

Effektiv samdrift

... med fokus på et velfungerende samarbeid

av

Håvard Hagen

Veileder: Vidar Schei

Utredning i fordypnings-/spesialfagsområdet: Strategi og Ledelse

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

FORORD

Denne masterutredningen er en del av masterstudiet i økonomi og administrasjon ved Norges Handelshøyskole. Utredningen er en del av min hovedprofil, Strategi og Ledelse, og utgjør 30 studiepoeng.

Jeg har i forbindelse med dette prosjektet fått jobbe tett sammen med min veileder Vidar Schei og Bjørn Gunnar Hansen fra TINE ettersom de samtidig har gjennomført et samarbeidsprosjekt på det samme temaet. Dette har medført at jeg har fått gjennomført intervjuer sammen med dem, og også deltatt på møter og diverse aktiviteter de har gjennomført. Følgelig har jeg fått diskutert tema og oppgaven med disse i stor grad, og dette har vært meget verdifullt for min del.

Underveis i prosessen har jeg også fått deltatt på kurset ”Melk med mer i tankene” på Finnøy i Rogaland. Her holdt jeg sammen med Bjørn Gunnar Hansen et innlegg om funnene våre i dette prosjektet. Dette var en opplevelse jeg satt pris på og synes var lærerik.

Jeg vil rette en stor takk til både Vidar Schei og Bjørn Gunnar Hansen for alt de har bidratt med.

Til slutt vil jeg også takke alle respondentene som har bidratt med informasjonen som denne oppgaven er bygget på.

Bergen, 20.12.10.

Håvard Hagen

SAMMENDRAG

Temaet for denne oppgaven er samarbeid, allianser og teamarbeid. Konteksten er samdrift. Formålet med denne masteroppgaven er å undersøke hvorfor noen samdrifter fungerer bra og noen ikke gjør det. Jeg ønsker å gi et innblikk i hvordan en samdrift kan legge et godt grunnlag for å drive effektivt med et velfungerende samarbeid. Hvilke faktorer er katalysatorer for suksess og hvilke faktorer bør man være varsom på i forhold til at de kan representere fallgruver for aktørene? Dette er noen av spørsmålene jeg forsøker å dekke i denne oppgaven.

I forbindelse med dette prosjektet har seks ulike samdrifter vært intervjuet. Fra hver samdrift har vi intervjuet 2 medlemmer, noe som gir oss et datamateriale på til sammen tolv intervjuer. Analysedelen er basert på dette datamaterialet. I analysen drøfter jeg de funnene og faktorene som er mest relevant i forhold til å besvare problemstillingen for oppgaven. Disse faktorene blir drøftet i forhold til teori fra i hovedsak fagfeltene ”Strategisk allianser og nettverk” og ”Team og teamledelse”.

I oppgaven har jeg funnet at en hensiktsmessig gjennomføring av etableringsfasen er viktig for å legge et godt grunnlag for suksess. Videre har jeg funnet at samdriftens organisasjonsstruktur kan ha stor innvirkning på effektiviteten i en samdrift. For å få til et godt samspill har jeg foreslått et stort fokus på planleggingen gjennom utarbeiding av såkalte teamcharters og prestasjonsstrategier som skal fungere som spilleregler eller en mal for oppførsel. Videre synes faste møter å være viktig for å sikre en god kommunikasjon.

INNHALDSFORTEGNELSE

FORORD.....	1
SAMMENDRAG	2
INNHALDSFORTEGNELSE	3
1 INNLEDNING	5
1.1 Bakgrunn	5
1.2 Problemstilling.....	7
1.3 Samdrift	7
1.4 Organisering av oppgaven	9
2 TEORI	10
2.1 Etablering og planlegging.....	10
2.1.1 Valg av partner.....	11
4.2 Organisering	15
4.2.1 Formalisering	15
4.2.2 Balanse vs ubalanse i organisasjonsstrukturen	16
2.3 Samspill og kommunikasjon	17
2.3.1 Teamwork - Taskwork.....	18
3 METODE	21
3.1 Forskningstilnærming	21
3.2 Forskningsdesign	21
3.3 Forskningsmetode.....	22
3.4 Metode for datainnsamling	22
3.5 Utvalg for datainnsamling	23
3.6 Intervjuguide.....	24
3.7 Behandling av data	26
3.8 Metode for presentasjon av data	26

3.9 Styrker og svakheter med oppgaven.....	26
4 ANALYSE	28
4.1 Planlegging/Eablering	28
4.1.1 Valg av partner.....	29
4.1.2 Forhandlinger	33
4.2 Organisering	38
4.2.1 ”Den profesjonelle”.....	39
4.2.2 ” Den relasjonelle”	40
4.2.3 ”Den praktiske”.....	40
4.2.4 Implikasjoner	41
4.3 Samspill og kommunikasjon	45
4.3.1 Teamwork	46
4.3.2 Taskwork.....	47
4.3.3 Kommunikasjon og møter.....	49
5 DISKUSJON	55
5.1 Sammenheng mellom variablene.....	55
5.1.1 Våre forventninger	56
5.2 Veien videre.....	58
6 KONKLUSJON	60
7 REFERANSER	62
7.1 Trykte medier:	62
7.2 Internett:.....	63
7.3 Andre kilder:.....	64
8 VEDLEGG	65

1 INNLEDNING

1.1 Bakgrunn

”Men likevel har jeg fått en sånn... Samarbeid? Det ville jeg ikke vært med på.” ID 10

”Som sagt, jeg har ikke angret en dag på at jeg har gått inn i dette her. Jeg anbefaler dette her på det varmeste til alle som er i samme situasjon og ønsker å satse videre.” ID 11

En samdrift er et organisert samarbeid der to eller flere gårdbrukere går sammen om en felles melkeproduksjon. Opplevelsene og tankene rundt det å være medlem av en samdrift varierer i stor grad fra samdrift til samdrift. Mange faktorer spiller inn i forhold til om samdriften vil fungerer effektivt eller ikke. I denne masteroppgaven skal jeg se nærmere på fenomenet samdrift, og forsøke å analysere hvilke faktorer som er avgjørende for å skape en effektiv samdrift.

Formålet med oppgaven er å få innsikt i forhold som kan forklare hvorfor noen samdrifter går bra og andre ikke. Med andre ord ønsker jeg med denne oppgaven å få en bedre forståelse av hvordan samdrifter kan organisere seg og jobbe sammen for å oppnå effektive resultater. På mange måter kan en samdrift sammenlignes med en strategisk allianse. Hvert enkelt gårdsbruk kan sees på som selvstendige bedrifter, og i en samdrift samarbeider de som nevnt for å nå felles målsetninger.

I forbindelse med denne utredningen har det blitt gjennomført tolv intervjuer fra til sammen seks samdrifter i Hordaland. Et av inntrykkene vi satt igjen med etter intervjuene er den fantastiske innstillingen melkebønderne våre har. På generelt grunnlag virker det som at arbeidsmoralen og yrkesstoltheten er i ypperste klasse, og jeg mener jeg kan påstå at melkebønder ikke akkurat er late. Likevel opplever mange melkebønder en tøff hverdag i dagens Norge. Utgiftene øker stadig, mens inntektene til en melkebonde nesten ikke har økt de siste årene. Målprisen eller den maksimale prisen en bonde kan ta for en liter melk er 4,41 kroner per liter.

Det finnes mange ulike motiver for å gå inn i en samdrift. En av de vanligste årsakene er ønske om en ordnet arbeidstid, samt bedre muligheter til ferie og fritid. Andre motiver kan

være ønske om en sosial arbeidshverdag, større faglige utfordringer, trygghet i forhold til sykdom, delt ansvar, ønske om å opprettholde et fagmiljø i bygden og frigjøre tid til annet arbeid. For noen har imidlertid nye krav til investeringer vært et motiv for å starte sammen. På slutten av 90-tallet kom det mange nye krav til driftsbygningen. Et eksempel på dette var overgangen til løsdrift i forhold til tidligere hvor kyrne sto på bås. Dette medførte at mange bønder var nødt til å foreta store investeringer på driftsbygningene sine. Dette medførte igjen at mange så på dette som en god mulighet til å bygge en ny, stor driftsbygning sammen med andre, og dermed starte en samdrift.

”De andre hadde og gamle driftsbygninger. Måtte gjøre noe, sant. Og da kom vi sammen og pratet litt på grendafest, og diskuterte, og kanskje vi skal bygge sammen. I stedet for å investere hver for oss, så kunne vi investere i en bygning sammen. Så det var liksom bakgrunnen for det.” ID 3

Å investere i et nytt samdriftsfjøs kan innebære store muligheter for melkebøndene. Større volum kan gjøre det økonomisk forsvarlig å investere i ny teknologi som for eksempel melkerobot, og det kan også gi et større inntektspotensial gjennom kjøp av nye melkekvoter. Men det er også store utfordringer knyttet til overgangen fra det tradisjonelle familiebruket til å inngå i en samdrift. At bønder er individualistiske var noe som ble fremhevet av flere av våre respondenter. Overgangen fra å være ”sin egne herre” til å inngå i et større samarbeidsprosjekt innebærer en stor forandring for de aktuelle aktørene. Det er nettopp dette denne oppgaven handler om. Hvordan kan flere individualister jobbe effektivt sammen i et kollektiv? Hvilke faktorer er viktig for å oppnå suksess, og hvilke fallgruver bør man forsøke å unngå? Dette er spørsmål jeg vil forsøke å svare på i denne oppgaven.

Det er også en stor del risiko forbundet med å gå inn i en samdrift. Det er et svært alvorlig skritt å ta i den forstand at samdrifter binder. Vanligvis underskrives det en kontrakt hvor medlemmene forplikter seg for 15 – 20 år. I forbindelse med bygging av nytt samdriftsfjøs tar mange opp lån med sikkerhet i eget gårdbruk og eiendom. Dette gjør at det står mye på spill for de aktuelle aktørene. I realiteten er medlemmene i en samdrift svært avhengig av å få til et fruktbart og velfungerende samarbeid. En fiasko vil kunne få store, negative konsekvenser for aktørene. Dette gjør at jeg mener forskning på dette feltet er viktig. Jeg synes også at dette gjør samdrift til en utmerket kontekst for forskning på de aktuelle temaene. Oppgaven er i

hovedsak skrevet med bakgrunn i litteratur fra fagene ”Strategisk allianse og nettverk” og ”Team og teamledelse”.

1.2 Problemstilling

Formålet med oppgaven er som nevnt å finne ut hvorfor noen samdrifter fungerer godt og noen ikke gjør det. Dette har ledet meg til følgende problemstilling for oppgaven:

Hvordan kan man legge et godt grunnlag for å drive en effektiv samdrift med et velfungerende samarbeid?

Det er i denne sammenheng viktig å utdype begrepet effektiv samdrift. Jeg vil i denne oppgaven ikke bevege meg inn på landbruksfaglige forhold som kan sikre en effektiv produksjon. Med effektivitet i denne oppgaven mener jeg forhold som planlegging, struktur og faktorer som påvirker de interne prosessene.

1.3 Samdrift

Samdrift er et organisert samarbeid der to eller flere gårdbrukere går sammen om felles melkeproduksjon. De første samdriftene slik vi kjenner de i dag ble startet opp mot slutten av 1970- tallet. Siden den gangen har dette antallet økt betraktelig, og i perioden fra 1995 – 2009 har antallet samdrifter i Norge økt fra 146 til 1775. Fra 1995 har antallet samdrifter økt hvert eneste år frem til 2008.

	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
Østfold	3	4	4	4	4	6	7	8	12	11	14	17	20	24	24
Akershus				1	1	2	3	3	5	6	9	8	8	11	12
Hedmark	13	14	16	21	18	22	32	36	40	40	53	61	73	82	74
Oppland	17	23	48	73	106	127	183	207	237	269	294	332	359	373	326
Buskerud	0	0	0	0	1	3	6	7	11	14	19	21	26	31	30
Vestfold	1	1	1	1	1	4	4	4	7	7	8	10	12	12	12
Telemark	3	3	8	10	9	9	10	11	13	13	15	15	14	10	10
Aust-Agder	3	3	4	4	7	7	6	6	9	9	10	10	12	12	10
Vest-Agder	5	5	7	8	9	9	8	11	13	17	26	38	41	42	38
Rogaland	1	2	7	18	31	52	78	98	153	202	232	265	295	325	316
Hordaland	15	18	25	31	35	40	45	53	66	72	91	97	101	116	108
Sogn og Fjordane	15	17	20	22	32	39	50	57	69	85	105	127	146	165	148
Møre og Romsdal	19	21	36	40	55	59	61	66	74	99	112	138	161	174	164
Sør-Trøndelag	14	15	21	24	36	36	52	59	73	79	100	122	140	158	151
Nord-Trøndelag	20	25	35	41	62	81	109	122	144	169	183	193	211	218	230
Nordland	10	11	12	12	15	23	37	41	49	56	60	71	89	107	102
Troms	5	6	6	8	8	8	8	8	9	9	8	8	8	7	9
Finmark	2	2	2	2	2	2	2	2	2	4	5	9	10	11	11
Landet	146	170	213	320	432	529	701	799	986	1 161	1 344	1 542	1 726	1 878	1 775

Kilde: Fylkesmannen i Sør-Trøndelag/SLF

Figur 1: Antall samdrifter innen melkeproduksjon 1995 - 2009

I følge landbruks- og matminister Lars Peder Brekk ble toppen nådd i 2008. Etter at det ble åpnet for leie av melkekvote har antallet blitt redusert, og i dag finnes det rundt 1684 samdrifter i Norge.

En samdrift må forholde seg til flere formelle krav. For det første må de melkeprodusentene som ønsker å starte en samdrift få dette godkjent av Statens landbruksforvaltning, og dette vil medføre at deres melkekvote vil bli omgjort til en samdriftskvote. Maksimalt kan en samdriftskvote være på 750 000 liter melk, og denne kvotene må bestå av maksimalt 5 medlemmers kvote. Videre er det slik at avstanden fra de ulike enkeltforetakene til samdriftens driftsenter maksimalt kan være på 17 kilometer.

Etter 1. Juli 2004 ble den økonomiske hverdagen for samdrifter forverret gjennom et nytt regelverk angående tilskuddsordninger. Før denne datoen fikk medlemmene i en samdrift beholde de tilskuddsordningene de hadde fra før de gikk inn i samdriften. Etter denne datoen ble en samdrift likestilt med enkeltmannsforetak av samme størrelse i forhold til tilskudd. Dette medfører at medlemmene i en samdrift taper relativt mye tilskudd på å etablere seg i en samdrift kontra det som vil ha vært realiteten dersom de fortsatt opererte som et enkeltbruk.

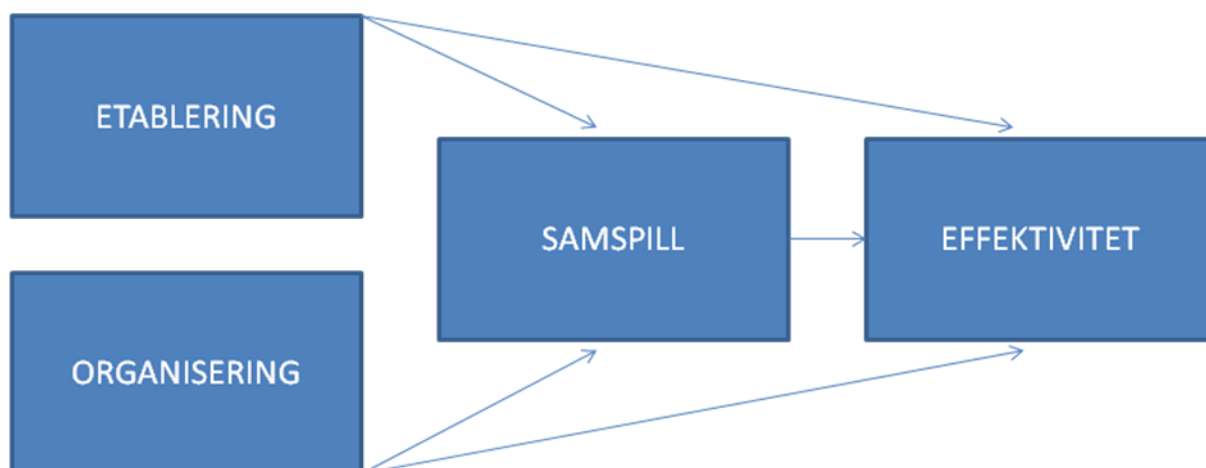
1.4 Organisering av oppgaven

Samdrift var et fenomen jeg hadde lite kunnskap om før jeg begynte på dette prosjektet.

Imidlertid hadde vi enkelte meninger om hvilke faktorer som var viktig for å drive en effektiv samdrift. I kapittel to innleder jeg med en modell som illustrer hvilke forventninger vi hadde i forkant av intervjurunden vår. Videre presenterer jeg i dette kapittelet relevante teorier som analysen senere er bygget på. I kapittel tre vil jeg forklare nærmere om metoden som er brukt i forbindelse med denne oppgaven, og jeg vil videre også gjøre noen betraktninger i forhold til denne. I kapittel fire følger presentasjon og analyse av de funnene vi gjorde i intervjurunden. Kapittelet er delt i tre, hvor hver del tar for seg et sentralt emne i forhold til utfallet på samarbeidet som en samdrift representerer. I kapittel fem følger en diskusjon rundt forholdet mellom variablene som er presentert i analysen. Jeg vil også i denne delen se på veien videre. I den forbindelse vil jeg drøfte tema som denne oppgaven ikke gir svar på, og videre gi anbefalinger til videre forskning. Til slutt følger den oppsummerende konklusjonen i kapittel seks.

2 TEORI

Da vi startet dette prosjektet gjorde vi oss opp en mening om hvilke faktorer som var av betydning for effektiviteten i en samdrift. Gjennom denne prosessen kom vi frem til en modell som vi la til grunn for utforming av intervjuguiden og det videre arbeidet.



