



Masteroppgave

ADM755 Samfunnsendring, organisasjon og ledelse

**Beslutningsprosesser i samdrifter innen landbruket -
en komparativ casestudie av fem samdrifter**

Silje Øie

Totalt antall sider inkludert forsiden: 92

Molde, 15. Mai 2013



Høgskolen i Molde
Vitenskapelig høgskole i logistikk

Obligatorisk egenerklæring/gruppeerklæring

Den enkelte student er selv ansvarlig for å sette seg inn i hva som er lovlige hjelpemidler, retningslinjer for bruk av disse og regler om kildebruk. Erklæringen skal bevisstgjøre studentene på deres ansvar og hvilke konsekvenser fusk kan medføre. Manglende erklæring fritar ikke studentene fra sitt ansvar.

Du/dere fyller ut erklæringen ved å klikke i ruten til høyre for den enkelte del 1-6:		
1.	Jeg/vi erklærer herved at min/vår besvarelse er mitt/vårt eget arbeid, og at jeg/vi ikke har brukt andre kilder eller har mottatt annen hjelp enn det som er nevnt i besvarelsen.	<input checked="" type="checkbox"/>
2.	Jeg/vi erklærer videre at denne besvarelsen: <ul style="list-style-type: none">• ikke har vært brukt til annen eksamen ved annen avdeling/universitet/høgskole innenlands eller utenlands.• ikke refererer til andres arbeid uten at det er oppgitt.• ikke refererer til eget tidligere arbeid uten at det er oppgitt.• har alle referansene oppgitt i litteraturlisten.• ikke er en kopi, duplikat eller avskrift av andres arbeid eller besvarelse.	<input checked="" type="checkbox"/>
3.	Jeg/vi er kjent med at brudd på ovennevnte er å betrakte som fusk og kan medføre annullering av eksamen og utestengelse fra universiteter og høgskoler i Norge, jf. Universitets- og høgskoleloven §§4-7 og 4-8 og Forskrift om eksamen §§14 og 15.	<input checked="" type="checkbox"/>
4.	Jeg/vi er kjent med at alle innleverte oppgaver kan bli plagiatkontrollert i Ephorus, se Retningslinjer for elektronisk innlevering og publisering av studiepoenggivende studentoppgaver	<input checked="" type="checkbox"/>
5.	Jeg/vi er kjent med at høgskolen vil behandle alle saker hvor det forligger mistanke om fusk etter høgskolens retningslinjer for behandling av saker om fusk	<input checked="" type="checkbox"/>
6.	Jeg/vi har satt oss inn i regler og retningslinjer i bruk av kilder og referanser på biblioteket sine nettsider	<input checked="" type="checkbox"/>

Publiseringsavtale

Studiepoeng: 30

Veileder: Ingunn Gjerde

Fullmakt til elektronisk publisering av oppgaven

Forfatter(ne) har opphavsrett til oppgaven. Det betyr blant annet enerett til å gjøre verket tilgjengelig for allmennheten (Åndsverkloven. §2).

Alle oppgaver som fyller kriteriene vil bli registrert og publisert i Brage HiM med forfatter(ne)s godkjenning.

Opgaver som er unntatt offentlighet eller båndlagt vil ikke bli publisert.

Jeg/vi gir herved Høgskolen i Molde en vederlagsfri rett til å gjøre oppgaven tilgjengelig for elektronisk publisering:

ja nei

Er oppgaven båndlagt (konfidensiell)?

ja nei

(Båndleggingsavtale må fylles ut)

- Hvis ja:

Kan oppgaven publiseres når båndleggingsperioden er over?

ja nei

Er oppgaven unntatt offentlighet?

ja nei

(inneholder taushetsbelagt informasjon. Jfr. Offl. §13/Fvl. §13)

Dato: 15. Mai 2013

Forord

Denne masteroppgava er en del av masterstudiet i samfunnsendring, organisasjon og ledelse ved Høgskolen i Molde. Oppgaven er den avsluttende delen av siviløkonomstudiet, og utgjør 30 studiepoeng. Arbeidet med denne oppgaven har vært en utfordrende, lærerik og ikke minst spennende prosess. Det er med vemod og glede at prosessen nå avsluttes.

