrifter og i team generelt. For bønder som vurderer å gå inn i samdrift er det viktig at de er grundige i oppstartsfasen. I denne utredningen har vi sett at mange av samdriftene ikke har vært gode nok til dette, noe som har dannet grunnlag for mange av konfliktene som har oppstått. I oppstartsfasen er det viktig at man tenker nøye igjennom hvem man danner samdrift med og kartlegger hva slags forventninger og mål de har til samdriften og hverandre. Det er to årsaker til at dette. Det første er at samdrift er et samarbeid over en svært lang tidsperiode og det andre er at samdrift er veldig omfattende. Dette innebærer at det er viktig å velge samarbeidspartnere som man kjenner godt, som man vet har like verdier og som man kan utvikle seg med.

Mange av samdriftene i denne studien har fått hjelp til de formelle rammene rundt samdriften, som investeringsanalyser og avtaleinngåelse. Det de derimot ikke har fått hjelp til er hvordan man best mulig skal få et samarbeid til å fungere over tid, og hvordan man skal håndtere konflikter som oppstår. En viktig implikasjon med denne studien er derfor å bruke en tredjepart som rådgiver. En tredjepart med kompetanse innen teamarbeid kan hjelpe til med å etablere et konstruktivt klima mellom partene og hjelpe dem med å forebygge og håndtere konflikter. I tillegg til en tredjepart vil det være hensiktsmessig for samdriftene å danne retningslinjer ved avtaleinngåelsen for hvordan man skal håndtere konflikter. Retningslinjene kan for eksempel inneholde regler knyttet opp til beslutningstaking, hvilke konfliktløsningsmetoder som skal benyttes, samt hvor konfliktløsningen skal finne sted.

En annen viktig implikasjon når bøndene inngår avtaler, er å ha en klar utgangsstrategi. Mange av bøndene påpeker at kontraktene er så omfattende og investeringene så store at det nesten er umulig å komme seg ut. Siden man ikke kan forutse hva som skjer så langt frem i tid, bør det lages en strategi over hva som må gjøres hvis noen av medlemmene blir syke eller av andre årsaker ikke lengre har mulighet til å være med i samdriften. I noen tilfeller har det gått så dårlig med enkelte av samdriftene, at det helt åpenbart vil være det beste å

trekke seg ut av samdriften. Dette vil være mulig, hvis man legger til rette for det i kontrakten.

Det er også viktig at man har en klar struktur i den daglige driften av samdriften. Vi ser derfor et behov for bøndene å ha hyppig møtevirksomhet med en klar agenda. Referater av møter er også sentralt, siden bøndene da kan gå tilbake å sjekke hvilke beslutninger som ble tatt og beslutningsgrunnlaget. I tillegg vil møtene også være en sosial arena, som vil påvirke kommunikasjonen positivt. Andre former for struktur kan være klare rammer på hvordan rutinearbeidet skal foregå, herunder hvem som gjør hva og hvordan gjøre det. Omfanget av oppgavekonflikter kunne blitt redusert gjennom dette.

Økonomi har vist seg å være en utfordring som er tilstede i nærmest alle samdriftene i denne studien. Når samdriften sliter med økonomien får dette konsekvenser for hvert enkelt medlems privatøkonomi. I noen av samdriftene er økonomien så stram at det utgjør grobunn for nye konflikter eller at det forsterker allerede eksisterende konflikter. Som nevnt tidligere setter styringsmaktene mye av rammebetingelsene for samdriftene, i form av subsidier og tilskudd. For at samdriftene skal få redusert risiko forbundet opp til de store investeringene sine er det viktig at styringsmaktene legger til rette for stabile rammebetingelser. Hvilket innebærer at jordbrukspolitikken bør utformes med en tidshorisont på flere ti år, og ikke endres hvert fjerde år avhengig av hvem som vinner valget. Videre forskning bør ta for seg hvordan bøndenes rammebetingelser mer konkret skal utformes for å sikre hensynet til både bøndene, samdriftene og norsk jordbrukspolitikk.