Figur 2: Antatt modell for effektivitet i samdrift

I forkant av prosjektet antok vi altså at det var i hovedsak to hovedfaktorer som var viktig i forhold til hvordan samspillet innad i samdriften ville utarte seg. Dette er faktorer som vanligvis har stor påvirkning på samspill og effektivitet i strategiske allianser. Videre antok vi at samspillet i seg selv kan påvirke effektiviteten.

Jeg vil i dette kapittelet presentere det teoretiske grunnlaget for oppgaven. Kapittelet er delt inn i tre deler, og alle disse delene finner vi igjen i modellen ovenfor. Først vil jeg presentere teori om etablering og planlegging. Teorien omhandler valg av partner og forhandlinger i etableringsfasen. Del to omhandler organisering. Her vil jeg presentere teori som går på formalisering, samt strukturelle faktorer i et samarbeid. Den siste delen omhandler samspill og kommunikasjon. Her presenterer jeg teori fra faget ”team og teamledelse”, og Mathieu og Rapp sin teori om teamwork og ”taskwork” vil det bli lagt stor vekt på her.

2.1 Etablering og planlegging

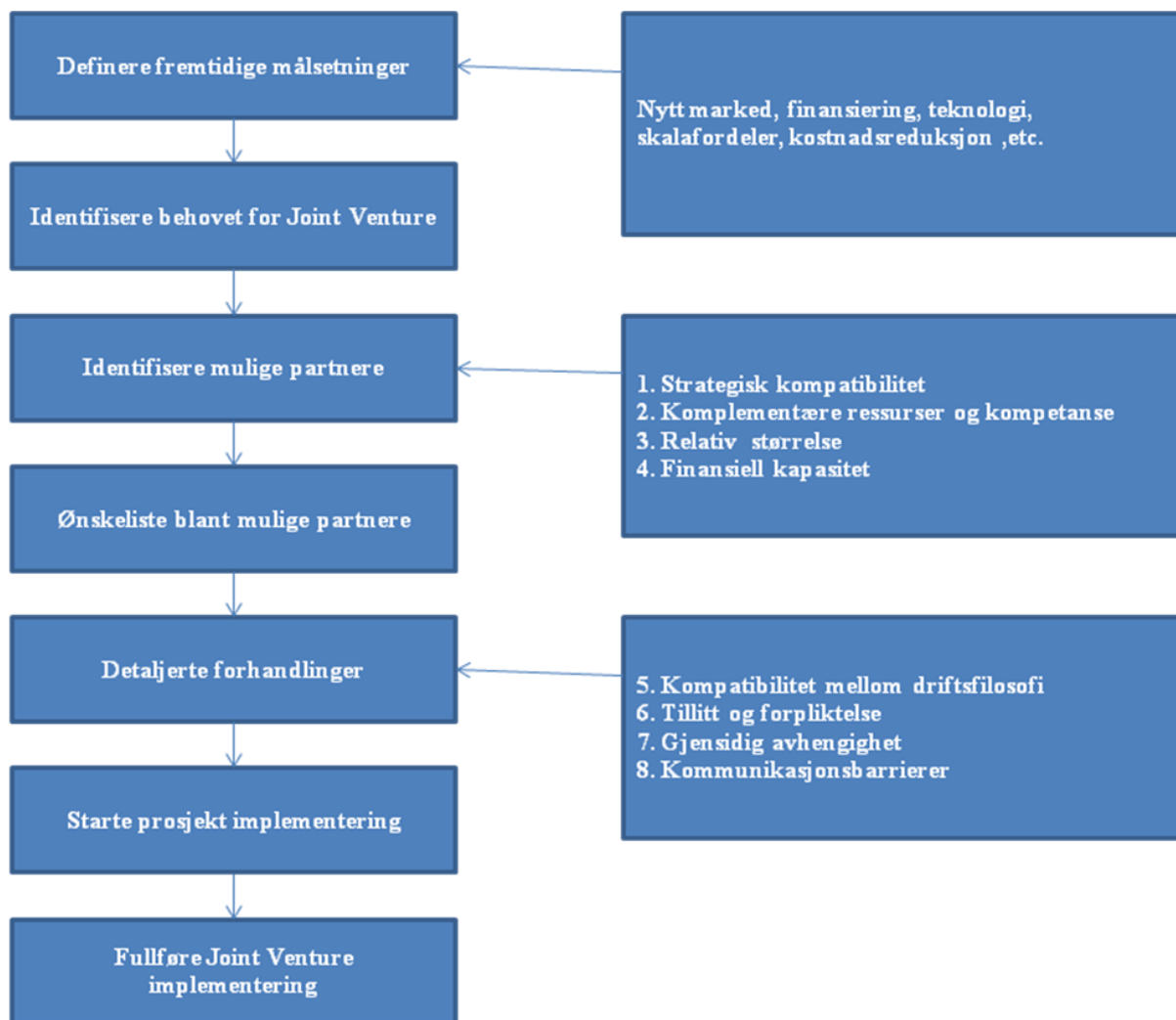
Bamford et al (2004) avslutter sin artikkel ”Launching a world-class joint venture” med et sitat fra en av deres respondenter. Sitatet sier at dersom man gjennomfører etableringsfasen på en god måte så går resten av seg selv. Poenget de ønsker å legge frem er at etablerings- og

planleggingsfasen ser ut til å være svært viktig i forhold til det fremtidige samarbeidet i en strategisk allianse. I henhold til Haugland (2004) er to forhold som er viktig i denne fasen. Det første er valg av partner, og det andre er de påfølgende forhandlingene og planleggingen.

2.1.1 Valg av partner

Valg av riktig samarbeidspartner er svært avgjørende for at samarbeidet skal lykkes. Det er viktig å velge en samarbeidspartner som gjør det mulig å realisere intensjonene med samarbeidet. Williams og Lilley (1993) har utarbeidet en modell som tar for seg prosess ved valg av partner i en joint venture-allianse. Alle forretningsområder blir i stor grad påvirket av en rekke ulike faktorer som den aktuelle industriens tilstand, grad av konkurranse og andre eksterne faktorer. Joint venture-allianser blir også påvirket av eksterne faktorer, så vel som partnerens oppførsel og evne til å samarbeide. Dette er grunnlaget for at Williams og Lilley (1993) argumenterer for at valg av partner er av overordnet betydning for at en Joint venture – allianse skal bli en suksess.

Modellen er delt inn i syv faser som de aktuelle aktørene bør gå gjennom i forbindelse med prosessen med valg av partner. Disse er representert på venstre side av modellen. Den høyre delen av modellen representerer ulik påvirkning som kommer inn i spill på bestemte tidspunkt i prosessen.



Figur 3: Prosess for valg av partner

Definere fremtidige målsetninger

Et selskap må kontinuerlig vurdere hvor de vil at selskapet skal bevege seg fremover og hva de jobber mot. Det er strategisk viktig for alle selskap og klare fremtidige målsetninger som gir retning til deres strategiske valg og handlinger. Slike fremtidige målsetninger kan omhandle ekspansjon inn i nye markeder, få tilgang til ny teknologi, distribusjonskanaler og markedserfaring, rasjonalisering av produksjonen, utnytte skalaeffekter eller minimering av transaksjons- og produksjonskostnader. Når disse målsetningene er klare for bedriften er det neste steget å identifisere en måte som vil kunne gjøre at selskapet oppnår disse målene. Dersom en joint venture allianse er løsningen vil det første steget i dannelsen av en joint venture allianse å velge partner.

Hva bør vurderes hos potensielle partnere?

Det første som bør vurderes er at partnerne har *målsetninger som er forenlige* med dine egne målsetninger for inngåelse av joint venture-selskapet. Dersom aktørene har ulike strategiske motiver for å danne en joint venture kan dette føre til interessekonflikter mellom partene.

Williams og Lilley (1993) argumenterer for at en analytisk prosess for å kartlegge potensielle partners målsetninger med å danne en joint venture er kritisk for alliansens suksess. En slik prosess bør inneholde både en analyse av den potensielle partnerens nåværende situasjon, men også mulige fremtidige scenarioer. En ideell partner vil være en som har de samme verdiene og målene som deg selv både på kort og lang sikt. Videre argumenteres det for at betydningen av dette momentet økes med størrelsen av investeringen.

Et annet viktig seleksjonskriterium for potensielle partnere er hvorvidt de besitter *komplementære ressurser*. Det er viktig at partneren din kan tilby enten kompetanse eller ressurser som du har behov for. For å avgjøre hvorvidt en partner tilfredsstiller dette momentet bør man definere nøkkelfaktorer for suksess, og deretter sammenligne disse med hva den potensielle partneren kan tilby. Haugland (2004) mener at en potensiell partner ikke nødvendigvis trenger å tilby komplementære ressurser til samarbeidet. Noen allianser blir inngått mellom aktører som har like ressurser slik at samarbeidet kan resultere i skalaeffekter.

Videre argumenterer Williams og Lilley (1993) for at en joint venture har større sjans for langsiktig suksess dersom selskapene er av *relativt lik størrelse*. De mener at store forskjeller i størrelse kan føre til flere problemer som for eksempel at det ene selskapet dominerer det andre. Et annet problem kan være at dette fører til at alliansen er mer viktig for den ene parten enn den andre, noe som kan føre til ulik grad av engasjement.

Det siste momentet som bør vurderes hos en potensiell partner er den *finansielle situasjonen*. Det er viktig at den potensielle partneren kan generere tilstrekkelige finansielle midler som er påkrevd av joint venture-selskapet. Williams og Lilley (1993) mener at joint venture-selskap ofte er preget av negative kontantstrømmer i de tidlige fasene, og videre kan dermed finansielle begrensninger hos en av partene sette hele prosjektet i fare.

Når disse fire momentene er analysert og vurdert er det neste steget i prosessen med å velge partner å gå i nærmere forhandlinger med potensielle kandidater. Disse forhandlingene bør ta

for seg følgende momenter; tilpasning av aktørenes driftsfilosofi, tillit og forpliktelse, gjensidig avhengighet og kommunikasjonsbarrierer.

Hva bør inngå i forhandlingene i forbindelse med dannelsen av et joint venture-selskap?

Det første momentet Williams og Lilley (1993) mener forhandlingene bør ta for seg er en *tilpasning mellom aktørenes driftsfilosofi*. Det er viktig for aktørene å være klar på hvordan de selv liker å gjøre jobben, samt hvordan partneren gjør dette. Enkelte aktører kan være overbevist om at deres måte er den ”riktige”, og eventuelle forskjeller av en slik karakter kan gi grobunn for konflikt.

Tillit og forpliktelse er to nøkkelord for at en joint venture skal oppleve langsiktig suksess. Det er viktig for begge parter å føle seg trygg på de andre partens villighet til å få forholdet til å fungere. Dette medfører at vurderinger i forhold til om partneren er til å stole på og hvilken grad av forpliktelse den vil ha er avgjørende vurderinger. Dette kan gjelde spesielt dersom man blottlegger ressurser som er avgjørende for selskapets konkurransevne og nær deres strategiske kjerne. Et godt eksempel på dette kan være ny teknologi. Wittmann (2007) mener at et høyt nivå av tillit er nødvendig for at alliansen skal bli en suksess, mens et lav nivå av tillit er forbundet med fiasko.

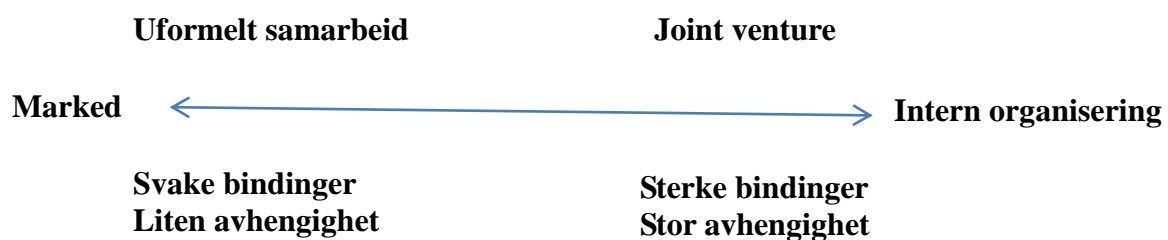
Mange aktører liker ikke å gjøre seg avhengig av andre aktører og vil unngå å sette seg selv i en slik situasjon dersom det er mulig. Dersom det er store skjevhet i avhengighetene mellom partene i en strategisk allianse kan dette skape store problemer. For at en joint venture skal ha gode forutsetninger for å overleve bør partene derfor ha en *gjensidig avhengighet* til hverandre.

Haugland (2004) mener forhandlingene og planleggingen i forkant bør inneholde en strategisk og kulturell tilpasning. Den strategiske tilpasningen går ut på at man må analysere og vurdere hvor godt bedriftene står til hverandre slik at de strategiske målsetningene kan nås, og videre hvilke strategiske muligheter som blokkeres. Det er også viktig å vurdere hvilke ulemper et samarbeid vil medføre og hvilke forpliktelser det medfører, samt bli kjent med hverandres styrker og svakheter. Den kulturelle tilpasningen legger Haugland (2004) stor vekt på. Dette omhandler kjemien mellom partene. I denne prosessen er det viktig å legge vekt på forhold som kommunikasjon, makt og rettferdighet, samt utvikling av felles normer og forventninger. Haugland (2004) sier at et samarbeid bygger på likeverdighet mellom partene, og at det er

viktig å avklare forhold knyttet til bruk av maktstrategier. Det er også viktig å legge opp til en rettferdig fordeling av gevinster og tap.

2.2 Organisering

Haugland (2004) presenterer en figur for hvordan et samarbeid kan klassifiseres. En allianse kan klassifiseres ved å se på hvor sterke bindinger som etableres mellom partene. På den ene ytterkant finner vi rene markedstransaksjoner, og på den motsatte ytterkanten finner vi fusjoner og oppkjøp som resulterer i intern organisering. Samarbeidets form indikerer hvor sterke bindinger som etableres mellom bedriftene.



Joint venture

En samdrift kan sammenlignes med en joint venture. Som vi ser av figuren innebærer dette en tett form for samarbeid. Partene har sterke bindinger og stor avhengighet til hverandre. Haugland (2004) definerer et joint venture-selskap som en selvstendig enhet eiet av to eller flere aktive morselskaper. Et joint venture-selskap kan være en svært effektiv samarbeidsform dersom man får det til å fungere. Imidlertid kan det å etablere et samarbeid som er så tett at man oppretter et nytt selskap i dets formål også ha negative sider. Det binder ressurser og kan føre til tap av fleksibilitet for aktørene. Videre kan det være problemer knyttet til koordinering og kontroll mellom eierne og joint venture-selskapet. Flere studier har vist at en stor del av joint venture-selskapene som blir inngått feiler. Rod (2009) og Bamford et al (2004) sier at rundt halvparten av alle joint venture-selskap mislykkes. Rod (2009) mener at joint venture-selskaper ofte er grunnleggende ustabile, og at de eksisterer for å utnytte muligheter i markedet som partene hver for seg ikke klarer å utnytte.

2.2.1 Formalisering

Yan og Diao (2003) argumenterer for at en enighet mellom partene i et joint venture-selskap i forhold til faktorer som strategi, mål og driftsfilosofi vil bidra signifikant positivt i forbindelse

med utfallet av denne. Blant faktorene som er inkludert i dette finner vi beslutningstaking og generelle spilleregler, samt styring. En enighet på disse faktorene vil fungere som psykologiske kontrakter mellom aktørene, og dette kan øke den formelle forpliktelsen til samarbeidet. Videre vil enighet mellom partene minimere destruktive konflikter, maktkamp og uklarhet i forhold til autoritet mellom partene.

Hughes og Weiss (2007) mener en stor grad av formalisering er viktig for at en strategisk allianse skal bli en suksess. Mange mener at et godt forhold kjennetegnes av tillit og respekt mellom partene skal, og dette kan medføre at en for liten grad av formalisering blir gjennomført. Hughes og Weiss (2007) mener videre at slike antagelser ligger parat til å skade forholdet mellom partene. Det kan for eksempel være de ulike partene har ulik oppfatning av hva tillit og respekt innebærer. For en aktør kan tillit og respekt for motparten for eksempel innebære at de er direkte mot hverandre og utfordrer hverandre på beslutninger, mens det for en annen part kan innebære at man ikke skal stille spørsmålstegn til partnerens dømmekraft.

Hughes og Weiss (2007) argumenterer for en omfattende formalisering av ulike interne prosesser. I min oppgave vil jeg drøfte beslutningsprosesser nærmere. I forhold til formalisering av beslutningsprosessen nevner Hughes og Weiss (2007) mange problemstillinger som bør avklares for å unngå frustrasjon og konflikt. To viktige eksempler på dette er:

1. Hvilke tillatelse eller godkjenning er nødvendig for ulike beslutninger?
2. Skal dag-til-dag beslutningskulturen være konsensus eller hierarkisk?

Fordeler med å avklare slike forhold kan være raskere beslutningstaking, redusert frustrasjon og bedre oppfølging i forhold til beslutninger som er tatt.

2.2.2 Balanse vs ubalanse i organisasjonsstrukturen

Ubalanse i samarbeidet mener Haugland (2004) er en av de store potensielle fallgruvene for et samarbeid. Ubalanse i samarbeidet innebærer for eksempel at det er ulik interesse blant partene for å drive samarbeidet fremover og at partene bidrar i ulik grad med ressurser og kompetanse. Det kan oppstå misnøye og uro dersom en av partene opptrer som gratispassasjer, og en annen part føler de drar lasset alene. Det er viktig at partene forsøker å få størst mulig grad av balanse i samarbeidet. Li et al (2009) mener en balansert

organisasjonsstruktur maksimerer involvering fra alle parter, samt at det legger grunnlag for et miljø preget av likhet og tillit.

Yan og Diao (2003) har funnet en sammenheng mellom de ulike partnernes forhandlingsmakt og hvorvidt joint venture-selskapet har en balansert kontrollstruktur. En partners forhandlingsmakt avhenger ofte av deres ressursbidrag. Studier viser at partnere med relativt lik forhandlingsmakt vil oppnå en balansert maktstruktur. I motsetning vil joint venture-selskaper hvor partene har ulik forhandlingsmakt utvikle ubalanserte maktstrukturer, og den parten med mest forhandlingsmakt vil ofte dominere.