Aller først vil jeg takke min veileder Ingunn Gjerde. Hun har vært en meget god støttespiller i denne prosessen. Hennes kommentarer, innspill og gode tilbakemeldinger har vært oppklarende og motiverende. Takk for samarbeidet og alle de opplysende ”a-ha” øyeblikkene.

Jeg vil også takke alle respondentene som bidro med informasjonen som denne oppgaven er bygd på. Samtidig takker jeg alle de som stilte opp fra Landbruksavdelingen hos Fylkesmannen i Møre og Romsdal, plan- miljø- og næringstjenesten i Sunndal Kommune og Arnar Lyche fra Bondelaget i Møre og Romsdal. Den informasjon, støtte og hjelp jeg fikk fra dere i innledningsfasen var av stor betydning for det videre arbeidet med oppgaven.

Jeg vil også takke mine medstudenter. Ingen nevnt, ingen glemt. I våre kaffepauser fikk jeg gode innspill, utløp for frustrasjoner og muligheter til å dele mine gleder.

Til sist vil takke min familie. Sølvi Fagerli for dine tilbakemeldinger og kommentarer. Du har vist interesse og lyttet til mine tanker og resonnementer. Are Jon Rotlid for din kunnskap, kommentarer og støtte underveis.

Osmarka, 15. Mai. 2013.

Silje Øie

”Utan draum er vi ingen ting – av vonar og draum er livet verd”

- Olav Duun

Sammendrag

Denne oppgaven har tittelen ” Beslutningsprosesser i samdrifter innen landbruket – en komparativ case studie av 5 samdrifter”. Denne oppgaven er en av få studier av samdrifter innen norsk landbruk. Samtidig skrives det mye i landbrukstidskrifter, og det spekuleres rundt samdriftenes rolle og fremtid innen norsk landbruk. Formålet med oppgaven var å studere hvilke faktorer som har innvirkning på beslutningsprosessene i fem samdrifter på Nordmøre i Møre og Romsdal.

Gjennom å gjennomføre middels strukturerte dybde intervjuer har jeg fått et innblikk i hvilke trekk som er avgjørende for beslutningsprosessene, og hva som kjennetegner disse ulike samdriftene. Undersøkelsen er utført som en kvalitativ komparativ casestudie av fem ulike samdrifter på Nordmøre. Dette for å se etter likheter og ulikheter hos disse samdriftene, og hva som påvirker deres beslutningsprosesser.

Først presenteres den historiske bakgrunnen for samdriftenes fremvekst og virke i dag. Deretter legger jeg frem relevant teori, her benytter jeg meg av teorier om allianser og nettverk, og for å beskrive beslutningsprosessene benytter jeg meg av søppelbøtte-modellen, utviklet av Cohen, March og Olsen (1972). Deretter presenterer jeg mine funn, en analyse og drøfting av disse for så å beskrive de fire typologiene jeg har kommet frem til og de trekk som viser seg å være av betydning for beslutningsprosessene.

Resultatene viser at ulike trekk ved organisasjonene, individene, kulturene og omgivelsene har innvirkning på beslutningsprosessene. Disse trekkene er: Utformingen av den formelle strukturen igjennom kontrakter, for eksempel hvor spesialisert er deltakernes ansvar og arbeidsoppgaver. Samtidig er koordineringen av arbeidet og fordeling av utbytte og kostnader viktig for beslutningsprosessene. I den grad den uformelle strukturen og kulturen oppfattes som ønskelig, stabiliserende og inkluderende har også denne innvirkning på deltakerne og beslutningsprosessene. Motivet for å inngå i et samdriftssamarbeid preger deltakernes tidshorisont og engasjement. Det gjør også tilstedeværelse av neste generasjons deltakere. Funnene viser at det er mangel på én enhet hvor kompetansen er samlet, dette oppleves som en begrensning på beslutningsprosessene. En annen begrensning for gode beslutningsprosesser er det respondentene oppfatter som urettferdig fordeling av statlige tilskudd til ulike deler av norsk landbruk.

Abstract

This thesis is titled "Decision Making in joint farming - a comparative case study of five joint farming ventures." This thesis is one of very few studies done on joint farming in the Norwegian agriculture. Anyhow, there are much speculation concerning the role and future of joint farming. The purpose of this thesis has been to study factors that influence the decision-making in five joint farming ventures in northern part of Møre and Romsdal, Norway.