7. Litteraturliste

Trykte medier

Bell, J. (2000) *Introduktion till forskningsmetodik*. 3. utg. Lund, Studentlitteratur.

Bendersky, C., Behfar, K., Wingart, L., Todorova, G., Bear, J., Jehn, K. (2010). Revisiting the dimension of Intra-group Conflict: Theoretical and Psychometric Construct Refinement. *23rd Annual International Association of Conflict Management Conference*. 24-27.juni.

De Dreu, C. K. W., (2010) Social conflict. The Emergence and Consequences of struggle and Negotiation. *Handbook of Social Psychology*. John Wiley & Sons Ltd, s.983-1023.

De Dreu, C. K. W., Weingart, L.R. (2003) Task versus Relationship Conflict, Team performance, and Team Member Satisfaction: A Meta-Analysis. *Journal of Applied Psychology* , vol.88, No. 4, s.741-749.

De Dreu, C. K. W. (2008) The virtue and vice of workplace conflict: food for (pessimistic) thought. *Journal of Organizational Behavior*. Volume 29, s. 5-18

De Dreu, C.K. W. & Gelfand, M. J. (2007) Conflict in the workplace: Sources, Functions and Dynamics Across Multiple Levels of Analysis. *The Psychology of Conflict and Conflict Management in Organization*. Psychology press, s.3-52.

Einarsen, S., Raknes, B. I., Matthiesen, S. B., Helleseøy, O. H. (1994) *Mobbing og harde personkonflikter, helsefarlig samspill på arbeidsplassen*. Søreidsgrend, Sigma forlag.

Einarsen, S. & Pedersen, H. (2007) *Håndtering av konflikter og trakassering i arbeidslivet*. Oslo, Gyldendal Norsk forlag.

Golden-Biddle, K. & Locke, K. D. (1997) *Composing Qualitative Research*. Thousand Oaks, SAGE Publications.

Rognes, J. K. (2005) *Forhandlinger*. 2 utg. Oslo, Universitetsforlaget.

Roness, A., Matthiesen, B. S. (2002) *Utbrent, Krevende jobber – Gode liv?*. Bergen, Fagbokforlaget.

Saunders, M., Lewis, P., Thornhill, A. (2009) *Research Methods for Business Students*. 5. utg. Harlow, FT Prentice Hall.

Simons, T. L. & Peterson, R. S. (2000) Task conflict and relationship conflict in Top Management Teams: The Pivotal Role of Intragroup Trust, *Journal of Applied Psychology*, Vol.85, no. 1, s.102-111

Stræte, P. E. & Almås, R. (2007) Samdrift i melkeproduksjonen: En samvirkestrategi for økt velferd og fleksibel drift. *Norsk senter for Bygdeforskning*, rapport 3/07. s.1-182.

Thagaard, T. (2009) *Systematikk og innlevelse. En innføring i kvalitativ metode*. 3.utg. Bergen, Fagbokforlaget.

Thompson, L. L (2008) *Making the team, a guide for managers*. 3. utg. New Jersey, Pearson International Edition.

Internett

Brekke, L. P. (27.10.2010) *Samdrifter i melkeproduksjonen* [Internett]. Oslo, Landbruks- og matdepartementet. Tilgjengelig fra:

<http://www.regjeringen.no/nn/dep/lmd/aktuelt/taler_artikler/ministeren/landbruks--og-matminister-lars-peder-bre/2010/Kronikk-Samdrifter-imelkeproduksjonen.html?id=621842> [Nedlastet 25.03.2011].

Forskningsetiske komiteer (19.05.2009) *16. Krav til lagring av opplysninger som kan identifisere enkeltpersoner* [Internett]. Oslo. Tilgjengelig fra:

<<http://www.etikkom.no/no/Forskningsetikk/Etiske-retningslinjer/Samfunnsvitenskap-jus-og-humaniora/B-Hensyn-til-personer-5---19/16-Krav-til-lagring-av-opplysninger-som-kan-identifisere-enkeltpersoner/>> [Nedlastet 19.05.2011].