Yan og Diao (2003) mener videre at dersom det er likhet mellom forhandlingsmakt og kontroll så vil hver partner oppnå det de fortjener slik at deres posisjon i forholdet er riktig/rettferdig. Dette vil ha en positiv effekt på joint venture-selskapets stabilitet. Dersom det er ubalanse i dette forholdet kan det skape misnøye blant enkelte av aktørene ettersom de kan føle at kontrollen den dominerende aktøren har og utøver er urettferdig. Den persepterte ubalansen og urettferdigheten vil kunne skape en maktkamp som svekker joint venture-selskapets resultater. Saxton (1997) påpeker at graden av tillit og forpliktelse i forbindelse med et samarbeidsforhold er et resultat av deres partneres investeringer og involvering i forholdet.

Li et al (2009) mener at dersom en part anser sine bidrag til et samarbeid som viktig, så vil dette medføre at forpliktelsen og engasjementet i forhold til samarbeidet øker. I motsetning vil en aktør som anser seg selv som lite viktig oppleve redusert motivasjon og engasjement.

Oppsummerende vil jeg si at det er mange fordeler med å ha en balansert organisasjonsstruktur. Som nevnt legger man et grunnlag for et miljø preget av likhet og tillit. I tillegg til dette kan en balansert organisasjonsstruktur ha en motiverende effekt i forhold til både engasjement og forpliktelse blant partene. Dette er viktige faktorer for å få til et velfungerende samarbeid i en strategisk allianse.

2.3 Samspill og kommunikasjon

Et team er en gruppe av personer som er avhengig av hverandre med hensyn til informasjon/ressurser/evner, og som forsøker å kombinere sin innsats for å nå felles mål. (Forelesning Schei, 27.8.2008)

Thompson (2004) mener at det er fem kriterier et team må oppfylle for at det skal regnes for et team. Det første er at et team eksisterer for å oppnå et felles mål. Medlemmene i et team har et felles ansvar for at teamet gjør den jobben de er ment å gjøre og videre oppnår de resultatene de oppnår. Videre er teammedlemmene gjensidig avhengig av hverandre for å oppnå de felles mål som er satt. Gjensidig avhengighet er et nøkkelord i forhold til et team. Gjensidig avhengighet innebærer at medlemmene ikke kan nå de felles målene på egenhånd, og er avhengig av hverandre for å nå disse. Et tredje karakteristikk med team er at de er innbundet og stabile over tid. At et team er innbundet innebærer at det er enkelt å identifisere hvem som er medlemmer i teamet. Videre går stabilitet på at medlemmene må være en del av teamet i en lengre periode slik at de kan oppnå sine mål. Det fjerde kriteriet er at medlemmene må ha muligheter til selv å bestemme hvordan arbeidet skal gjøres. Det siste kriteriet er at et team må operere i en et større sosialt system. Med andre ord opererer et team i en sosial/organisatorisk kontekst.

1. Et team eksisterer for å nå et felles mål.
2. Teammedlemmene er gjensidig avhengig av hverandre i forhold til å oppnå felles mål.
3. Et team er innbundet og stabilt over tid.
4. Teammedlemmer har autoritet til å bestemme selv hvordan de skal arbeide, og hvordan de interne prosessene skal fungere.
5. Et team opererer i et sosialt system.

2.3.1 Teamwork - Taskwork

Å samle individer i et team for å jobbe mot et felles mål gir ikke automatisk effektive resultater. Mathieu og Rapp (2009) argumenterer for at man må legge til rette for at teamet kan utføre arbeidsoppgavene sine effektivt, samt at samspillet innad i teamet fungerer effektivt. De mener at teamets effektivitet avhenger i hovedsak av disse to faktorene, altså teamwork og taskwork.

Taskwork representerer hva det er et team gjør, mens teamwork representerer hvordan de sammen gjør det (Mathieu og Rapp. 2009)

Hvis grunnmuren i et hus er solid og skikkelig bygget så vil man med trygghet kunne bygge resten av huset. Dersom dette ikke er tilfellet vil huset aldri bli så solid og stødig som det

kunne vært. Dette er analogien som Mathieu og Rapp (2009) bruker for å understreke hvor viktig planleggingsfasen er. Mange studier har vist at denne fasen er avgjørende for hvor effektivt et team utfører oppgavene sine. Likevel er realiteten at planleggingsaktiviteter blir lavt prioritert i forhold til utførelse av oppgavene som teamet er satt til å gjøre. Hackman (1976) argumenterer for at hendelser tidlig i et teamforløp har betydelige langsiktige effekter og påpeker på bakgrunn av dette at det er avgjørende for et team å få en god start. Dersom dette ikke oppnås er det sannsynlig at teamet vil oppleve prosess – tap senere i prosessen. Dette kan imidlertid sikres ved å ha en grundig planleggingsfase. Videre viser studier at planleggingsaktiviteter som går på hvordan medlemmene skal jobbe sammen er vanligvis av lav prioritet. Dette innebærer at mange team slurver i planleggingen av sitt team- og taskwork, og i stedet starter med utførelse av arbeidsoppgavene som skal gjøres for tidlig. Hackman (1976) oppsummerer hva som bør gjøres i en planleggingsfase ved følgende tre punkter:

- Utvikle et passende grensesnitt for gruppen.
- Bli enige om teamets oppgaver.
- Utvikle normer for oppførsel innad i gruppen.

Teamwork og teamcharters

Som nevnt omhandler teamwork hvordan medlemmene av et team arbeider sammen for å utføre oppgavene sine. Det går på samspillet dem i mellom, og omhandler faktorer som klar rollefordeling, hvordan de koordinerer arbeidet og interpersonelle faktorer som beslutningstaking og konflikthåndtering.

Å utvikle normer for oppførsel innad i gruppen var Hackmans tredje og siste punkt i planleggingsfasen. Mathieu og Rapp (2009) foreslår i denne sammenheng å lage et dokument, et såkalt teamcharter, hvor man blir enig om felles normer som skal gjelde for gruppen. Dette dokumentet skal være veiledende og forpliktende for medlemmene i teamet. Når teamet utarbeider dette teamcharteret så vil det tvinge gruppen til å ta stilling til flere faktorer som vil ha stor betydning for det senere samspillet. Teamet må i denne prosessen vurdere sine målsetninger, identifisere nøkkelfaktorer for suksess, identifisere medlemmenes sterke og svake sider, avgjøre medlemmenes roller og ansvarsområder, avgjøre hvordan teamet skal operere i forhold til eksempelvis beslutningstaking og etablere systemer for tilbakemeldinger til medlemmene. Dette medfører at teamcharteret vil fungere som retningslinjer for fremtidig

oppførsel. Det vil også kunne bidra til å redusere faren for konflikter innad i teamet ettersom potensielle konfliktområder blir diskutert og vurdert på forhånd. Et omfattende og grundig gjennomarbeidet teamcharter kan gi flere fordeler som reduserer prosessstap på et senere tidspunkt, og vil følgelig medføre at effektiviteten i teamet bedres.

Taskwork og performance strategies

Taskwork omhandler hva det er teamet faktisk gjør. Dette kan for eksempel være å spille et spill, utvikle et produkt, utføre en tjeneste eller starte en forretning. Betydningen av å utvikle planer for å nå oppgaverrelaterte mål har lenge blitt støttet av økonomisk teori. Planlegging i forhold til taskwork innebærer at teamet blir enig om klare strategier og taktikker i forhold til hvordan de skal utføre de forskjellige oppgavene teamet må utføre for å kunne nå sine overordnede mål. Matheiu og Rapp (2009) betegner den opprinnelige planleggingen som utarbeiding av prestasjonsstrategier. På senere tidspunkt kan det fort oppstå situasjoner hvor de opprinnelige prestasjonsstrategiene som er utarbeidet ikke er tilstrekkelige eller hensiktsmessige av andre grunner. Det kan da være behov for at de opprinnelige planene justeres eller at nye situasjoner krever nye strategier. Dette kalles for reaktiv planlegging og skjer samtidig mens arbeidsoppgavene blir utført. De opprinnelige prestasjonsstrategiene kan i slike tilfeller uansett fungere som en mal for hvordan teamet skal reagere på de dynamiske hendelsene.

For å oppsummere så bør planlegging av teamets oppgaver foregå både på forhånd og underveis i prosjektet. De opprinnelige prestasjonsstrategiene eller planene bør fungere som et utgangspunkt og en mal for den reaktive planleggingen som foregår etter oppstart.

Studier viser at team som har grundig utarbeidet slike prestasjonsstrategier vil kunne utføre og koordinere arbeidsoppgavene mer effektivt senere i prosessen. Dersom denne jobben ikke er grundig gjort vil teamene kunne oppleve at beslutningsprosesser og den reaktive planleggingen blir mer tidkrevende og gir dårligere resultater.

3 METODE

I denne delen vil jeg presentere metodiske valg for oppgaven. Nærmere forklart skal jeg gi en oversikt over forskningstilnærming, forskningsdesign, forskningsmetode og metode for datainnsamling. Jeg vil også forklare hvilke kriterier vi har stilt i forhold til utvalg av respondenter og hvordan intervjuguiden er blitt utarbeidet. Videre vil jeg fortelle om hvordan jeg har behandlet datamaterialet og hvilke metode som er valgt i forbindelse med presentasjon av data. Til slutt vil jeg diskutere styrker og svakheter i forbindelse med oppgavens gyldighet og pålitelighet.

3.1 Forskningstilnærming

Det finnes to ulike forskningstilnærminger; induktiv og deduktiv. En deduktiv forskningstilnærming innebærer at en konklusjon blir fattet på bakgrunn av logikk i forhold til de premissene som er satt. Deduksjon innebærer altså ikke at man baserer seg på observasjoner eller eksperimenter, men snarere logiske slutninger basert på de premissene som er satt. (Fisher 2007)

I Fisher (2007) sin lærebok, ”Researching and writing a dissertation”, blir en induktiv metode forklart ved at en konklusjon blir fattet fra tidligere erfaringer eller eksperimentering. Antagelsen blir da at siden ting alltid har vært sånn så vil det også være slik i fremtiden. Mens deduksjon innebærer en sikker konklusjon vil induksjon i større grad være en sannsynlig konklusjon. Sannsynligheten vil være sterkere om man kan legge frem mye støttende bevis for sine konklusjoner. Stensaker sier at en induktiv tilnærming vil si at man jobber med utgangspunkt i innsamlede data, analyserer disse og jobber med å utvikle teori. (Forelesning Stensaker, 17.2.07) I denne oppgaven er det nettopp det jeg forsøker å gjøre, og følgelig benytter jeg en induktiv forskningstilnærming.

3.2 Forskningsdesign

Forskningsdesignet for et prosjekt er planen for en undersøkelse (Forelesning Stensaker & Kvitastein, 31.1.07). Saunders, Lewis og Thornhill (2007) beskriver i boken ”Research Methods for Business Students” tre typer forskningsdesign; deskriptivt, kausalt og eksplorerende. I denne oppgaven benytter jeg en eksplorerende forskningsdesign. Da vi startet dette prosjektet var vi som nevnt ydmyk i forhold til vår kunnskap om temaet vi skulle forske på. Dette medførte at en eksplorerende forskningsdesign var mest hensiktsmessig. En

eksplorerende forskningsdesign benyttes for å søke ny innsikt og stille spørsmål i forhold til et fenomen. Fisher (2007) sammenligner denne måten å drive forskning på med oppdagere i en geografisk forstand. Når en oppdager kom til et helt nytt sted burde oppdageren ikke ha for store forventninger i forhold til hva han ville finne. Det var viktig at han hadde et åpent sinn i forhold til funnene han gjorde. Målet for oppdageren var å gjøre det ukjente kjent for leserne sine. En eksplorerende eller utforskende forskningsdesign brukes altså når man ønsker ny og bedre innsikt, samt en bedre helhetsforståelse av et emne. Eksplorerende studier baserer seg ofte på kvalitative datainnsamlingsmetoder som uformelle diskusjoner med konsumenter, ansatte, ledere eller konkurrenter, eller mer formelle tilnærminger som dybdeintervjuer, fokusgrupper, casestudier eller pilotstudier (Forelesning Stensaker & Kvitastein, 31.1.2007).

3.3 Forskningsmetode

Det finnes to ulike forskningsmetoder. Disse er kvalitativ og kvantitativ metode. En kvantitativ metode innebærer at forskeren forsøker å få en bred og representativ oversikt over en situasjon (Fisher 2007). For slike undersøkelser er det hensiktsmessig å benytte seg av for eksempel spørreundersøkelser eller databaser.

I denne oppgaven benytter jeg imidlertid en kvalitativ metode. En kvalitativ metode innebærer at man ønsker å få dypere forståelse av et tema. Man ønsker å få et fullverdig bilde i forhold til temaet man forsker på. Ved bruk av en slik metode kan man fokusere på flere forholdene mellom alle de ulike faktorene som for eksempel individer, grupper, teknologi og filosofi. (Fisher 2007) Problemstillinger for kvalitativ forskning inneholder ofte hvorfor og hvordan (Forelesning Stensaker, 12.1.2007). En kvalitativ metode innebærer ofte at man har et mindre utvalg, og en fare med denne metoden er da at man kan trekke for bastante slutninger på grunn av et ikke representativt utvalg.

3.4 Metode for datainnsamling

Det finnes et stort utvalg metoder man kan benytte innenfor forskning. Dette kan være for eksempel intervju, panel eller fokusgrupper, spørreskjema og arkivstudie. I forbindelse med dette prosjektet har vi benyttet oss av intervju som metode for datainnsamling.

Det finnes tre hovedtyper for intervju; strukturerte intervju, semi-strukturerte intervju og ustrukturerte intervju eller dybdeintervju. Et strukturert intervju kontrolleres i stor grad av intervjueren. I denne typen intervju vil et slags manus med konkrete spørsmål være forberedt på forhånd, og det forventes at alle parter holder seg i stor grad innenfor dette manuset som er

utarbeidet i forkant. Motsetningen til denne typen intervju er ustrukturert intervju eller dybdeintervju. I denne typen ønsker intervjueren en uformell samtale rundt temaet av interesse. Intervjueren kan styre retningen på samtalen til en viss grad, men i hovedsak snakker respondenten relativt fritt rundt temaet står på dagsorden. I denne oppgaven har vi benyttet oss av den siste typen intervju; semi-strukturert intervju. Et semi-strukturert intervju befinner seg vanligvis et sted mellom de to ytterpunktene jeg har nevnt tidligere. I denne typen er det vanlig at intervjuer har en plan for hvilke tema og problemstillinger som han ønsker å få dekket. Likevel er det slik at respondenten har relativ stor frihet i hvordan han ønsker å besvare spørsmålene. Fisher (2007) beskriver videre i sin bok vedrørende dette emnet om en tilnærming som kalles "the critical incident approach". I en slik tilnærming, som vi delvis har benyttet i våre intervju, spør intervjueren respondenten om han kan tenke på en utfordring de har møtt i forbindelse med for eksempel livet i en samdrift. Respondenten velger selv hvilke hendelse han vil snakke om, og blir videre oppmuntret til å fortelle om denne i full detalj.

3.5 Utvalg for datainnsamling

Hovedformålet med denne oppgaven er å få en bedre innsikt i hvordan man kan drive en velfungerende samdrift. For å finne ut mer om denne problemstillingen har intervjuet to personer fra seks ulike samdrifter. I utvelgelsen av respondenter har vi hatt noen kriterier for utvelgelsen. Alle samdriftene vi har besøkt har hatt tre eller flere medlemmer. Årsaken til at vi ønsket samdrifter som innfridde dette kriteriet er at vi forventet at slike samdrifter er mer komplekse i forhold til de samspillsrelaterte forholdene vi ønsket å undersøke. Større samdrifter setter dessuten større krav til for eksempel organisering og planlegging enn hva en samdrift med to medlemmer ville gjort. Alle samdriftene vi har besøkt har som en følge av opprettelsen av samdriften bygget et nytt samdriftsfjøs. Slike relasjonsspesifikke investeringer gjør båndene tettere mellom aktørene. Videre har alle samdriftene vi har besøkt vært lokalisert i Hordaland fylke grunnet økonomi og reisetid, samt en annen fordel ved at vi kan utelukke geografiske forskjeller som en eventuell faktor.

I alle samdriftene vi har besøkt har vi som nevnt intervjuet to personer. Vi har i denne prosessen intervjuet daglig leder i samtlige samdrifter, samt et annet medlem uten videre spesifikasjoner. Den faktiske utvelgelsen sto Karsten Valland i TINE for, og han gjorde en utmerket jobb i å skaffe oss respondenter. Grunnen til at vi ønsket å intervjuet to personer i hver samdrift var at mange av faktorene vi ønsket å lære mer om kan ansees forskjellig for

ulike personer. Inntrykket vi satt igjen med etter å ha fullført intervjuene var at det var en positiv berikelse å høre to sider av samme sak. I flere av samdriftene hadde de to respondentene ulike syn på samme tema, men spesielt verdifull var kanskje denne metoden i de samdriftene som hadde utfordringer knyttet til samarbeidet. Jeg tror vårt innsyn i de ulike temaene ville vært fattigere dersom vi kun hadde intervjuet en person pr samdrift.

3.6 Intervjuguide

Det første vi gjorde i forbindelse med dette prosjektet var at prosjektgruppen ble samlet til et møte. Prosjektgruppen besto da som nevnt av Bjørn Gunnar Hansen fra TINE, Vidar Schei og Marcus Selart fra NHH, og undertegnede. I forkant av møtet hadde vi lest litteratur om temaet, og forberedt spørsmål vi følte kunne være nyttige å stille for belyse de sakene vi ønsket å lære mer om. På dette møtet diskuterte vi samdrift generelt, samt hvilke tema vi antok var viktig for vår undersøkelse. Samtidig ble en rekke av spørsmålene som senere ble en del av intervjuguiden diskutert og utformet. Vi hadde gjennom hele denne prosessen en ydmyk holdning i forhold til vår kunnskap om temaet, og dette preget den endelige intervjuguiden vår.