Through conducting medium structured interviews, I have gained an insight into the features that are essential for their decision-making, and the characteristics of these different joint ventures. The survey was conducted as a qualitative comparative case study. This is to examine similarities and differences among these joint farming ventures, and the features that have influence on their decision-making processes.

First I presented the historical background of the joint farming ventures. Further I present the theory relevant for this thesis. I used theories concerning alliances and networks, and to describe the decision-making process I use the garbage can model, developed by Cohen, March and Olsen (1972). Last I present my findings, an analysis and discussion of these and finally I describe four typologies of joint farming based on my findings, and the features that seems to be of importance to their decision-making processes.

The results show that different aspects of the organizations, individuals, cultures and surroundings have affect on the decision-making processes. These traits are: the formal structures, such as how specialized the participants are concerning their responsibility and duties. At the same time is the coordination of work and allocation of expenses and dividend of importance for the decision processes. That the informal structure and culture are perceived as desirable, stabilizing and inclusive also have impacts on the participants and the decision processes. The motivation behind joining the venture also influences the conception of the duration of the venture and the participants' commitment. Also of importance is the presence of next-generation participants. The findings show that there is a lack of one unit where expertise is gathered, this is perceived as a constraint on decision-making opportunities. Another limitation for good decision-making opportunities is what the respondents perceive as unfair distribution of state subsidies to various parts of Norwegian agriculture.

Innhold

1.0	Innledning	1
1.1	Samdrifter.....	1
1.2	Oppgaven.....	3
2.0	Problemstillingen	5
2.1	Operasjonalisering av problemstillingen, sentrale begrep og avgrensninger.....	5
3.0	Teoretisk tilnærming	8
3.1	Organisasjonsstruktur og koordinering.....	8
3.2	Organisasjonsformer og allianser	9
3.3	Beslutningsprosesser	12
3.4	Annen forskning	16
4.0	Metode	18
4.1	Forskningsmetode	18
4.2	Utvalg av enheter	19
4.3	Undersøkelsen – forberedelse og gjennomføring.....	21
4.4	Analyse av data	22
4.5	Undersøkelsens kvalitet.....	23
4.6	Etikk	26
5.0	Presentasjon av fem samdrifter på Nordmøre	27
5.1	Samdriftene	27
5.2	Samhandling og kommunikasjon	33
5.3	Beslutningsprosessen	36
6.0	Analyse og drøfting av data	44
6.1	Organisatoriske trekk.....	45
6.2	Kulturelle trekk.....	51
6.3	Individuelle trekk.....	54
6.4	Trekk ved omgivelsene.....	60
6.5	En oppsummering - Fire kategorier samdrifter	65
7.0	En konklusjon og en avslutning - Beslutningsprosessen, strømninger og koblinger	69
7.1	Konklusjon	69
7.2	Avslutning – hva så?.....	74
8.0	Ettertanker - ... veien videre, hva nå?	76
9.0	Litteraturliste	77
10.0	Vedlegg	81
10.1	Vedlegg 1 – Introduksjonsbrevet.....	81
10.2	Vedlegg 2 – Overordnet intervjuguide	82
10.3	Vedlegg 3 - Oppsummerende Tabell	85