Statens Landbruksforvaltning, *Melkekvoter* [Internett]. Oslo. Tilgjengelig fra:

<<https://www.slf.dep.no/no/produksjon-og-marked/melk/melkekvoter#leie-av-melkekvote>> [Nedlastet 01.05.2011].

Haugum, M. (2003) *Samdrift i melkeproduksjon: Konsekvenser av samdrift med tre eller flere deltakere* [Internett], Nord-Trøndelagsforskning, 62. Tilgjengelig fra:

<http://generator.firmanett.no/t/forforsk/doc/No_5_03_2.pdf> [Nedlastet 03.04.2011].

Hansen T., Løvik P., Gundersen G., Kristiansen I. (08.05.2007) *Representantforslag fra stortingsrepresentantene Torbjørn Hansen, Petter Løvik, Gunnar Gundersen og Ivar Kristiansen om en fremtidsrettet jordbrukspolitik* [Internett]. Oslo, Stortinget.

Tilgjengelig fra: <<http://www.stortinget.no/no/Saker-og-publikasjoner/Publikasjoner/Representantforslag/2006-2007/dok8-200607-079/?1v1=0>> [Nedlastet 29.03.2011].

Huus, Anders (21.12.2010) *Drøfting av konsekvenser for jordbruket framover ved omsettbar kvotesystem* [Internett], Norges Bondelag. Tilgjengelig fra: <<http://www.bondelaget.no/getfile.php/Dokumenter/Drøfting%20av%20konsekvenser%20for%20jordbruket%20framover%20ved%20omsettbar%20kvotesystem.pdf>> [Nedlastet 10.06.2011].

Jehn, K. A. (1997) A Qualitative Analysis of Conflict Types and Dimensions in Organizational Groups. *Administrative Science Quarterly* [Internett], Vol. 42, No. 3. Side 530-557. Tilgjengelig fra <<http://www.jstor.org/stable/2393737>> [Nedlastet 09.06.2011].

Jehn, K. A. (1995) A Multimethod Examination of the Benefits and Detriments of Intragroup Conflict. *Administrative Science Quarterly* [Internett]. Vol. 40, No. 2. Side 256-282. Tilgjengelig fra <<http://www.jstor.org/stable/2393638>> [Nedlastet 09.06.2011].

Statenslandbruksforvaltning (06.05.2010) *Informasjon om samdrifter* [Internett]. Tilgjengelig fra: <<https://www.slf.dep.no/no/produksjon-og-marked/melk/melkekvoter/undersider/Informasjon+om+samdrifter.7933.cms>> [Nedlastet 25.02.2011].

Andre kilder

Hansen, B.G., Schei, V., Selart, M. (2009). *Prosjektskisse Effektiv Samdrift*. Upublisert manuskript.

Olsen, K. M. 19.01.2010. Forelesning STR402, Methodology for master thesis

8. Vedlegg

8.1 Vedlegg 1: Intervjuguide Samdrift

INTERVJUGUIDE - SAMDRIFT**Detaljert versjon 280909**

GENERELT**1. Person/gard**

- * Kva årstal er du fødd?
- * Kva årstal overtok du hovedansvaret for garden din?
- * Hadde du erfaring frå anna yrke før du overtok garden? (I tilfelle kva for yrke?)
- * Kva utdanning har du?
- * Har du ektefelle eller sambuar?
- * Er ektefelle/ sambuar involvert i den daglege drifta?
- * Kva er viktig for deg ved å drive garden din?