Intervjuguiden vår er delt inn i syv hovedemner. De syv hovedemnene er: Generelt, etablering, organisering, samspill, effektivitet, rådgivning og fremover/diverse. Videre vil jeg diskutere disse hovedemnene hver for seg. I slutten av oppgaven finnes hele intervjuguiden som vedlegg.

Generelt

Denne delen er delt i to. Hensikten med den første delen er å bli bedre kjent med respondenten som person og bonde. I den andre delen ønsker vi å vite mer om samdriften på et generelt grunnlag. Det går i hovedsak på historien til samdriften, og historien mellom medlemmene.

Etablering

Etableringsfasen var en fase vi i forkant antok ville være viktig i forhold til å besvare problemstillingen vi hadde. Denne delen er delt inn i tre underdeler som vi har kalt bakgrunn, planlegging og samdriftsavtale. I den første delen spurte vi respondentene spørsmål som gikk på blant annet mål og forventninger, hvilke alternativer de hadde og hvordan medlemmene passet sammen. I planleggingsdelen gikk vi dypere inn i hvorvidt medlemmene hadde

diskutert mål og forventninger, samt hvilke arbeidsplaner og samhandlingsplaner de hadde utarbeidet i forkant. Den siste delen hadde vi spørsmål i forhold til samdriftsavtalen som var utarbeidet.

Organisering

Formålet med denne delen var å få mer kunnskap om hvordan samdriftene var bygget opp og hvilke struktur de hadde. I denne delen stiller vi spørsmål for å avdekke hvordan de ulike samdriftene har organisert seg for å utføre de arbeidsoppgavene som skal utføres.

Samspill

I denne delen ønsket vi å finne mer ut om de interne relasjonene i samdriftene. Kommunikasjon, beslutningstaking og problemløsning er stikkord i den forbindelse. Vi har også eksplisitte spørsmål som går på møtevirksomheten i samdriftene.

Effektivitet

I denne delen har vi forsøkt å avdekke hvordan respondentene oppfatter at resultatene i forhold til mange ulike faktorer har utartet seg. De ulike faktorene har handlet om økonomi, om forventningene er innfridd, læring og samarbeid.

Rådgivning

I denne delen har vi stilt spørsmål i forhold til hvilke rådgivning de ulike aktørene har fått i hovedsak fra TINE, men også eventuelt andre eksterne parter. Vi ønsket å vite mer om hvilke påvirkning de ulike aktørene har fått fra eksterne parter.

Fremover/Diverse

Denne delen preges av en del spørsmål om hvilke planer samdriften har for fremtiden. Samtidig stiller vi en del spørsmål som vi håper skal få respondentene til å reflektere over samdriften generelt. Hva de ville gjort annerledes dersom de skulle startet samdriften i dag, og hvilke råd de ville gi til andre som skal starte samdrift er noen av spørsmålene vi stiller i denne delen.

3.7 Behandling av data

Alle intervjuene vi gjennomførte ble tatt opp på lydbånd. I etterkant av intervjuprosessen ble alle intervjuene transkribert, og dokumentasjonen kan fremlegges ved ønske om det. Etter at alle intervjuene var transkribert var det neste leddet i prosessen å kode intervjuene. Dette ble gjort ved fargekoder som viser hvilke tema de ulike delene av intervjuene omhandler.

Denne prosessen for å behandle data kan være relativt tidkrevende, men den sikrer at man har god dokumentasjon på alt datamaterialet, samt at datamaterialet er lett tilgjengelig når det skal benyttes.

3.8 Metode for presentasjon av data

I analysedelen av oppgaven har jeg valgt å benytte meg av en metode som kalles for "show and tell". Denne er beskrevet av Golden-Biddle og Locke (1997). Metoden går ut på at man forteller hva man har funnet og samtidig bruker sitater fra respondentene for å underbygge disse funnene. Videre blir funnene diskutert i forhold til aktuelle teorier. En fordel ved å bruke denne metoden er at teksten blir mer levende for leseren. Det blir også lettere for leseren å følge sammenhengen mellom teorien og datamaterialet.

3.9 Styrker og svakheter med oppgaven

For å diskutere styrker og svakheter med oppgaven er det viktig å diskutere oppgavens validitet og reliabilitet eller pålitelighet. Validitet betyr gyldighet. Å vurdere hvorvidt en oppgave er valid innebærer at man vurderer om det som står i oppgaven faktisk er riktig (Fisher 2007). Validitet kan videre deles inn i intern og ekstern validitet. Den interne validiteten forteller hvor godt vi har målt det vi har hensikt å måle og om resultatet kan oppfattes som riktig. Ekstern validitet går ut på hvorvidt vi kan generalisere resultatene (Jacobsen 2005).

I denne oppgaven er respondentene valgt ut av en utenforstående person. Som nevnt tidligere har vi stilt noen objektive kriterier i forhold til respondentene, men utenom dette har vi ikke hatt noen innflytelse i forhold til utvelgelsen av respondenter. Dette mener jeg er en styrke for oppgaven fordi det utelukker at vi for eksempel har valgt respondenter hvor vi tror vi kan få svar som hadde passet med en eventuell oppfatning eller antagelse vi hadde i forkant.

Ekstern validitet omhandler som nevnt hvorvidt resultatene er generaliserbare. Spørsmålet blir altså her hvorvidt de tolkningene man har gjort kan overføres til andre utvalg eller kontekster (Fisher 2007). I denne oppgaven har vi gjennomført tolv intervjuer fra til sammen seks

samdrifter. Kvalitativ forskning innebærer at man sjelden kan trekke for bastante slutninger ettersom utvalget ofte er for lite. Det er det nok i forbindelse med denne oppgaven også, og det kan være vanskelig å si hvor representative funnene våre er i forhold til situasjonen i andre samdrifter. En mulighet å måle dette på hadde vært å sammenligne det med tilsvarende forskning, men det finnes lite forskning på dette temaet fra før. I tillegg har vi identifisert tre ulike måter for en samdrift å organisere seg på. Vi har intervjuet to samdrifter fra hver av de tre måtene å organisere seg på. Funnene vi har gjort for å forklare forskjellene mellom de ulike organisasjonsformene er dermed basert på et svært lite utvalg fra hver organisasjonsform. I forhold til denne inndelingen kunne det vært hensiktsmessig med et større utvalg hvor alle organisasjonsformene var representert i større grad.

Reliabilitet omhandler hvorvidt de funnene vi har gjort er pålitelige. Dersom man måler det samme flere ganger, på ulike tidspunkt, er målene reliable dersom man får de samme svarene hver gang. (Jacobsen, 2005)

En styrke med oppgaven i denne forbindelse er at intervjuene som nevnt er blitt transkribert ordrett. Dette medfører at datamaterialet er enkelt å dokumentere, samt at respondentenes svar er blitt nøye gjennomgått. Dette mener jeg styrker oppgavens pålitelighet.

Et annet poeng er at datamaterialet i dette prosjektet er innsamlet ved hjelp av intervjuer. Dette medfører at dersom en respondenten skulle være usikker eller misforstå et spørsmål kan dette rettes opp ved ytterligere presiseringer.

4 ANALYSE

Analysen er delt inn i tre deler. Jeg vil først diskutere planleggingsfasen hvor jeg hovedsaklig tar utgangspunkt i Williams og Lilleys teori om valg av partner. Her vil jeg diskutere samdriftene vi har besøkt i forhold til de ulike momentene i teorien. Videre vil jeg fortsette med en presentasjon av de ulike organisasjonsstrukturene vi har observert, og så drøfte suksessfaktorer og fallgruver forbundet med disse. Et godt samspill er avgjørende for at en samdrift skal kunne opptre effektivt. Jeg drøfter samspill nærmere i den tredje delen av dette kapitlet, hvor jeg også tar et nærmere blikk på kommunikasjon som synes å være en avgjørende faktor for å få til et velfungerende samspill. På dette temaet vil jeg benytte teori fra fagfeltet team og teamledelse, og tar utgangspunkt i Mathieu og Rapps teori om teamwork og taskwork.

4.1 Planlegging/Eablering

”Det er omtrent som du setter et frø i bakken. Det tar litt tid før det spirer opp. Det må ha litt tid å jobbe seg frem. Kanskje viser det seg at det er litt skjæring. Dette vil vi ikke. Og det er litt sent når huset er kommet opp. Så jeg tror at man bør bruke noen år på å få tanken til å sige inn. For det er en stor beslutning å ta.” ID11

Å etablere samdrift i melkeproduksjonen er et meget stort og alvorlig skritt å ta. Man inngår i en strategisk allianse hvor man bokstavelig talt setter gård og grunn på spill. Et dårlig samarbeidsklima vil kunne redusere livskvaliteten hos medlemmene betraktelig, og de sterke bindingene som en samdrift setter gjør oppløsning av denne svært vanskelig. Ved inngåelse av en samdrift undertegner man vanligvis en kontrakt på mellom 20 – 30 år. Den store avhengigheten mellom samdriften og de forskjellige medlemmene med deres arbeidsinnsats, melkekvoter og økonomiske forpliktelser, gjør at det kan vise seg å være vanskelig å komme seg ut av denne kontrakten på et tidligere tidspunkt dersom det skulle være ønskelig. Dette stiller store krav til at planleggingsfasen blir gjennomført på en grundig og hensiktsmessig måte. Som nøyere beskrevet i teoridelen påpeker Haugland (2004) at valg av partner er det første som må vurderes. Haugland (2004) understreker videre betydningen av dette momentet i forhold til om den strategiske alliansen skal bli en suksess. Når potensielle partnere er identifisert bør det følge grundige forhandlinger med disse hvor flere viktige momenter bør finne sted. I forhandlingene bør partene gjennomføre en grundig planlegging som gjør de i

stand til å møte den nye hverdagen som venter. Denne prosessen tror jeg er meget viktig, og gjennom intervjuene vi har gjennomført viser det seg at ikke alle parter har lagt like mye vekt på denne prosessen.

4.1.1 Valg av partner

”Vei opp hvem du går sammen med.” ID 1

Mot slutten av intervjuet spurte vi samtlige respondenter hvilket råd de ville gitt til melkeprodusenter som vurderte å gå inn i en samdrift. 11 av 12 respondenter vektla i denne forbindelse valg av partner eller betydningen av å kjenne dem man vurderte å starte samdrift sammen med. Dette gir en sterk indikasjon på betydningen av dette momentet. Haugland (2004) påpeker at valg av riktig samarbeidspartner er svært avgjørende for at samarbeidet skal lykkes. Mye tyder på at en overveldende stor andel av vårt intervjuutvalg er av samme oppfatning.

I praksis har det vært ulike kriterier for hvordan respondentene i vårt utvalg har gått frem i denne prosessen. Som jeg nevnte i teoridelen har Williams og Lilley (1993) skissert 4 ulike kriterier som bør vurderes i forhold til denne prosessen. For mange av våre respondenter har ikke disse vært lagt til grunn, og ofte kan det virke som praktiske og lettvinne løsninger har vunnet frem. Det er begrenset hvor store valgmuligheter i forhold til potensielle partnere de fleste bønder har ettersom de formelle kravene sier at avstanden mellom medlemmene i en samdrift skal maksimalt være 17 kilometer. Dette gjør at mange starter samdrift på bakgrunn av hvem som oppfyller kravene som er satt. Likevel finner vi flere av momentene igjen i enkelte av respondentenes svar

Bedriften vi skal samarbeide med må kunne tilby noe vi selv ikke har

”Og, vi diskuterte jo lenge da om det var noen hensikt å ta han med da, men han ville jo veldig gjerne være med oss, og han kom til å slutte ellers hvis ikke han fikk være med i samdriften her. Så det som gjorde det interessant var at vi hadde knapt med areal, og han hadde mye areal.” ID 1

I denne samdriften var de i utgangspunktet to medlemmer. På et senere tidspunkt ble et tredje medlem tatt inn i samdriften ettersom vedkommende hadde ressurser som samdriften manglet. I dette tilfellet var det komplementære partnerbidraget den direkte årsaken til at et tredje medlem ble innlemmet i samdriften. Williams og Lilley (1993) har også dette som et

hovedmoment i forbindelse med valg av partner. De legger vekt på at man må identifisere nøkkelfaktorer for suksess, og videre sammenligne hva ulike partnere kan tilby. I sitatet over ser vi at det er nettopp dette den aktuelle samdriften har gjort, noe som har ført til at de har overvunnet et potensielt problem i at de hadde mangel på areal.

Mange av respondentene har nevnt at de føler medlemmene utfyller hverandre godt, og at de har ulike sterke og svake sider, men ingen har nevnt dette i forbindelse med valg av partner. Likevel er det flere av respondentene som fremhever dette som et positivt aspekt i forbindelse med å være medlem av en samdrift.

"Jeg føler vi har det altså. Han tredjemann som drev med sau da, han har litt greie på data, og det har jo vist seg å være veldig viktig. Så har jeg liksom tatt meg av økonomien. Om det har vært så veldig vellykket vet jeg ikke, men det har liksom vært min jobb da. Og han andre og konen de har stilt veldig opp i fjøset. De er kanskje de som stiller fjøset best da. De er veldig interessert i dyr." ID 5

"X har veldig peiling på data. Det har vært litt problemer med roboten, og servicefolkene har ikke peiling. X har mye bedre peiling så han har vært en viktig ressurs i forhold til det." ID 6

I den aktuelle samdriften hadde de hatt store problemer med melkeroboten og datasystemene forbundet med denne. Det ene medlemmets spesialkompetanse innenfor IT gjorde at de kunne håndtere mange av disse problemene internt. Dette har følgelig spart samdriften for mye tid og penger.

"Naboen er jo snekker og jeg er mekaniker, så vi fikser det meste." ID 1

Allerede i vårt første intervju fikk vi et lærebokeksempel på hva komplementære ressurser og kompetanse er, og at betydningen av dette kan være stor. Økonomien i mange samdrifter kunne vært mye bedre. Det mener hvertfall samtlige av våre respondenter, og for veldig mange er store lån i forbindelse med bygging av nytt samdriftsfjøs en viktig årsak til at økonomien oppfattes som trang. I den aktuelle samdriften kunne medlemmene selv gjøre store deler av denne jobben, noe som førte til at byggekostnadene ble langt lavere enn hva de alternativt ville blitt. Totalt bidro disse to medlemmene med 5000 (!) arbeidstimer til sammen i forbindelse med bygging av samdriftsfjøset. Dette må ha vært en stor kraftanstrengelse for

de aktuelle aktørene mens det sto på, men i ettertid kan de høste fruktene av det harde arbeidet gjennom en bedret økonomi.

Basert på flere av samdriftene i vårt datamateriale ser det ut til at komplementære ressurser og kompetanse kan gi betydelige fordeler, og må følgelig ansees som viktig. I kartleggingen av potensielle partnere vil det være en stor fordel dersom denne kan tilby noe man selv ikke har.

Strategisk kompatibilitet

Dette punktet kan sammenstilles med det Haugland (2004) karakteriserer som hvorvidt partene har forenlige målsetninger. Det er i denne forbindelse viktig å identifisere og sammenligne målsetningene de ulike medlemmene har med å delta i samdrift. Vi snakker her om de bakenforliggende motivene for å delta i en samdrift. Gjennom intervjuene våre har vi spurt alle respondentene hvorfor de har ønsket å delta i samdrift. I denne forbindelse har vi fått svært mange ulike svar. Williams og Lilley (1993) argumenterte for at en ideell partner var en som hadde de samme verdiene og målene som deg selv både på kort og lang sikt. En observasjon jeg sitter igjen med etter intervjuene er at for en del så er mangel på gode alternativer en grunn til at de velger å gå inn i en samdrift.

"Jeg hadde lyst å fortsette. Jeg hadde ikke lyst å selge kvoten min. Det er tross alt det som er verdien på en gård. Selger du den er den vekke, og verdien synker vil jeg si."

ID 8

Det kan diskuteres hvorvidt dette er et positivt budskap for den aktuelle personens partnere. Motivene for vedkommende med å gå inn i samdriften er altså å opprettholde verdien på sitt eget gårdsbruk ved å holde melkekvoten inntakt. Hvilket engasjement bør man kunne forvente av vedkommende? Det kan tenkes at enkelte har motiver for å delta i en samdrift som er dårlige nyheter for resten av "laget", og samdriften bør kanskje være forberedt på at vedkommende på sikt vil kunne spille en mer perifer rolle. I den aktuelle samdriften var en person satt som ansvarlig for den daglige driften, mens resten av medlemmene skulle fungere i større grad som helgeavløsere. Hovedpersonen i denne samdriften etterlyste et langt større engasjement hos sine samarbeidspartnere, og hevdet at de aldri bidro til samdriften foruten de vaktene de var satt opp på. Dette medførte at alt arbeid utenom fjøsvaktene falt på vedkommende, og dette utgjorde et stort irritasjonsmoment for personen med ansvar for den daglige driften. Hvorvidt motivene til de forskjellige partene i denne samdriften var

hovedårsaken til det lave engasjementet vil jeg likevel være forsiktig med å konkludere med. Senere i oppgaven vil jeg komme inn på andre faktorer som kan spille en rolle i forhold til dette, blant annet i forhold til hvordan de har organisert seg.

Relativ størrelse

Teorien argumenterer for store forskjeller i størrelse kan føre til at en part dominerer den andre. Gjennom våre intervjuer har vi ikke sett problemer forbundet med dette. I forhold til størrelse er det stort sett størrelsen på melkekvoten som blir ansett som viktig. De ulike samdriftene har løst dette på ulike måter. I en samdrift ble alt fra arbeidsmengde til inntekter og utgifter fordelt på hvor store melkekvotene til medlemmene var.