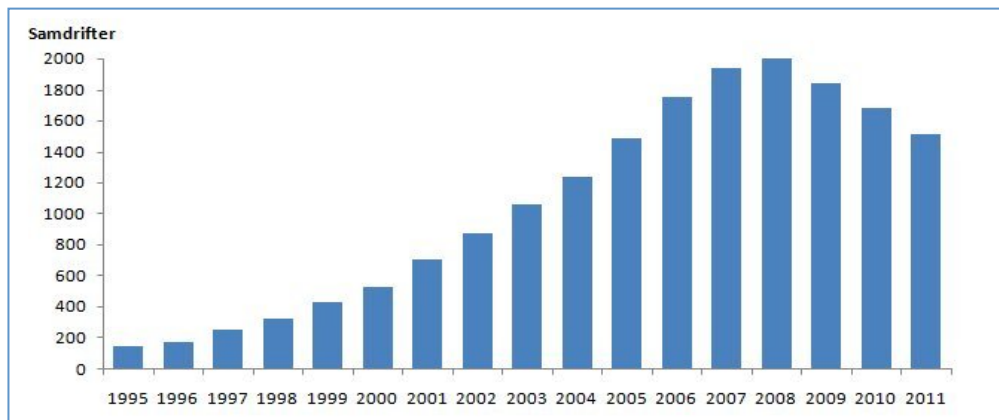
1.0 Innledning

I innledningen ønsker jeg å gi en kort presentasjon av samdriftenes historiske bakgrunn og utvikling. Deretter begrunner jeg kort valg av tema, formålet med oppgave og hvorfor den er faglig relevant. Til sist beskriver jeg oppgavas videre oppbygging.

1.1 Samdrifter

Samdrift er et organisert samarbeid der to eller flere gårdbrukere går sammen om felles melkeproduksjon. (...) Maskiner, besetning og bygninger kan enten leies eller eies av samdriften (...) Brukerne er fortsatt selvstendige enheter samarbeidet er tidsbegrenset og berører ikke eiendomsretten (Samdriftenes Kontaktorgan, Norges Vel, 2012).

Det har vært etablert samdrifter de siste 60 år. De første samdriftene ble dannet på 1950 tallet, men samdriftene som vi kjenner dem i dag ble først etablert på 1970 tallet. Fra 1995 til 2008 har det vært en økning i antallet samdrifter. Fra 2009 har vi sett en nedgang, dette skyldes hovedsakelig at det ble åpnet opp for å leie melkekvoter, noe som i sin tur har ført til flere oppløsninger av samdrifter. I dag er mer enn 20 % av melkekvotene disponert av samdrifter (Brekke 2010; Statens_Landbruksforvaltning 2013)



Figur 1: Historisk utvikling av antall samdrifter i melkeproduksjon (Statens_Landbruksforvaltning 2013)

Etableringen av samdrifter er et resultat av flere faktorer. Det har blitt nødvendig med store investeringer for å tilfredsstille de legale og politiske rammebetingelsene for videre drift. Dette er blant annet krav til beite og løsdrift, begrensninger i kvotereguleringene og tilskuddsordninger (Stræte og Almås 2007). Forslag og varsel om et kommende krav til løsdrift kom først på 90-tallet. Datoen for da dette skal være gjennomført har flere ganger blitt utsatt.

Det var også argumentert for at ved å gå sammen i større enheter ville dette føre til stordriftsfordeler igjennom lavere kostnader og behov for færre arbeidstimer nedlagt per produsert enhet. Den daglige arbeidsmengden er for mange redusert, melkeroboten har erstattet manuelt arbeid og lange skift i fjøset. Tidligere var det også bedre tilskuddsordninger for samdrifter sammenlignet med enkeltstående gårder, disse tilskuddsordningene har nå falt bort. Disse stadige endringene i regelverket har gjort det vanskelig å bygge opp stabile og levedyktige samdrifter med sikre arbeidsplasser for deltakerne (Stræte og Almås 2007). Endringene i tilskuddsordninger har altså gitt lavere inntekter til samdriftene. De har også har ført til økonomiske utfordringer og at mange har sett seg nødt til å finne arbeid utenfor samdriften. Dette var ikke en kalkulert konsekvens for mange av samdriftene. Siden en samdrift kun har rett på tilskudd for en avløser, uansett antall deltakere, gjør dette at de fleste ikke har funnet en løsning hvor alle deltakerne kan arbeide likt utenfor og i samdriften, og samtidig ha en avløser i fast ansatt.

Andre, og viktige, medvirkende faktorer for etablering av samdrifter er økende forventninger til ordnet arbeidstid, mulighet for å planlegge ferier og fritid, ordninger ved graviditet, barsel og sykdom. Dette sammen med ønsket om andre faglige utfordringer og en mer sosial arbeidssituasjon bidro til at flere gikk inn i samdrifter (Haugum 2003).