2. Samdrifta

- * Kor mange deltakarar er med i samdrifta?
- * Kva årstal vart samdrifta etablert?
- * Har det vore endringar i kven som deltar i samdrifta undervegs? Evt. kva for endringar? Endringar i leiinga?
- * Korleis er kjønn/aldersfordelinga blant deltakarane i samdrifta?
- * Kva relasjon hadde du til dei andre før de starta opp samdrifta? (personleg venskap, tidlegare samarbeid osv., kor godt kjende deltakarane kvarandre?)
- * Kva erfaring hadde du (og de andre) med samarbeid, før de gjekk inn i samdrifta? (maskinsamarbeid, anna driftssamarbeid, eller samarbeid generelt?, spesifikt kor mange ein hadde samarbeidd med?)

ETABLERING**1. Bakgrunn: Fortel om kva som var årsaka/ene til at de valgte å gå i samdrift?**

- * Kva mål og forventningar hadde du/de til samdrifta?
- * Var det nokon som var meir ivrige på å gå inn i samdrift enn andre? Kvifor trur du det var slik? (I kva grad var samdrifta viktig for den enkelte deltaker ("strategisk viktighet"))? (Var nokon meir avhengige av samdriftas suksess enn andre (som kanskje hadde fleire bein å stå på))?
- * I kva grad vil du seia at deltakarane i samdrifta utfylde kvarandre (dvs. hadde komplementære egenskapar/ kompetanse/ ressursar)
- * Kva var evt. alternativa til å inngå samdrift? (Nedlegging av mjølkeproduksjon? Halde fram aleine?)

2. Planlegging: Fortel om kva de diskuterte før de starta samdrifta?

(a) Målbilde og forventningar:

- * Koreleis vart kvar enkelt deltakar sine mål og interesser klarlagde/diskuterte før de starta? (kva de ville med samdrifta, kva som var viktig for den enkelte). (I kva grad føler du at måla/interessene var samanfallande/forenlige?)
- * Kva forventningar hadde du til dei andre partane i samdrifta?
- * Kva forventningar trur du dei andre hadde til deg?
- * Drøfta de desse forventningane før de starta opp? Eller seinare?

(b) Arbeidsplaner (planer for kva som skulle gjerast):

- * Kva hadde de drøfta når det gjeld kva som skulle gjerast/satsast på i samdrifta? (for eksempel om ein skulle satsa på høg kvalitet eller stort volum, og om det var nokre områder ein skulle prioritera meir enn andre)
- * Kva for konkrete planar hadde de lagt for dei første (3) åra? (for eksempel i forhold til volum/produksjonsplaner, økonomi/budsjett, etc.)?
- * Kva drøfta de omkring forhold/forutsetningar som var kritiske for å lykkast? (for eksempel i forhold til endringer i rammebetingelser, uhell, sjukdom, etc.) og korleis ein skulle takle avvik frå desse?

(c) Samhandlingsplaner (planer for korleis de ville jobba saman som gruppe).

- * Kva for rutiner for arbeidet hadde de klarlagt på førehand?(til dømes når og kvar de skulle møtast, plassering av arbeidsreidskaper, reingjøringsrutinar, osv.)
- * Kva diskuterte de om kven som skulle gjera kva? (partane sine roller og ansvar). (Kva var evt. årsakene til at den og den fekk ansvar for ulike arbeidsoppgåver)?
- * Kva diskuterte de om partane sine sterke og svake sider, arbeidsstil, etc.
- * Kva diskuterte de knytta til kva for ”spelereglar” som skulle gjelda i samdrifta? (for eksempel korleis beslutningar skulle tas, korleis ueinighet skulle løysast, om de skulle vera flinke til å ta opp evt. problem tidleg, vera rause med kvarandre i kommunikasjonen, akseptera at ein var ulike, etc.)

3. Samdriftsavtalen

- * Kva synest du om samdriftsavtalen?(god/dårlig? for spesifisert/generell? kva andre forhold burde evt. vore med i avtalen, avtalte de andre ting som ikkje var med i det generelle utkastet?)
- * Kor lang tid gjekk det frå den første diskusjonen om samdrift og til de starta opp?
- * Kva rettleiarar brukte de i etableringsfasen? (I kva grad nytta ein TINE- rettleiaren eller andre rettleiarar før eller under oppstart?)
- * Kva brukte de rettleiaren/ane til?