”... Da gikk vi inn i det med den prosenten i samdriften som vi da hadde kvote til. Så vi er ikke fire likeverdige parter i samdriften. Vi har 18 %, 20 %, 26 % og 36 % i samdriften.” ID 3

Kanskje dette kunne gitt en grobunn for uenighet, hvertfall hvis vi skal tro på teorien. Imidlertid ser det ikke ut til å være tilfellet. I forhold til beslutningstaking var alle medlemmene likeverdige, og det å diskutere seg frem til enighet så ut til å være normen her. Respondentene fra denne samdriften la i tillegg stor vekt på det å være romslige med hverandre.

I andre samdrifter ble overskuddet eller alternativt underskuddet som ble generert delt ut til de ulike aktørene i forhold til melkekvote. Arbeidsinnsatsen ble det gitt timelønn for, og var helt uavhengig i forhold til størrelsen. Vi har imidlertid ikke identifisert noen samdrifter hvor eksempelvis beslutningstaking har vært påvirket av størrelsen på melkekvote. Dette medfører at vi ikke har sett noen problemer som er knyttet til det faktum at de ulike aktørene har forskjellig størrelse.

Finansiell kapasitet

Williams og Lilley (1993) påstår at joint venture- allianser ofte preges av negative kontantstrømmer i de tidlige fasene. Dette stemmer godt overens med det inntrykket jeg sitter igjen med etter intervjurunden ettersom mange av respondentene har klaget på en dårlig økonomi i samdriften. For noen har dette medført at de har måtte ta til takke med en dårligere timelønn en planlagt og redusert privat økonomi.

”Nei, det var vel satt opp en 100 kroner timen. Eller 120 var det kanskje. Men vi har ikke betalt så mye i arbeidsgodtgjørelse. Sann som i fjor betalte vi ikke mer enn 20 000 til hver enkelt. Det er jo det de fleste samdriftene sliter med. Å få arbeidsgodtgjørelsene ut.” ID 12

Det er viktig å påpeke at arbeidsgodtgjørelsene ikke står for hele inntekten for bonde. De har i tillegg diverse tilskudd som for eksempel arealtilskudd. Uansett er situasjonen dårligere enn forventet, og det kan tenkes at dersom en av aktørene sliter med sin private økonomi kan dette få betydelige konsekvenser. Flere av aktørene har påpekt at den private økonomien er blitt svekket etter at de gikk inn i samdrift. En del av grunnen til dette er de skyhøye lånene som må taes i forbindelse med bygging av nytt fjøs. For samdriften over var håpet om en bedret situasjon stor ettersom de hadde tatt opp serielån, og dermed betalt store avdrag på lånet de første årene.

4.1.2 Forhandlinger

Etter at en aktør har kartlagt potensielle partnere bør det neste steget være å inngå i nærmere og detaljerte forhandlinger. De ulike samdriftene i vårt datamateriale har gjennomført denne prosessen på svært ulike måter. I noen av samdriften påpeker respondentene at de har tatt denne prosessen svært alvorlig og brukt lang tid på denne. Andre samdrifter innrømmer å ha brukt for lite tid og hatt en ”vi tar det som det kommer”- mentalitet. Likevel synes det å være en gjennomgående likhet mellom de fleste samdriftene i datamaterialet vårt. Hovedfokuset synes gjennomgående å være på byggetekniske og juridiske forhold, og at dette har gått på bekostning av forhold som går på samspillet og hvordan samarbeidet mellom medlemmene skal fungere.

”Vi tenkte gjerne litt for mye betong og tak, og gjerne litt for lite på sånne ting.” ID 4

Jeg tror dette er et område hvor det ligger store potensielle forbedringer i forhold til å drive en effektiv samdrift. Gjennom vår intervjurunde har flere personer nevnt at dette var forhold som de følte burde vært mer vektlagt.

”Det er hvertfall å bruke mer tid på planlegging og avtale enn hva vi gjorde. Og hvordan ting skulle fungere og hvem som skal gjøre det og det, og sånne ting. Hvilket ansvar hver enkelt har for driften. At du er skikkelig klar for det. Der tror jeg vi var litt for slepphendte. Tenkte for lite på det.” ID 7

"Det tror jeg og. Det gikk for fort i svingene. Vi hadde satt oss for lite ned og diskutert ting på forhånd. Og det gjelder både med byggeprosessen og samarbeidet. Vi burde ha diskutert mer samarbeidsrutiner og." ID 8

"Nei. Det må jeg si at det var ikke mye snakk om altså. Vi regnet med at enigheten var stor sikkert." ID 10

"Nei, jeg tror ikke det var så veldig mye diskusjon på det. Det gikk mest på det praktiske." ID 1

En stor del av respondentene våre svarte altså at det var lite fokus på disse faktorene, og i de samdriftene hvor dette var et problem ble dette nevnt som noe de burde gjort annerledes. Williams og Lilley (1993) foreslår at fire punkter som bør inngå i de detaljerte forhandlingene, og jeg vil nå drøfte disse punktene hver for seg.

Tilpasning mellom aktørenes driftsfilosofi

Det første momentet som Williams og Lilley nevner er en tilpasning mellom aktørenes driftsfilosofi. "Bønder er individualister" var noe jeg hørte flere ganger under intervjurunden. En av respondentene forklarte at bønder gjennom generasjoner hadde utviklet en "litt sånn konge på haugen kultur", og mente med dette at de likte å være sin egen herre. Når flere bønder da skal samarbeide om den daglige driften i melkeproduksjonen er det lett å tenke seg at det kan oppstå problemer. Gjennom å diskutere og tilpasse de forskjellige driftsfilosofiene kan de kanskje redusere noe av denne potensielle faren for konflikt. For de fleste samdriftene i vårt datagrunnlag hadde vi inntrykk av at dette gikk stort sett ganske bra. Et nøkkelord som flere respondenter vektla var at det var veldig viktig å være romslig når man skulle delta i en samdrift. Videre presiserte de at det var viktig å akseptere at de forskjellige medlemmene var ulike og at de gjorde enkelte arbeidsoppgaver på hver sin måte.

"Det mest avgjørende er at man kan samarbeide. Det nytter ikke å være verdensmester. Man må være romslig og godta at folk er forskjellige." ID 5

I to av samdriftene så vi derimot problemer av denne karakter. Likt for begge disse samdriftene var at en av aktørene hadde trukket seg ut av driften på grunn av uoverensstemmelser i måten å gjøre arbeidsoppgavene på. Den offisielle grunnet til at disse to hadde trukket seg ut var helsemessige årsaker, men mye tydet på at den bakenforliggende

årsaken var i større grad mistriivsel i fjøset. I det ene tilfellet bekreftet vedkommende selv dette, og i det andre tilfellet ble det spekulert i dette fra et av de øvrige medlemmene. I begge saker var begrunnelsene for denne mistriivselen at de følte et øvrig medlem av samdriften kom med kontinuerlig kritikk og stikk i forhold til arbeidet deres.

Den ene av de to aktuelle personene opplever situasjonen på følgende måte:

"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 kritikkverdig. 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. Og jeg husker at jeg fikk utdelt en diplom for mange år siden. Bare en enkel diplom som jeg fikk for at jeg hadde så og så stor drektighet. Jeg husker ikke helt hva det var." ID 10

Han beskriver videre hvordan dette påvirket han i den daglige driften:

"Nei, det er klart at jeg får sånn mindrehetsfølelse. Og jeg går rundt og lurert litt på om jeg har gjort det rette. Kommer han og "kicker" littegranne? For det er ofte sånn." ID 10

Det er åpenbart at dette medfører et svært lite fruktbart samarbeidsklima, og kan gi svært negative konsekvenser for den aktuelle samdriften. Det faktum at vedkommende trakk seg ut av driften i samdriften beviser dette. I den aktuelle samdriften så de seg i tillegg nødt til å benytte seg av innleid arbeidskraft for å få gjort alt arbeidet i forbindelse med den daglige driften. Også i det andre tilfellet ble det spekulert i om tilsvarende problemer var årsaken til at en person trakk seg ut av driften.

Respondent: " ...Og så ble han syk og ville ikke mer. Jeg tror egentlig ikke at det var bare det at han var syk som gjorde det. Jeg tror egentlig at han ble på en måte dyttet litt ut."

Intervjuer: "Han fikk beskjed om at...?"

Respondent: "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." ID 8

I vårt datagrunnlag har slike problemer altså forekommet i to av seks samdrifter, noe som kan tyde på at dette er et relativt vanlig problem i samdrifter. Kanskje kan man gjennom å diskutere og tilpasse de ulike medlemmenes driftsfilosofi unngå noen av disse problemene. Forhåndsavtalte rutiner kan kanskje gi medlemmene en bedre forståelse av hvordan arbeidsoppgavene skal gjennomføres, samt at det kan gi de en innsikt i hva som forventes av dem i forhold til både kvalitet og kvantitet. Jeg tror det er meget viktig for samdrifter og bli enig om mest mulig i forhold til rutiner og arbeidsoppgaver i forkant av samdriftsinngåelsen. Dette vil jeg imidlertid drøfte langt mer inngående senere i oppgaven i forbindelse med teorien om teamwork og taskwork.

Gjensidig avhengighet

Å gå inn i en samdrift er et stort steg å ta for alle som gjør det. I praksis starter man et meget tett samarbeidsforhold hvor hvert enkelt medlem er setter store innsatser på spill. Et av kriteriene vi har hatt i vår undersøkelse er et samarbeid mellom tre eller flere aktører. I en såpass stor samdrift innebærer dette at aktørene vanligvis gjør store investeringer i prosjektet i form av nytt samdriftsfjøs, melkerobot og andre nødvendige maskiner. Store lån blir tatt opp, og ofte er disse tatt opp med pant i for eksempel gården til medlemmene. Det står altså mye på spill for aktørene i en samdrift, og en eventuell fiasko kan få store konsekvenser for privat økonomi og gårdens fremtid. Dette i seg selv skaper en sterk gjensidig avhengighet blant medlemmene. I teorien sies det at en joint venture kan oppleve problemer dersom det er stor skjevhet i avhengighet mellom partene. I en samdrift virker det som om at medlemmene i aller høyeste grad er sterkt avhengig av hverandre, og dermed bør vi heller ikke forvente å se problemer av denne karakter. Gjennom de tolv intervjuene vi har vært gjennom har vi imidlertid sett store problemer i to av samdriftene vi har besøkt. Det synes imidlertid til å være andre årsaker til dette enn at enkelte av medlemmene ikke er avhengig av sine partnere, noe jeg kommer tilbake til senere i oppgaven. Dersom det skulle ende med fiasko, og enkelte av medlemmene ønsker å forlate samdriften er heller ikke dette så lett å få til. En vanlig kontraktslengde er opp mot tjue år for en samdrift, og hvilke prosess samdriften måtte gjennomgått i et slikt tilfelle var ingen av våre respondenter sikker på.

Intervjuer: Hvordan kommer man ut av en samdrift da?

Respondent: Nei, det er jo det som er det store spørsmålet. Jeg fikk nettopp en melding om at de skal komme inn her fra ett eller annet sted å se om det er mulig. For vi kan jo nekte de (andre å gå ut av samdriften). ID 7

Tillit og forpliktelse

Tillit og forpliktelse er to svært viktige momenter i forhold til å få en samdrift til å bli suksessfull. Som jeg nevnte i forrige avsnitt er avhengigheten mellom partene stor. Dette gjelder også i forhold til hvor mye man forplikter seg til å delta i samdriften med arbeidskraft. For en samdrift kan brudd på en slik forpliktelse også få økonomiske konsekvenser. I en av samdriftene vi besøkte hadde det ene medlemmet gått fra å være en aktiv aktør til å bli passiv. Dette medførte at samdriften måtte øke sin bruk av eksterne avløsere, noe som kan medføre en økt økonomisk belastning for samdriften. Det kan også gi andre negative konsekvenser i forhold til at samdriften taper kompetanse, og videre må benytte seg av avløsere som kanskje ikke har samme kunnskap og erfaring som bonden som har gått over til å være en passiv medlem.

I flere av de mest velfungerende samdriftene vi besøkte la de stor vekt på et moment som vi kan karakterisere som modning. De la vekt på at det å bruke lang tid i forkant av samdriftsinngåelse var i seg selv en viktig faktor for å få samdriften til å bli en suksess. Flere mente at gjennom å bruke tid på forhånd ble man mer mentalt forberedt på å samarbeide, og den nye hverdagen en samdrift medfører.

”Men det er en prosess. Vi må snakke om det en stund, og så må liksom tanken få feste seg. At dette går an liksom.” ID 3

”Altså vi brukte jo en del tid på det. Vi brukte to år. Vi treftes og hadde møter og sånne ting. Vi hadde en lang prosess på det sant. Og den prosessen som er på forhånd tror jeg er veldig viktig. Tenke gjennom hva er alternativet mitt.” ID 3

Jeg tror dette med modning er viktig både i forhold til tillit og forpliktelse. Ved å bruke lang tid i før man etablerer en samdrift vil medlemmene bli mer mentalt forberedt på hva en samdrift innebærer for seg selv og sitt liv som bonde. En annen positiv virkning kan kanskje være at man blir bedre kjent med sine partnere i denne fasen, og det gir medlemmene en

mulighet til å trekke seg ut før det er for sent. Dette kan kanskje bidra positivt i forhold til den tilliten medlemmene har til hverandre. I en samdrift i vårt datamateriale kjente de aktive medlemmene ikke tre av de passive medlemmene i det hele tatt. Det er vanskelig å forestille seg at man i et slikt tilfelle kan ha stor tillit til sine partnere.

Intervjuer: Fikk dere noe veiledning på den biten der? Samarbeidsbiten?

Respondent: Nei, det har vi ikke gjort. Og det er klart at med disse passive så gikk det litt fort. De kom jo inn for å rekke fristen sant. Og det gjorde jo at vi aldri så samdriftsavtalen heller. ID 9

Dette med modning tror jeg er et meget viktig moment. I den samdriften som kanskje vært mest suksessfull i vårt datamateriale gav den ene respondenten dette som det viktigste rådet han ville gitt til noen som vurderte å starte samdrift. Gjennom denne modningsprosessen kan medlemmene altså mentalt forberede seg selv til en ny hverdag, lære de andre medlemmene å kjenne, samt ha en sjanse til å nøye vurdere alternativene som finnes for gården sin. Det andre intervjuobjektet fra den aktuelle samdriften la også stor vekt på dette momentet, og oppsummerer fint betydningen av det i følgende sitat:

”Nei, det er det at de må bruke god tid på det ... Ja, de må planlegge litt oppe i hodet sitt at... Dette med personlig kjemi og relasjoner folk i mellom er veldig ulike, og vi ser samdrifter der det har vært gnisninger. Og hvis du kommer bort i sånt, da er det veldig vanskelig. Da er du i en veldig vanskelig situasjon. Så jeg tror det er litt viktig at man bruker god tid på den prosessen der.” ID 12

4.2 Organisering

Gjennom vår intervjurunde har vi funnet at organiseringen av en samdrift varierer i stor grad. Basert på våre respondenters svar har vi identifisert tre hovedstrukturer for organiseringen. Disse strukturene har jeg valgt å karakterisere som; ”Den profesjonelle”, ”Den relasjonelle”, og ”Den praktiske”. De tre strukturene varierer på flere punkter som for eksempel arbeidsinnsats, grad av formalisering, rollefordeling og maktbalanse. Jeg vil først presentere de tre ulike strukturene, og hvilke kjennetegn hver enkelt struktur har. Senere i denne delen vil jeg drøfte ulike konsekvenser de ulike strukturene har for samdriften på godt og vondt. Basert på intervjuene vi har gjennomført ser det ut som om at organiseringen er en betydelig

faktor for hvorvidt samdriften vil bli en suksess. Det synes også å være en avgjørende faktor for samarbeidsklimaet i samdriften.

4.2.1 "Den profesjonelle"

Denne organisasjonsstrukturen fremstår som den mest profesjonelle av de organisasjonsstrukturene vi har identifisert, og det er også følgelig denne som har flest likhetstrekk med større selskaper vi kjenner fra industrien. Den profesjonelle strukturen er preget av en meget klar struktur hvor alle deltagerne har klare roller. Innenfor denne organisasjonsstrukturen bidrar alle deltagerne med en betydelig arbeidsinnsats. I en av samdriftene vi har besøkt var arbeidsinnsatsen delt helt jevnt mellom deltakerne slik at hver av deltakerne hadde fjøsvakt en uke om gangen. I en annen samdrift var arbeidsinnsatsen som nevnt fordelt i forhold til størrelsen på melkekvoten den enkelte deltaker hadde med inn i samdriften. I praksis var arbeidsfordelingen på henholdsvis 18 %, 20 %, 26 % og 36 %. Begge disse samdriftene legger vekt på at en betydelig involvering blant alle deltagerne er viktig.

Videre har denne samdriftsformen tydeligere og mer formaliserte regler enn de to andre organisasjonsstrukturene. Dette viser seg i for eksempel mer fastlagte rutiner og fast møtevirksomhet. Med mange deltagere som er involvert i den daglige fjødriften er behovet for fastlagte rutiner stort. Forskjellige rutiner på for eksempel foringen kan gi store ringvirkninger på både melke kvalitet og mengde.

"Ja, vi har en del rutiner som vi har sagt at "sånn skal det gjøres". Dette med vasking av melkerom skal vi ta en gang hver dag. Vi vasker og spylar og vasker innvendig. Sånne rutiner med å holde rent, spesielt rundt roboten og den delen. Så det har vi en rutine på. Og sånn med kalveføring har vi avtalt sånn at det blir gjort. At det ikke blir byttet om hver tirsdagsmorgen. Det er sånne ting som er litt viktig at vi får rutiner på." ID 12

Faste møter står sentralt i denne organisasjonsstrukturen. Begge samdriftene legger vekt på at de faste mandags- eller torsdagsmøtene er svært nyttige og at de er avgjørende som en god kommunikasjonsarena. På disse møtene som er av mer eller mindre formell grad blir alt fra momenter i den daglige driften til innkjøpsbeslutninger diskutert.

4.2.2 " Den relasjonelle"

Veien blir til mens man går. Det er kanskje det mest betegnende ordtaket i forhold til denne samdriftstypen. Denne samdriftstypen er preget av at flere av medlemmene er aktive på heltid, og at relasjonene mellom deltagerne er relativt tette. Den relasjonelle samdriftstypen er preget av en gjennomgående lav grad av formalisering både i forhold til kommunikasjon, struktur og regler.

Kommunikasjonen er preget av en uformell tone og faste møter holdes ikke i denne samdriftstypen. Kommunikasjonen mellom deltagerne skjer stort sett i forbindelse med den daglige driften når deltagerne møtes gjennom arbeidssituasjonen. Her blir utfordringer diskutert og beslutninger tatt.

"Vi diskuterer jo og tar beslutninger når vi to går og jobber sammen." ID 1

Dette systemet fører også til en uklar beslutningsstruktur. I begge samdriftene av denne typen som vi har besøkt har de ikke hatt klare regler og rutiner for beslutningstaking. Beslutninger blir tatt ved at deltagerne diskuterer seg frem til enighet.

Når det gjelder struktur og regler er det som sagt også her en liten grad av formalisering. Romslighet er et nøkkelord som er blitt fremhevet av begge samdriftene av den relasjonelle typen. Riktignok har dette vært nevnt blant andre samdrifter også, men den lave graden av formaliserte spilleregler gjør at dette nøkkelordet kanskje blir ekstra viktig for denne samdriftstypen.

4.2.3 "Den praktiske"

Jeg har valgt å kalle denne samdriftstypen for "den praktiske". Begrunnelsen for dette er at jeg har stor forståelse for at det i mange tilfeller er denne modellen som er lettest å gjennomføre rent praktisk. I denne samdriftstypen er det vanlig at et av medlemmene tar seg av den daglige driften. Denne personen har da hovedansvaret for driften i hverdagene, og kan ansees som en hovedperson. De andre medlemmene spiller i større grad en birolle, og som en følge av dette får de frigjort tid til å søke arbeid andre steder. De andre medlemmene fungerer hovedsaklig som avløserer i forbindelse med driften av samdriften.

Ubalanse er etter min mening et viktig ord i forbindelse med denne samdriftstypen. Basert på vårt datamateriale har samdriftene av denne typen vært preget av ubalanse både i forhold til

engasjement og maktforhold. Det ser ut til at det fort kan være et problem i slike samdrifter. Medlemmene som er lite involvert i driften opplever etter hvert et redusert engasjement i forhold til hva som foregår i forbindelse med driften i samdriften.

”Nei, 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 hvis man ikke får eierforhold til samdriften.” ID 8

Et annet kjennetegn ved denne samdriftstypen er at det er en svært uklar beslutningsstruktur. Gjennom våre intervjuer har vi sett at slike samdrifter preges av at hovedpersonen blir en svært dominerende aktør. Det er lett å se potensielle uklarheter i forhold til beslutningstaking. Hvilke beslutninger kan hovedpersonen ta uten å involvere de andre medlemmene? Skal hovedpersonen ha mer innflytelse på beslutninger som skal gjøres enn de resterende medlemmene? Dette er problemstillinger vi har sett i slike typer samdrifter, og som jeg antar kan være et problem for mange samdrifter med en tilsvarende organisasjonsstruktur.

Vårt datamateriale tilsier at konflikter og lav grad av samhold er kjennetegn på denne typen samdrifter. Noen av de potensielle konfliktområdene har jeg vært inne på over. Videre følger en diskusjon rundt forskjellige aspekter ved de ulike organisasjonsstrukturene, og hvilke konsekvenser de kan medføre.

4.2.4 Implikasjoner

Hvilke organisasjonsstruktur man velger for sin samdrift ser ut til å gi flere konsekvenser for hvordan samspillet senere vil utarte seg. Organisasjonsstrukturen i den praktiske samdriften ser som nevnt ut til å skape en betydelig skjevhet i engasjementet til deltakerne. I vårt datamateriale scorer de samdriftene med denne organisasjonsstrukturen langt svakere enn de resterende samdriftene når de gjelder engasjement og involvering. Dette er helt i tråd med hva man skulle kunne forvente basert på allianseteorien, og det er en problemstilling som er pekt på blant mange av våre respondenter, både blant hovedpersonen og avløserne.

”Nei, 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 hvis man ikke får et eierforhold til samdriften.” ID 7

”Nei, og det sier jeg på møtene og. Jeg føler meg som en avløser. Jeg føler ikke at det fjøset er mitt på en måte. At det som skjer der oppe er mitt. Jeg er mer en sønn person som er innom og hjelper til litt av og til.” ID 8

Et annet moment er at en lav grad av involvering i seg selv fører til redusert engasjement. Det kan med andre ord se ut som en lav grad av involvering gir en negativ spiral som forsterker denne trenden. Poenget blir altså at lav grad av involvering reduserer engasjementet og involveringen ytterligere.

Til å begynne med synes vi det var deilig. Det var så deilig at når vi hadde jobbet der et år så kvitte vi oss til den helgen vår. ID 8

Så hvis du ikke er der ganske jevnlig så blir du på en måte en besøkende som er der og jobber litt. ID 8

Det lave engasjementet hos avløserne oppfattes ofte som et stort irritasjonsmoment for hovedpersonen. Flere av respondentene har klaget over at en ekstrainsats aldri blir gjort av de andre deltakerne til tross for at de har mye arbeid som venter på å bli gjort. Dette ender da fort opp med at arbeidet til syvende og sist må gjøres av hovedpersonen selv i hans fritid.

”Jeg synes det. For det er masse arbeid... Vi har jo skrevet gjøremålsliste i haugevis som vi har hengende på veggen der borte, så jeg har sagt at det er bare å komme opp og gjøre det og det som henger der. Men de kommer aldri. Og det føler jeg er litt sønn... Så da faller alt utenom kyrne på oss da.” ID 7

Et lavt engasjement blant deltagerne ser altså ut til å medføre en rekke negative konsekvenser i forhold til både driften og samholdet i en samdrift. Lavt engasjement ser også ut til å være delvis årsaken til den neste problemstillingen en av våre respondenter tar opp. Hovedpersonen i denne samdriften er misfornøyd med den jobben enkelte av deltakerne gjør når de har fjøsvakt. Denne problemstillingen tar respondent nummer syv opp med følgende utsagn:

”Og da mener jeg at når de først er der så kan de gjøre en liten innsats i stedet for at de bare drar opp og ”tju, tju, tju” og så reiser de igjen – ferdig. Og så kommer jeg tilbake på mandagen og har dobbelt så mye arbeid.” ID 7

Problem av lignende karakter var også et problem i den andre samdriften vi besøkte med tilsvarende organisasjonsstruktur. Spørsmålet blir da om den lave kvaliteten på arbeidet

skyldes ubalanse i kompetanse, forventninger eller engasjement. Dette er vanskelig å si basert på vårt datamaterial, men det er ting som tyder på at dette skyldes at folk gjør ting annerledes fremfor ukompetente deltakere. Den profesjonelle organisasjonsstrukturen setter i motsetning langt større krav til samkjøring av rutiner. Som nevnt kan for eksempel ulike rutiner som angår besetninger få konsekvenser i forhold til melke kvalitet og lignende.

Den praktiske organisasjonsstrukturen kan også sette samspillet på prøve på flere måter. Vår undersøkelse ser tydelige tegn til at samdriftene med denne organiseringen opplever en stor ubalanse i maktbalansen. Hovedpersonen tar ofte på seg en rolle som leder uten at de andre deltakerne ser det på samme måten. Dette kan føre til konflikter i form av at hovedpersonen irttesetter de andre deltakerne hvorpå denne kritikken blir oppfattet som urettferdig og ubehagelig av en likesinnet.

"Nei, det er klart jeg får sånn mindrehetsfølelse. Og jeg går rundt og lurert litt på om jeg har gjort dette rett. Kommer han nå og "kicker" littegranne? For det er ofte sånn." ID 10

"Sånn som jeg har opplevd det mens jeg var aktivt med, det var jo at jeg følte mer og mer at det som jeg gjorde ble kritikkverdige." ID 10

Denne ubalansen i maktforholdet kan også komme til syne i forhold til beslutningstaking. En slik organisering kan se ut til å skape en uenighet i hvordan prosessen ved beslutningstaking skal foregå. Det kan virke som at hovedpersonen mener at de bør ha større innflytelse på beslutninger ettersom de jobber i samdriften til det daglige. Avløserne i begge våre samdrifter føler at de i mange tilfeller blir overkjørt av hovedpersonen. Felles for begge samdriftene i vårt datamateriale med denne organisasjonsstrukturen er at beslutningstaking er noe som er lite diskutert i forkant. Alle respondentene påpeker dette, og begrunner det med at de trodde enigheten var stor i forkant av samdriftsetableringen.

"Nei, det blir vel ofte et kompromiss. Men det er vel der det skurrer litt for kompromisset går kanskje ofte bare den ene veien." ID 8

"Ja, det var jo satt i gang ting der som vi ikke visste om. Og det ble vel fordyret ganske mye". ID 10

Intervjuer: "Hvem var det som tok den avgjørelsen?"

Respondent: "Nei, det var jo han mister X. Det er akkurat det. Han går så egenrådig til verks. Og han ser aldri på penger. Dette her skal ordne seg sant. Økonomi har han ikke greier på." ID10

Som jeg har drøftet tidligere sier teorien at det er viktig at partene er gjensidig avhengig av hverandre. En samdrift innebærer generelt sterke bindinger mellom alle partnerne, og dette er vanligvis ikke et problem.

En potensiell fare for samdriften kan da altså bli at hovedpersonen blir "for viktig". De andre medlemmene er helt avhengig av at hovedpersonen gjør den jobben som den daglige driften krever. Dette kan hovedpersonen da bruke for å presse gjennom sin agenda på de andre medlemmene. Dette skjedde i en av samdriftene i følge en av våre respondenter.

"Også sitter han og sier at hvis jeg ikke får dette gjennom så bare går jeg. ... han har brukt dette noen ganger. Sant, da får dere greie dere selv. For han vet jo vi er avhengig av han. Det er ikke helt enkelt." ID 10

Bruk av slike trusler kan føre til destruktive konflikter og svekket tillit mellom partene. Dette kan gi langsiktige negative konsekvenser i forhold til de personlige relasjonene mellom medlemmene.

Som nevnt tidligere er ikke den praktiske samdriftstypen den eneste som kjennetegnes av en uklar beslutningsstruktur. Den relasjonelle samdriftstypen preges også av dette.

Intervjuer: "Dere diskuterer dere frem til enighet?"

Respondent: "Ja, eller til en gir seg. (Ler) Ja, nei, det har stort sett gått greit." ID 2

Den relasjonelle samdriftstypen har flere likheter med den praktiske i forhold til at begge er preget en liten grad av formalisering og uklare prosesser som foreksempel beslutningsprosessen. Til tross for at det er likheter i mellom disse to samdriftstypene på disse området har vi ikke sett de samme problemene med konflikter og svekket samhold i de relasjonelle samdriftene. En grunn til dette kan være at partene i større grad er og oppfatter hverandre som likeverdige partnere, og at det normalt ikke finnes en tilsvarende ubalanse i maktforholdet som det gjør i den praktiske typen. Likevel påpeker respondent nr 2 videre at medlemmene må være romslige i en samdrift, og at dette er avgjørende for at det skal fungere. Det kan virke som at en lav grad av formalisering stiller større krav til romslighet.

I den profesjonelle samdriftstypen har vi ikke sett tilsvarende problemer som vi har sett i den praktiske. Jeg tror det er to grunner til dette. Gjennom en stor grad av likeverd mellom partene i forhold til både arbeidsinnsats og involvering blir mange av problemene som oppstår grunnnet ubalanse i de samme faktorene nøytralisert.

En annen årsak kan være at den profesjonelle samdriftstypen er preget av større grad av formalisering. Fastlagte arbeidsrutiner kan bidra til at alle medlemmene vet hva som forventes av dem, samt at alle er enig i hvilke arbeidsmetode som er best å benytte. Gjennom faste møter kan aktørene få tilfredsstillende behovet for informasjon og kommunikasjon. Begge disse momentene vil bli nøyere drøftet i neste kapittel.

Kanskje kan enkelte av problemene vi kjenner fra den praktiske samdriftstypen delvis reduseres gjennom en meget grundig og gjennomarbeidet planleggingsfase. Det blir her viktig å være bevisst på hvilke problemer som kan oppstå, og videre forsøke å lage så klare og omfattende spilleregler som mulig i forhold til for eksempel beslutningstaking, fullmakter til hovedpersonen og lignende. Fallgruver kan ofte unngås dersom man vet hvor de er.

4.3 Samspill og kommunikasjon

"Vi trenger ikke noen som skal regne på hva det koster å løse opp samdriften. Vi trenger noen som kan hjelpe oss å samarbeide. Det er hvertfall min mening." ID 8

Å få til et godt og fruktbart samarbeid innad i en samdrift er helt avgjørende for om samdriften skal bli en suksess. Dersom samarbeidet mellom enkelte av medlemmene er dårlig vil dette kunne få store konsekvenser. I verste fall kan de bli så store at samdriftens fremtid står på spill. Blant samdriftene i vårt datamateriale hadde to samdrifter et så dårlig samspill at oppløsning av samdriften var aktuelt. Dette kan føre til katastrofale konsekvenser for medlemmene i de aktuelle samdriftene, både i forhold til personlig økonomi og gårdsdriftens fremtid.

Respondent: "... Og i helt ytterste har jeg tenkt å avslutte driften og heller starte opp for meg selv hvis det er muligheter for det."

Intervjuer: "Hva skjer med fjøset da?"

Respondent: "Nei, det er det man ikke vet. Om man da sitter igjen med gården eller om man er forvist fra plassen." ID7

Å få til et godt samarbeid er svært viktig for aktører i samdrift. Som jeg har vært inne på tidligere i oppgaven er det svært lite fokus på dette i planleggingsfasen av en samdrift. Jeg mener et langt større fokus på dette vil være hensiktsmessig, og gjennom teorien til Mathieu og Rapp (2009) får vi et innblikk i hvilke tiltak som kan gjennomføres for å forebygge slike situasjoner.

4.3.1 Teamwork

"Nei. Det må jeg si at det var ikke mye snakk om altså. Vi regnet med at enigheten var stor sikkert." ID 10

Dette var svaret vedkommende ga når vi spurte om de i forkant hadde diskutert hvilke spilleregler som skulle gjelde i forhold til for eksempel beslutningstaking og konflikthåndtering. En slik holdning kan medføre betydelige prosessstap og uenigheter senere i samdriftens livsløp. Mathieu og Rapp har gjennom sitt studie vist at team med et grundig, gjennomarbeidet teamcharter vil være mer effektive enn de som ikke har det. På dette området har alle samdriftene vi har besøkt mye å gå på, og jeg tror samtlige kunne hatt nytte av å gjennomføre en slik jobb i planleggingsfasen. Det er viktig å påpeke at flere av samdriftene i vår undersøkelse har et samspill som fungerer utmerket. Likevel tror jeg et slikt teamcharter vil kunne være verdifullt den dagen det eventuelt skulle oppstå en uenighet.

I den praktiske samdriftstypen har jeg tidligere diskutert flere potensielle konfliktområder som ligger latent i denne organisasjonsstrukturen. Ved å kjenne til disse fallgruvene bør andre samdrifter ha gode muligheter for å redusere faren for disse ved å utarbeide grundige teamcharters. Hvordan skal beslutninger taes i denne samdriften? Skal alle ha lik innflytelse på hvordan driften i samdriftsfjølset utføres?

Som nevnt handler teamcharters i stor grad om å lage spilleregler som medlemmene må forholde seg til. Et eksempel på hvor dette kan være av stor betydning er avtalte grenser for investeringer som kan gjøres uten at det diskuteres med resten av medlemmene. Dette gjelder i hovedsak for den praktiske samdriftstypen. Ettersom det er i hovedsak en person som tar seg av den daglige driften kan det forståelig nok være litt tungvindt og måtte informere alle medlemmene om innkjøp hovedperson foretar seg. Jeg mener uansett at det bør være avtalte grenser for hvor store investeringer som kan gjøres av hovedpersonen uten samtykke fra resten. En stor konflikt har blitt en realitet i en av samdriftene vi har intervjuet grunnet

nettopp dette. Hovedpersonen skal ved flere anledninger ha gjort store investeringer uten at de andre medlemmene er blitt informert.

Respondent: Ja, førvogn ja. Så den er vel kommet inn der, med 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 førvognen 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 vel gitt beskjed om dagen at han hadde tatt den. Men jeg så jo bare at traktoren var vekke. Ikke et ord. Sånne ting gjør jeg for det har jeg mandat til. ID 10

Som utdraget over viser har de resterende medlemmene ikke blitt tatt med i beslutningsprosessen i dette tilfellet. I denne samdriften har det vært store uenigheter på en rekke, viktige økonomiske beslutninger som hovedpersonen har tatt på egen hånd. I et annet tilfelle skal han ha gått til innkjøp av halm or 90 000 kroner uten at de andre medlemmene ble informert, noe som også skapte store diskusjoner i etterkant. Ved at det i et teamcharter hadde blitt klart fastlagt hvilke grenser hovedpersonen kunne operere innfor kunne slike konflikter vært unngått. Dette gjelder ikke kun i forhold til økonomi. I den samme samdriften skal hovedpersonen i flere tilfeller ha inngått avtaler på vegne av samdriften uten at de andre medlemmene har vært informert. Avtalene som har blitt gjort har vært angående kvoteleie, og hvor samdriften, i følge en av avløserne, har blitt forpliktet av det han oppfattet som svært lite lukrative avtaler. Jeg tror det er svært viktig for alle typer samdrifter å etablere en norm for hva som er akseptert av hvert enkelt medlem å foreta seg. Dette bør gjøres ved å grundig utarbeide et teamcharter, noe som vil i henhold til både teori og praksis kunne redusere faren for uenighet og konflikt. Spesielt viktig er dette kanskje for den praktiske samdriftstypen som er kjennetegnet av uklare roller.