ORGANISERING

- * Korleis er arbeidet i samdrifta organisert? (For eksempel kva skiftordningar praktiserast, kven står for fjøsarbeidet, grovfôr dyrkinga, etc.)
- * Er ansvar og arbeid fordelt etter fagområde (t.d. fôring, inseminering, teknisk utstyr, osv.)
- * Korleis blir samdrifta leia? (Er det ein hovedansvarleg eller deltek alle likt?, Skifter ein dagleg leiar kvar veke, eller?)

- * Kven har arbeid utanom samdrifta? (kor mykje)
- * Korleis er forholdet mellom enkeltbruka og samdrifta?(for eksempel godtgjørelse ved bruk av en parts maskiner/areal, privat bruk av samdriftens felles eiendeler, etc)
- * Har samdrifta gjort investeringar? I tilfelle kva for investeringar? ("relasjonsspesifikke investeringar" som er låst til samdrifta, for eksempel fjøs, eller er fjøset bygd av ein deltakar som leiger ut til samdrifta?)
- * Korleis er engasjementet ditt i samdrifta no i forhold til i starten? (er de sterkare engasjert/involvert no enn i starten, er det gjort fleire relasjonsspesifikke investeringar?)
- * Kjem det mange framlegg om endringer/nyskaping (t.d. i produkt eller produksjonsprosessen)? Er det viktig å få til dette, trur du (skapa og sjå muligheter)?
- * Kan det være vanskeleg å få til nyskaping samtidig som de prøver å driva effektivt i det daglege (effektivitet versus innovasjon). Korleis løyser de dette?
- * Kor mange timar arbeider kvar enkelt?
- * Korleis blir inntekta frå samdrifta fordelt?
- * Er det passive deltakarar involvert? Kva rolle har desse?
- * Kven diskuterer du gardsdrift med utanom samdriftspartnarane? (Spesifikt kor mange)
- * Opplevde du det å gå i samdrift som ei stor endring?
- * Kva var den største endringa i forhold til når du dreiv for deg sjølv?
- * Viss du ser tilbake på åra før du gjekk i samdrift, i kva grad vil du seie at dei var prega av stabil drift eller av endringar?

SAMSPEL

1. Samspel: Beslutningar, kommunikasjon, problemløysing

- * Har de regelmessige møte der alle deltek?
- * Kva gjer de på desse møta? (Kva blir diskutert, framlegging og gjennomgang av rapportar osv)
- * Kva synest du er mest utfordrande med å vere i samdrift? (problem/konflikter og korleis desse vert handterte?)
- * Fortel om ei utfordring de har hatt i samdrifta, og korleis de gjekk fram for å løysa den?
- * Fortel litt om korleis de tar beslutningar i samdrifta? (store og små beslutningar)
- * Fortel litt om korleis kommunikasjonen mellom deltakarane fungerer? (Inkludert korleis evt passive deltakarar blir informerte). Er kommunikasjonen åpen og ærleg? Direkte/Indirekte? Skriftleg/muntleg? Høflig tone?)
- * I kva grad føler du at du kan stole på dei andre i samdrifta?
- * I kva grad føler du at dei andre har tillit til deg?
- * Opplever du at du går godt saman med dei andre i samdrifta? (Trivst med å være saman?)
- * Kva er det beste med å jobba saman med dei andre i samdrifta?
- * Og kva ved å jobba saman med dei?

Evt: 2. Siste møte: Fortel om det siste møtet de hadde mellom deltakarane i samdrifta

Nokre stikkord:

- Korleis var møtet organisert (formell innkalling, møteplan, ordstyrar, etc.)?
- Kva vart drøfta på møtet?
- Kva beslutningar vart fatta, og korleis vart dei fatta (konsensus, fleirtall, etc.)?