4.3.2 Taskwork

Det overordnede målet for en samdrift er å produsere melk. Taskwork omhandler alle de arbeidsoppgavene som må utføres for å kunne nå det overordnede målet.

"Ja, vi har en sånn plan for hva vi skal gjøre. Når jeg har min fjøsvakt skal jeg gjøre sånn og sånn når jeg er ferdig. Også i tillegg har vi noen sånne vaskerutiner som faller på en fredag. Vi har vaskedag på fredag. Og den deler vi på da. Da har vi en spesifikk jobb som skal gjøres. Vi har litt sånn detaljerte daglige rutiner og så har vi en ukentlig rutine. Og sånn med hovedvask og sånne ting det er mer sånn vi diskuterer oss frem til." ID 4

"Ja, vi har en del rutiner som vi har sagt at "sånn skal det gjøres". Dette med vasking av melkerom skal vi ta en gang hver dag. Vi vasker og spyle og vasker innvendig. Sånne rutiner med å holde rent, spesielt rundt roboten og den delen. Så det har vi en rutine på. Og sånn med kalveføring har vi avtalt sånn at det blir gjort. At det ikke blir byttet om hver tirsdagsmorgen. Det er sånne ting som er litt viktig at vi får rutiner på"
ID 12

De to sitatene over kommer fra de to samdriftene som vi har karakterisert som profesjonelle. Felles for begge disse samdriftstypene er som nevnt at de har langt større grad av formalisering i det meste som omhandler drift. I begge samdriftene så var felles arbeidsrutiner noe som var diskutert på forhånd, og hvor de hadde kommet til enighet om disse. Gjennom diskusjonene i forkant så har altså medlemmene funnet en felles forståelse av hva som forventes av fjøsvakten. Videre har de til en viss grad kommet frem til felles standarder på arbeidet som skal utføres gjennom at de har blitt enig om at "sånn skal det gjøres". Dette er faktorer som Mathieu og Rapp (2009) karakteriserer som prestasjonsstrategier. Som nevnt tidligere kan disse prestasjonsstrategiene fungere som en mal og et utgangspunkt, og ved hjelp av disse vil det være lettere for medlemmene å ta opp eventuelle avvik dersom det skulle forekomme. I begge samdriftene legger de vekt på at eventuelle avvik ville blitt tatt opp på de faste, ukentlige møtene dersom det skulle forekomme. Heldigvis ser det ut som dette ikke har vært noe problem for de to aktuelle samdriftene.

Kontrastene fra resonnementet over er relativt store når de gjelder i hovedsak den praktiske samdriftstypen. Veldig få av de andre samdriftene hadde tilsvarende diskusjoner i forkant hvor hensikten var å samkjøre rutine hos de forskjellige medlemmene. I begge de praktiske samdriftene i vårt datamateriale har det vært mindre fokus på dette.

Intervjuer: Diskuterte dere noe om arbeidsrutiner, eller hvordan dere skulle ta beslutninger eller sånne ting?

Respondent: Nei, veldig lite. Men vi hadde jo en formening om at vi skulle fordele arbeidet etter hvor stor melkevote du hadde. ID 8

Jeg tror det er veldig viktig at samdrifter arbeider grundig og nøye med arbeidsrutiner i forkant, slik teorien foreslår, for å sikre seg at hele teamet er samkjørt når det gjelder arbeidsoppgavene som skal gjennomføres. Dette er viktig i forhold til både produksjonsrelaterte faktorer og samarbeidsrelaterte faktorer. I følge Bjørn Gunnar Hansen ved TINE kan for eksempel dårlige rutiner på foringen gi negative utslag på melke kvalitet og dyrehelse. Som nevnt kan mangel på arbeidsrutiner også bidra til at samarbeidet blir satt på prøve. Som jeg har beskrevet tidligere i oppgaven har to medlemmer som tidligere har vært aktive i den daglige driften gått over til å være passive medlemmer som følge av samarbeidsproblemer. I begge samdriften hvor dette var tilfellet var det en i overkant stor arbeidsbyrde på de resterende aktive medlemmene. Den ene av disse samdriftene løste dette problemet ved å erstatte det ene medlemmet med avløsere. I den andre samdriften blir det poengtert at bortfallet av det ene aktive medlemmet har medført en ekstra belastning for de gjenværende aktive medlemmene.

”... Og han kjører nesten ikke møkk og han leverer nesten ikke fôr fordi det er for dårlig til å brukes. Og det er klart at da blir det en merbelastning for de andre medlemmene som er igjen i samdriften. Så da er vi plutselig bare tre aktive medlemmer som skal gjøre jobben for fire...” ID 8

Et av inntrykkene jeg sitter igjen med etter arbeidet med denne oppgaven er at mange samdrifter har en presset økonomi. Uforutsette konsekvenser som de jeg har beskrevet over kan få betydelige konsekvenser. Dette medfører at fremtidige samdrifter bør legge stor vekt på arbeid som kan forhindre at slike konsekvenser, og i denne forbindelse synes teamcharters og performance strategies å være en viktig oppgave som bør gjennomføres grundig og nøye.

4.3.3 Kommunikasjon og møter

Blant samdriftene i vårt datamateriale har det vært svært ulike praksis i forhold til hvor ofte de ulike samdriftene har møter, hvordan disse møtene gjennomføres og hvilke grad de opplever dette som en avgjørende faktor for suksess. Nok en gang kan vi se ulike mønstre i forhold til hvilke type samdrift det er snakk om. I begge de profesjonelle samdriftene hadde de faste møter hver uke, de såkalte mandags-/torsdagsmøtene.

I de relasjonelle samdriftene hadde de ikke faste møter. Behovet for faste møter ble ikke oppfattet som viktig.

”... Så det å ha noe møte og planlegge og sånt... Det fungerer ikke (hehe). Vi tar det på sparket, i det daglige altså. Vi snakkes daglig, så da trenger vi ikke noe sånt formelt opplegg.” ID 1

Den relasjonelle samdriftsformen er kjennetegnet av at flere av medlemmene er aktive i den daglige driften. Dette kan kanskje være en av årsakene til at faste møter ikke sees på som et behov hos alle medlemmene. Likevel er det viktig å påpeke at denne oppfattelsen ikke deles av alle. Det andre medlemmet vi intervjuet fra denne samdriften ytret et ønske om hyppigere møtevirksomhet.

Respondent: ”Nei, det som er litt.. Jeg har vært litt etter det, men det har liksom aldri blitt sånn at alle tre møtes hvertfall minst en gang i måneden da eller. Diskutert felles...

Intervjuer: Utfordringer ja

Respondent: ... både papir eller... Sånn som han naboen har jo alt regnskap og sånt, så vi har jo ikke peiling på hva han...

Intervjuer: driver på med?

Respondent: Ja, sånne ting kunne vi jo... Jeg ser jo kontoutskrifter da av og til, men det er jo sånn spesifisert. Der står det jo bare hva vi har brukt da og da. En del sånne ting kunne jeg har som sagt savnet litt av og til, men jeg har liksom ikke fått gjennomslag for det så...” ID 2

Som vi ser av utdraget over savner vedkommende et bedre innblikk i økonomien i samdriften. For at slike behov skal bli tilfredstilt er faste møter kanskje det meste egnede virkemiddelet. Dette gjelder selvsagt også annen informasjonsdeling og kommunikasjon. I denne forbindelse kom vi over et interessant aspekt som vi ikke hadde tenkt på i forkant av intervjuene. To av våre tolv respondenter tok opp dette temaet uoppfordret. Begge respondentene var ungarer, og mente at det ville vært en stor fordel dersom konene til de resterende medlemmene deltok på enkelte av møtene.

Intervjuer: Ja. Hvordan vil du beskrive et typisk møte da, hvis det er mulig?

Respondent: Ja, et typisk møte. Da er vi her. Det eneste jeg savner litt på disse møtene er at, og det har vært sånn fra nært sagt dag en, at disse tre konene som er med, de er aldri med på disse møtene. Og det har de aldri vært. Og det skulle de på en måte vært.

Intervjuer: Hadde det vært lettere hvis de var med?

Respondent: Nei, men de er jo med hjemme da. (latter) De er jo det. Nå har ikke jeg noen kone da, men det...

Intervjuer: Ja, de påvirker litt..

Respondent: Det gjør jo litt det. Enten du vil det eller ikke. Du kan sitte her å si noe på en måte, men hvis du ikke har 100 % oppbakking hjemmefra så blir det ikke alltid sånn. Det er ikke det at dette har vært et stort problem, men det har vært sånn. ID 4

På utdraget over kan det virke på meg som at vedkommende til en viss grad føler seg utelatt fra diskusjoner angående samdriften, og kanskje dermed mister litt av sin egen påvirkingskraft. Det kan virke som at vedkommende føler at beslutningsprosesser noen ganger kan bli låst ettersom enkelte av medlemmene har delvis manglende mandat, og som vedkommende sier kan diskusjonene på møtene i enkelte tilfeller bli overprøvd av ”eksterne aktører”. Ved at konene deltar på møtene vil denne respondenten kanskje føle seg mer involvert i de relevante diskusjonene, og også ha en større mulighet til å diskutere med alle parter som har innflytelse på beslutninger som gjøres i samdriften. Også de andre aktuelle respondenten påpeker at sin partners familie i enkelte tilfeller ønsker innflytelse på beslutninger.

Respondent: ... Så der er vi stort sett enige. Meg og han i hvertfall. Disse damene ser litt mer på trynefaktor og alt sånn, så det. Men som regel skjærer vi gjennom.

Intervjuer: Ja, damene. Så vidt vi har forstått er det kun en dame på gården?

Respondent: Ja, han har jo to døtre og da. Eldste datteren og konen. Det er de som av og til har egne meninger... (pause) Skal de mene noe så må de delta med handlinger og. (hehe) ID 2

I mange tilfeller vil nok familiemedlemmer være en relevant innflytelseskraft, og dermed kan det være hensiktsmessig at disse er til stede på noen møter. Basert på vårt datamateriale ser dette ut til å være spesielt viktig for de medlemmene som er alene.

I de profesjonelle samdriftene gjennomføres faste møter regelmessig i stor grad. På møtene diskuteres saker som for eksempel økonomi, beslutninger og faktorer i den daglige driften. Det fungerer som en arena for diskusjon, informasjonsdeling, beslutningstaking og annen kommunikasjon. Hvem setter for eksempel ikke pris på en god diskusjon om politikk? I den ene samdriften antyder den ene respondenten at møterommet har utviklet seg til å bli en sosial møteplass.

”Det sier flere av disse det. At disse mandagsmøtene og dette møtepunktet her er blitt en sosial møteplass.” ID 12

Det virker som disse møtene fungerer svært godt for denne samdriften, og videre virker positivt for trivsel og samhold. Litt overraskende er det kanskje at begge de profesjonelle samdriftene gjennomfører møtene på en uformell måte. Uansett synes det å fungere godt for begge disse samdriftene. Grunnen til dette kan kanskje delvis være organisasjonsstrukturen som bygger på likeverdige parter, som jeg har diskutert tidligere reduserer det potensielle konfliktnivået.

I de praktiske samdriftene hadde begge samdriftene i utgangspunktet faste møter, men begge disse samdriftene opplevde at disse forsvant mer og mer med tiden. I den ene samdriften av denne typen følte begge våre respondenter at møtene i grunnen var et positivt bidrag til samdriften, men en blanding av lite tid og konflikter gjorde at møtene ble gjennomført stadig mer sjeldent. I den andre samdriften av denne typen fungerte møtevirksomheten svært dårlig. Der ble det i hovedsak innkalt til møter når en krise oppsto, og utfallet av møtene ga lite resultater.

Intervjuer: Okey, tenkte jeg skulle snakke litt om det med møter. Har dere regelmessige møter?

Respondent: Nei, vi har ikke det

Intervjuer: Har dere uregelmessige møter?

Respondent: Ja, vi har uregelmessige møter. (latter) Vi har møter hver gang det dukker opp en krise. Så det blir sånne krisemøter hele tiden. Og de ender aldri godt.

Intervjuer: Da blir dere på en måte innkalt?

Respondent: Ja, vi kaller oss inn selv. At liksom nå ligger det sånn og sånn an, og nå er det ikke penger på konto og... Hva skal vi gjøre? Og da kommer det opp masse diskusjoner. Høylydte diskusjoner. Vi snakker mot hverandre og... Det er sjelden noen hyggelige møter. Det er derfor vi ikke har så ofte møter tror jeg. Alle gruer seg til å ha møte, for hva skal vi krangle om i kveld liksom. Og så blir vi aldri ferdige. Vi kan begynne på møte klokken 20.00 og når vi kommer hjem er klokken 00.00. Det er alt for lange møter. Det kommer aldri noe godt ut av så lange møter. ID 8

Jeg tror en større grad av faste møter kunne bidratt positivt på flere områder for denne samdriften. Først og fremst kunne kanskje noen av de største krisene vært avverget før det rakk å utvikle seg til en så stor krise som vi får inntrykk av i utdraget over. Videre kunne mer faste møter kanskje bidratt til å redusere den negative oppfattelsen medlemmene har o møter generelt. Respondenten i dette tilfellet påpeker at alle gruer seg for møtene fordi de forventer at det skal bli krangling og dårlig stemning. Dette er et dårlig utgangspunkt for å holde møter hvor det eksisterer et fruktbart og løsningsorientert klima.

Det kanskje største forbedringspotensialet ligger likevel i hvordan møtene gjennomføres. Møtene i denne samdriften utføres på en uformell måte, og uten spilleregler som kan styre diskusjonen i en konstruktiv retning. I noen tilfeller kan dette fungere utmerket som enkelte av samdriften i vår database viser. Det stiller imidlertid store krav til enkeltindividene i gruppen, og at respekt og romslighet preger mentaliteten. Alternativt bør møtene kanskje i større grad være av en mer formalisert karakter. De bør inneholde en sakliste, og ha en ordstyrer som kan styre diskusjonen. Dette kan bidra til at alle blir hørt, og at det ikke er den mest dominerende stemmen som til enhver tid får gjennomslag. Videre bør det være avklart klare spilleregler på forhånd. Til slutt bør møtene ha fastlagte tidsrammer. En fastlagt tidsramme kan bidra til positivt til forhandlinger gjennom at partene stort sett har interesse av å komme til enighet innenfor de fastlagte tidene.

Oppsummerende kan vi altså si at faste møter fungerer utmerket som en arena for informasjonsdeling, beslutningstaking og diskusjoner og annen kommunikasjon. Jeg tror det

er viktig for alle typer samdrifter å gjennomføre sånne møter for å tilfredsstille disse behovene, slik det gjøres i bedrifter ellers.

5 DISKUSJON

I denne delen av oppgaven vil jeg først se nærmere på sammenhengen mellom de variablene som er diskutert i analysedelen. De ulike variablene blir altså samdriftstype, etablering, organisering og samspill. Videre vil jeg diskutere funnene vi har gjort opp mot de forventningene vi hadde i forkant. Til slutt runder jeg av med noen forslag til veien videre. Dette prosjektet har gitt svar på mye i forhold til konseptet samdrift, men det har samtidig reist nye spørsmål.

5.1 Sammenheng mellom variablene

Jeg har laget denne oversikten i forhold til hvordan de ulike samdriftene som har vært involvert i prosjektet har scoret på ulike områdene. Tabellen viser hvilke type de ulike samdriftene tilhører og hvordan disse scorer på de ulike faktorene jeg har diskutert i oppgaven, samt effektiviteten. Effektivitet i denne forbindelse blir hvordan de fyller kvotene som samdriftene har til rådighet.

Samdrift	Type	Etablering	Organisering	Samspill
1	Relasjonell	Middels	Balanse	Godt -
2	Profesjonell	God	Balanse	Godt
3	Relasjonell	God -	Balanse	Middels
4	Praktisk	Dårlig	Ubalanse	Dårlig
5	Praktisk	Dårlig -	Ubalanse	Dårlig -
6	Profesjonell	God +	Balanse	Godt +

Et av de viktigste funnene våre i forbindelse med dette prosjektet er etter min mening hvor stor betydning valg av organisasjonsform har. Det er påfallende hvor store forskjeller det er mellom de ulike organisasjonsformene, og hvor mange likheter det er mellom samdriftene med lik organisasjonsform. Som vi ser fra tabellen over scorer begge de profesjonelle samdriftene veldig godt på samspill. Dette er i meget stor kontrast til begge de praktiske samdriftene hvor betydelige samarbeidsproblemer har vært en realitet. De relasjonelle samdriftene mener vi befinner seg i midten av skalaen i forhold til hvordan samspillet fungerer.