- Korleis var tonen på møtet? (aggressiv, inkluderande, høfleg, etc.)
- Opplevde du at ein kunne ta opp det ein ville på møtet? (snakka opent om ting)?
- Opplevde du at alle vart høyrde? Var det nokon som var svært dominerande?
- Har du nokre forslag til korleis møta (evt.) kan gjerast endå betre?

EFFEKTIVITET

- * I kva grad føler du at måla dine med å gå i samdrift er nådd? (Er forventingane innfridde? Er måla nådd?)
- * Kva synest du om økonomien i samdrifta? Korleis har den evt. endra seg undervegs?
- * Korleis har produksjonskostnaden for melk utvikla seg (samanlikna med t.d. før samdrifta)?
- * I kva grad er du tilfreds med samdrifta?
- * Korleis synest du samarbeidet fungerer? (Balanse mellom deltakarane (gjensidigheit), solidaritet, fleksibilitet, etc.)
- * I kva grad føler du at du har lært noko av dei andre deltakarane? (Læring er ofte eit av føremåla med samarbeid)
- * Jamnført med andre samdrifter som det er naturleg å samanlikna seg med, korleis synes du denne samdrifta fungerer? (kvantitet, kvalitet, etc.). Kva er bra og kva er mindre bra?

RETTLEING

- * Kva rettleiar bruker samdrifta?
- * Kor nøgd er du med denne rettleinga? (Kva spesifikt er du nøgd med og evt. misnøgd med?)
- * Kor ofte har de besøk av TINE- rettleiaren?
- * I kva grad hentar de inn andre ”ekspertar” utanfor samdrifta for å løysa ulike oppgåver?

FRAMOVER/DIVERSE

- * Synes du rammebetingelsene for å driva samdrift har endra seg sidan oppstart? (Evt. korleis, og kva konsekvensar har dette fått? Ville du starta samdrifta dersom dagens rammebetingelser var gjeldande ved oppstart? Kva endringar ville du evt. gjort (organisering etc.??))
- * Kva er planane for samdrifta framover? (I kva grad er planane moglege å sameine, eller spriker dei i alle retningar?)
- * Opplever du at samdrifta har tatt ut/klart å realisera heile potensialet/mulighetene som ligg i samarbeidet? (kva kan evt. gjerast for å få betre utbytte?)
- * Dersom samdrifta skulle starta i dag, kva ville du gjort annleis (med bakgrunn i det du veit i dag)? Kva for råd ville du gje dersom du var rettleiar for mjølkeprodusentar som vurderte å gå i samdrift?
- * Heilt til slutt: Dette er eit prosjekt som freistar å læra meir om kva som bidrar til at samdrifter fungerer godt (produktivitet, tilfredshet, etc.). Ut frå dine erfaringar: *Kva forhold*

meiner du er mest avgjerande for suksess i samdrift? (evt. skilja mellom faktorar dei kan kontrollere sjølve og faktorar som dei ikkje har kontroll over?)

8.2 Vedlegg 2: Tabeller

Tabell 2: Effektivitets mål

Samdrift	Kvotefylling	Melk pr ku	Andel elitemelk	Fruktbarhet	Totalt
A	7	5	1	3	4
B	8	12	12	11	11
C	9	7	4	9	8
D	11	8	8	12	10
E	10	10	10	7	9
F	3	9	7	4	7
G	12	11	11	10	12
H	6	1	8	8	6
I	2	3	1	2	1
J	5	4	4	1	3
K	1	6	4	6	5
L	4	2	1	5	2

Tabell 3: Oppsummering av funn

Samdrift	Konflikttyper				Adferd			Håndtering			Effektivitet	
	Oppgave	Relasjon			Ettergivenhet	Konfrontasjon	Unngåelse	Makt	Rettigheter	Unngåelse		Oppløsning
		Status	Kommunikasjon	Engasjement								
A	x	x	x	x	x	x	x	x		x	x	4
B	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	11
C	x	x	x	x		x	x	x		x	x	8
D	x						x					10
E	x			x			x			x		9