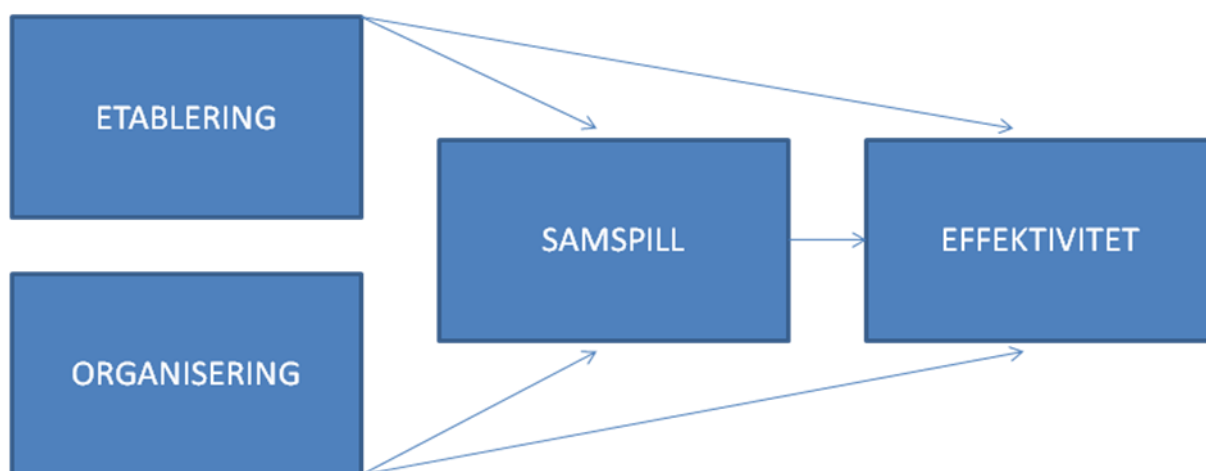
Videre har jeg under organisering skilt mellom balanse og ubalanse. Begge de praktiske samdriftene er preget av en stor ubalanse når de gjelder makt og innflytelse på for eksempel beslutningstaking, involvering og engasjement. De praktiske samdriftene i vårt prosjekt er preget av at en part er dominerende. Dette er en avgjørende årsak til at samspillet innad i disse samdriftene er dårlig. Alle de resterende samdriftene er preget av en langt større grad av likeverd i forhold til disse faktorene, noe som bidrar positivt i forhold til hvordan samspillet i disse samdriftene utarter seg.

Vi ser også fra tabellen at de praktiske samdriftene har scoret dårligst på etableringsfasen. De profesjonelle samdriftene scorer best også her. Jeg tror det er flere årsaker til at dette er realiteten blant disse samdriftene. Den profesjonelle samdriftstypen er som nevnt kjennetegnet av en langt større grad av formalisering enn de andre typene. Som nevnt har den profesjonelle samdriftstypen langt flere likhetstrekk med større bedrifter enn de to resterende typene, og dette stiller langt større krav til planleggingsfasen. En av hovedkonklusjonene fra analysen er at en grundig og gjennomarbeidet planleggingsfase er en avgjørende faktor for suksess. Jeg tror det er konflikter som oppstår som følge av dårlig planlegging kan være vanskelig å opprette ettersom dette kan skade relasjonene mellom partene. Dette understreker også Hughes og Weiss (2007) i sin artikkel om hvordan man skal få strategiske allianser til å fungere. De mener at antakelser om at tillit og respekt skal løse fremtidige uenigheter ligger parat til å skade forholdet mellom partene. Videre kan et skadet forhold føre til en mer konfronterende stil mellom partene. For de som skulle oppleve slike problemer tror jeg imidlertid at et meglingsstilbud kunne være en positiv bidragsyter. Dette blir også understreket av en av våre respondenter som jeg tidligere har beskrevet.

"Vi trenger ikke noen som skal regne på hva det koster å løse opp samdriften. Vi trenger noen som kan hjelpe oss å samarbeide. Det er hvertfall min mening." ID 8

5.1.1 Våre forventninger

I startfasen av prosjektet ble forventningene våre illustrert med denne modellen. Vi forventet at etablering og organisering ville ha en stor innflytelse på hvordan samspillet ville utarte seg, og videre hvordan effektiviteten i samdriften ville bli.



Figur 4: Antatt modell for effektivitet i samdrift

Jeg synes at modellen som lagt til grunn før vi startet intervjurundene i stor grad har stemt i forhold til den realiteten vi har sett. I stor grad føler jeg at etableringsfasen og valg av organisasjonsform er de mest avgjørende faktorene i forhold til hvilke forutsetninger en samdrift har for å få et velfungerende samspill og videre drives effektivt. Likevel synes jeg det er hensiktsmessig å påpeke at også andre faktorer også kan ha innflytelse på samspillet. Et eksempel på dette kan jeg nevne påvirkningen fra eksterne aktører. Som jeg har nevnt tidligere gjorde to av våre respondenter et poeng ut av dette. Eksterne aktører er i dette tilfellet familien til andre medlemmer av samdriften. Disse to respondentene følte at de gikk glipp av mye relevant diskusjon. Dette er kanskje en av utfordringene med å omstille seg fra et tradisjonelt familiebruk i til en samdrift. En løsning på problemet kan være at det arrangeres enkelte møter hvor øvrige familiemedlemmer også deltar ettersom de tilsynelatende har innflytelse på beslutninger som blir tatt. På denne måten vil alle medlemmene føle at de får tatt del i all relevant diskusjon. De vil også få muligheten til å kunne påvirke alle parter med innflytelse i beslutningsprosessen.

Et annet moment er at dårlig økonomi kan virke som en negativ innflytelse på samspillet. I denne oppgaven har jeg i hovedsak sett på hva en samdrift kan gjøre for å få medlemmene til å drive effektivt sammen. I veldig liten grad har jeg vært inne på økonomien i de forskjellige samdriftene. Dette ser imidlertid ut til å være et stort problem for samdrifter i Norge i 2010. Dårlig økonomi er noe som er blitt nevnt av samtlige samdrifter vi har besøkt. Dette skyldes i stor grad høye investeringskostnader i forbindelse med bygging av samdriftsfjøs, innkjøp av melkerobot og andre nødvendige redskaper i forbindelse med en utvidet drift. I tillegg innebærer samdrift også at medlemmene får en betydelig reduksjon i de statlige tilskuddene.

”Når krybben er tom bites hestene” sies det, og dette kan ha en negativ innflytelse på samspillet. Det er ikke vanskelig å tenke seg at liten avkastning på hardt arbeid virker demotiverende for medlemmene, og videre kan skape lavere grad av engasjement hos disse.

5.2 Veien videre

Til tross for at samdrift i melkeproduksjonen ikke er et nytt konsept finnes det veldig lite forskning på området. En styrke med denne oppgaven er etter min mening at problemstillingen som denne oppgaven forsøker å besvare ikke tidligere er forsket på. Jeg tror utviklingen i norsk landbruk går mot større enheter ettersom det kanskje ikke lenger er økonomi i å drive et tradisjonelt familiebruk med et lavt volum. Samdrift representerer muligheter til å utvide driften, bygge ny og større driftsbygning og investere i ny teknologi som for eksempel melkerobot. Samdrift representerer imidlertid også en overgang fra individualisme til samarbeid, og dette mener jeg bidrar til å gjøre denne forskningen aktuell og viktig. Etter å ha jobbet med det prosjektet har jeg funnet svar på mye, men samtidig har det dukket opp nye spørsmål.

Som nevnt sliter mange av dagens samdrifter med dårlig økonomi. Samdriftens dårlige økonomi får naturlig nok også konsekvenser for aktørenes private økonomi. Dette er som sagt utpekt av mange av våre respondenter som det største problemet med samdrift. Dette er et område jeg mener det bør drives videre forskning på, og det finnes mange spørsmål som trenger svar i denne forbindelse. Mange mener at samdrift er fremtiden for melkeproduksjon i Norge. Er det sånn at regelverket per i dag straffer bønder som inngår i samdrift gjennom reduserte tilskudd? Eller er stordriftsfordelene tilstrekkelig store til å dekke dette frafallet? Ved å bli med i en samdrift har mange medlemmer fått frigjort tid til å få en annen jobb ved siden av. Er det da rimelig å forvente at inntektene fra jordbruket skal være like store som før? Eller får medlemmene til tross for en ekstra jobb svakere personlig økonomi? Hvilke politiske tiltak kan eventuelt gjøres for å opprettholde jordbruket i Norge? Spørsmålene er mange i forhold til den økonomiske situasjonen for samdrifter i Norge i dag, og videre forskning på dette området er nødvendig.

Et annet område som jeg ikke har vært inne på i denne oppgaven er hvordan planlegging, organisering og samspill påvirker effektiviteten i produksjonen. Det finnes mange ulike mål for dette som for eksempel melke kvalitet, dyrehelse, fruktbarhet, kvotefylling og produksjonsøkonomi. Blant for eksempel de praktiske samdriftene, som har kommet dårlig ut

fra denne undersøkelsen, virker det som om det var stor forskjell på kvaliteten på disse faktorene. I den ene samdriften hadde de fått mye skryt av en TINE veileder for at driften var god og at det var lite de kunne gjøre av forbedringer i forhold til den. Mye av æren for dette skal nok en dyktig, driftig og kompetent hovedperson ha, men det er likevel et paradoks at en samdrift som sliter med såpass store samarbeidsproblemer at oppløsning av samdriften har vært aktuelt skal drive en god og effektiv daglig drift. Er det da slik at dårlig samarbeid ikke har så stor innflytelse på produktiviteten? I den andre praktiske samdriften fremsto imidlertid driften som langt svakere. En av begrunnelsene for dette kan ha vært en stor bruk av eksterne avløsere i den daglige driften ettersom at et aktivt medlem hadde gått over til å være passiv. Det kunne vært interessant med en videre forskning på hvordan de faktorene jeg har diskutert i denne oppgaven påvirker produktiviteten i driften. Er det forskjeller i produktiviteten til de ulike samdriftstypene? Er det slik at en samdrift som sliter med dårlig samspill vil være mer utsatt for dårlig produktivitet?

6 KONKLUSJON

Formålet med denne oppgaven var å få bedre innsikt i hvorfor det er slik at noen samdrifter fungerer godt og noen ikke gjør det. Jeg ønsket å gi bedre innsikt i hvordan man kan legge et godt grunnlag for effektiv samdrift. I analysen har jeg drøftet de empiriske dataene i forhold til relevante teorier fra fordypningsområdet Strategi og Ledelse. Jeg vil nå presentere de viktigste funnene fra denne oppgaven.

En hensiktsmessig gjennomføring av planleggingsfasen ser ut til å være en svært viktig suksessfaktor for en effektiv samdrift. Et av inntrykkene jeg sitter igjen med etter arbeidet med denne oppgaven er at det er store forbedringspotensial i denne fasen. Mye av planleggingen som foregår i realiteten går på juridiske og byggetekniske forhold, mens samspillsrelaterte forhold synes å bli neglisjert eller nedprioritert. Svarene fra våre respondenter tyder også på at dette er viktig, og mange skulle ønske de hadde brukt mer tid på dette.

Valg av partner er en viktig faktor i denne prosessen. 11 av 12 respondenter fremhevet at dette var en viktig faktor. I forbindelse med kartleggingen av potensielle partnere har jeg kommet frem til at partnere som kan tilby noe man selv ikke har er en fordel. Flere respondenter opplevde en annen partners unike bidrag som verdifulle for samdriften. En annen viktig faktor i forbindelse med valg av partner er at medlemmene har forenlige målsetninger. Jeg tror det er viktig at alle partene diskuterer mål og forventninger i forkant av inngåelse av en samdrift ettersom dette kan bidra til å redusere fremtidige problemer.

Etter at en kartlegging av potensielle partnere er gjennomført bør partene inngå i dypere forhandlinger. Den viktigste faktoren som bør diskuteres nøye i forhandlingene er en tilpasning av aktørenes driftsfilosofi. Det viser seg at de fleste samdriftene i vårt utvalg har brukt lite tid på dette. Dette kan få negative konsekvenser i forhold til hvordan samarbeidet vil fungere. To av samdriftene i vårt utvalg har opplevd at et aktivt medlem har gått over til å bli et passivt medlem. I begge tilfellene var uenigheter i forhold til arbeidsmetoder den avgjørende faktoren for at dette skjedde. Jeg mener at arbeidsrutiner bør diskuteres nøye i løpet av forhandlingene i forkant.

En annen viktig faktor i forbindelse med etableringsfasen er det jeg har kalt for modning. Flere respondenter la vekt på dette momentet. Poenget de la frem var at det å bruke god tid i seg selv var en styrke. Dette medført at aktørene ble mentalt forberedt på den nye hverdagen.

En annen fordel er at det gir god tid til aktørene å tenke nøye gjennom alternativene og eventuelt avslutte prosjektet før de er bundet av det. Jeg tror at god tid kan styrke tilliten og forpliktelsen blant medlemmene.

Basert på samdriftene i vårt utvalg har vi identifisert tre ulike typer organisasjonsstrukturer for samdrifter. Jeg har valgt å kalle disse for ”den profesjonelle”, ”den relasjonelle” og ”den praktiske”. Funnene i vår forskning indikerer at valg av organisasjonsstruktur kan gi stor innvirkning på effektiviteten i en samdrift. ”Den profesjonelle” ser ut til å fungere best når det gjelder samspillsrelaterte forhold. Dette kan være på grunn av at denne modellen er kjennetegnet blant annet av stor grad formalisering, bra struktur, likhet og god kommunikasjon. ”Den praktiske” samdriftstypen kommer dårligst ut i denne undersøkelsen. Jeg har funnet en rekke potensielle fallgruver som følger denne organisasjonsformen. Reduksjon i engasjement, liten grad av formalisering, dominerende aktører og uklar beslutningsstruktur er noen av de viktigste potensielle fallgruvene som denne organisasjonsformen kan medføre.

Å få til et godt samspill er helt avgjørende for effektiviteten i en samdrift. Alternativet til et godt samspill kan gi negative konsekvenser for personlig livskvalitet og samdriftens fremtid. I oppgaven har jeg delt mellom teamwork og taskwork. Jeg mener at utarbeiding av teamcharters og prestasjonsstrategier i etableringsfasen kan være verdifullt. Det viser seg at få av våre respondenter har diskutert disse faktorene. Teamcharters og prestasjonsstrategier kan fungere som spilleregler og mal for oppførsel, og jeg tror mange av problemene vi har sett blant våre respondenter kunne vært redusert eller unngått dersom dette arbeidet var blitt gjennomført.

Et annet viktig funn i forhold til samspillet er at faste møter ser ut til å være en positiv faktor. I flere av samdriftene hvor de ikke gjennomførte faste møter ble dette fremhevet som et forbedringspotensial. Faste møter kan fungere som en arena for kommunikasjon og informasjonsdeling.

7 REFERANSER

7.1 Trykte medier:

- Bamford, J, Ernst, D, Fubini D (2004): Launching a world-class joint venture. Harvard business review.
- Dyer J, Kale P, Singh H (2001): How to make strategic alliances work, MIT Sloan Management Review
- Fisher, C (2007): Researching and writing a dissertation – A guidebook for business students. 2 utg. Pearson education limited, Essex, England
- Golden-Biddle, K. & Locke, K. D. (1997): Composing Qualitative Research. SAGE Publications.
- Hackman, J, R (1976): The design of work teams. Englewood Cliffs, NJ. Prentice Hall
- Hughes, J, Weiss J (2007): Simple rules for making alliances work. Harvard Business Review. November 2007
- Li, J, Zhou, C, Zajac, E (2009): Control, collaboration and productivity in international joint ventures: Theory and evidence. Strategic management journal, 30, 865 - 884. 2009
- Matheiu, J og Rapp, T (2009): Laying the foundation for successful team performance trajectories: The roles of team charters and performance strategies. Journal of applied psychology. Volum 94, no 1, 90 – 103.
- Rod M (2009): A Model for the Effective Management of Joint Ventures: A Case Study Approach. International Journal of Management. Vol 26. No 1.

- Saunders, M., Lewis, P, Thornhill, A. 2007: Research Methods for Business Students, 4 utgave. Prentice Hall, Harlow
- Saxton, T (1997): The effect of partner and relationship characteristics on alliance outcome. Academy of management journal. Vol 40. No 2.
- Steiner, I. D. (1972): Group process and productivity. New York: Academic Press.
- Thompson, L. (2004). Making the team: A guide for managers. 2 utg. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Yan, A , Diao J (2003): Interpartner fit and its performance implications: A four-case study of U.S-China joint ventures. Asia Pacific Journal of Management, 20, 541-564. 2003
- Williams, R G, Lilley M M (1993): Partner selection for joint – venture agreements, International Journal of project management. Vol 11(4), 233-237, 1993
- Wittmann, M (2007): Strategic Alliances: What can we learn when they fail? Journal of business-to-business marketing, Vol. 14(3) 2007

7.2 Internett:

- Samdrift i melkeproduksjonen. Fylkesmannen i Finnmark.

www.fylkesmannen.no/samdriftendelig03jan07_QB1A5Z7860807.pdf.file

- Må ha mer penger for melka. Journalen, HiO.

<http://journalen.hio.no/journalen/incoming/article16265.ece>

- Hva er samdrift? Samdriftenes kontaktorgan.

<http://www.norgesvel.no/sko/Default.asp?WCI=ViewNews&WCE=2139&DGI=607>

- Kronikk: Samdrifter i melkeproduksjonen. Landbruks- og matdepartementet

http://www.regjeringen.no/nb/dep/lmd/aktuelt/taler_artikler/ministeren/landbruks--og-matminister-lars-peder-bre/2010/Kronikk-Samdrifter-i-melkeproduksjonen.html?id=621842

- Informasjon om samdrifter. Statens landbruksforvaltning

<https://www.slf.dep.no/no/produksjon-og-marked/melk/melkekvoter/undersider/Informasjon+om+samdrifter.7933.cms>

7.3 Andre kilder:

- Schei, V. 17.8.2008. Forelesning i STR 437, Team og teamledelse
- Stensaker, I. 12.1.2007. Forelesning i STR 402, Metode for masterutredning
- Stensaker, I. 17.2.2007. Forelesning i STR402, Metode for masterutredning
- Stensaker, I, Kvitastein, O. 31.1.2007. Forelesning i STR 402, Metode for masterutredning

8 VEDLEGG

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:

- * 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 åleine?)

2. Planlegging:

- (a) Målbilde og forventningar:

* Korleis 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 knytt til kva for ”spelereglar” som skulle gjelda i samdrifta? (for eksempel korleis beslutningar skulle tas, korleis ueinighet skulle løysast, om de skulle være flinke til å ta opp evt. problem tidleg, væreause 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, grovfôrdyrkinga, 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 vera 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)

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:

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

- * Korleis er måla dine med å gå i samdrift nådde? (Er forventingane innfridde?)
- * 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.)
- * Kva har du lært av dei andre deltakarane? (Læring er ofte eit av føremåla med samarbeid)
- * Jammeført 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 potencialet/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?)