Melkeprodusenter som ønsker å starte samdrift må godkjennes av Statens Landbruksforvaltning. Hovedkravene er at landbrukseiendommene må ha egne melkekvoter og ulike eiere. De må ha levert melk i minst 24 måneder innen etablering, her kan en pause på inntil 12 måneder kan aksepteres. Eiendommene skal ikke ligge mer enn 17 km fra hverandre målt fra deltakernes tun til driftsbygningen hvor melkeproduksjonen finner sted. Kvotene som bøndene har kan til sammen ikke overstige 750 000 liter levert melk (Forsøksringen 2008; Stræte og Almås 2007).

Møre og Romsdal hadde 148 samdrifter i 2012, og ligger etter Rogaland, Oppland og Nord-Trøndelag i antall. Den vanligste samdriftsformen i Møre og Romsdal, og på landsbasis, har 2 eller 3 deltakere. Det er nesten 60 % av samdriftene som har 2 deltakere.

Fylke	Antall samdrifter	Deltakere						
		2	3	4	5	6	7	8
Møre og Romsdal	148	87	32	14	12	2	1	0

Tabell 1: Fordeling av antall deltakere i Samdriftene i Møre og Romsdal. (Statens_Landbruksforvaltning 2011)

Det er risiko forbundet med å gå med i et samdriftssamarbeid. For det første binder bøndene seg i kontrakter som varer 15-20 år, og mange tar opp sikkerhet i egen gård og eiendom. Å få samarbeidet til å fungere har vist seg å være en annen utfordring. Rådgivningstjenester som Samdriftenes kontaktorgan ved Norges Vel og TINE har laget standardiserte avtaler som bøndene må benytte seg av i etableringsfasen. I ettertid har det vært påpekt at det skulle vært rådet til å fokusere mer på etablering og institusjonalisering av felles kultur, rutiner og prosedyrer for god kommunikasjon og godt samarbeid i den daglige driften (Haugum 2003; Hagen 2010).

1.2 Oppgaven

Formålet med oppgaven er å få innsikt i hvordan ulike samdrifter er organisert og strukturert, og hvordan dette sammen med individuelle trekk og omgivelsene påvirker samarbeidet og beslutninger som blir gjort i samdriften. Samdrifter som organisasjoner er i stadig utvikling, og det er flere aktører som har innvirkning på samdriftene. Disse aktørene er ikke bare deltakerne i samdriftene, men også eksterne aktører som leverandører, kunder, rådgivningstjenester, interesseorganisasjoner og ulike offentlige instanser. Med andre ord ønsker jeg å øke bevisstheten angående temaer som formalisering, samarbeid, organisering og kommunikasjon. Her vil jeg belyse det som har påvirkning på beslutningsprosessene og eventuelt hva som kan utbedres. Altså å studere hvordan disse ulike faktorene har påvirkning på den daglige driften og det fremtidige arbeidet i den enkelte samdrift.

Det finnes bare noen få studier på temaet samdrifter. De fleste studier og artikler om samdrifter har som formål å finne årsaker til hvorfor noen samdrifter lykkes og at andre mislykkes. Jeg ønsker å understreke at dette ikke er mitt formål med denne oppgaven. Mitt formål er å undersøke hvilke faktorer som har innvirkning på ulike samdrifter og deres beslutningsprosesser, uten å innta noen normative standpunkt.

I forbindelse med oppgaven ble det gjennomført fem intervjuer med fem samdrifter på Nordmøre, Møre og Romsdal. Inntrykkene jeg sitter igjen med er at samdriftsbønder er samfunnsengasjerte. De er godt informerte og har satt seg grundig inn i hva det vil si å være i et samdriftssamarbeid. De stolte over sitt yrke og har en høy arbeidsmoral. Disse bøndene er samtidig omstillingsdyktige, noe som kommer tydelig frem i ønske om å legge til rette arbeidsdagen slik at den lar seg kombinere med dagens sosiale forventninger til ferie, fritid, familie og sosialt engasjement. Bøndene jeg snakket legger stor verdi i norsk produsert mat

og levende bygder. Likevel opplever mange at det å være bonde er en tøff hverdag. Utgiftene øker stadig, men er ikke i takt med inntektene. Samdriftsbøndene føler at de har lite de skulle ha sagt ovenfor det offentlige. Samtidig drar interesseorganisasjonene i delvis ulike retninger.

1.2.1 Oppgavas oppbygging

Samdrift var et fenomen jeg kun hadde overfladiske kunnskaper om før jeg begynte på dette prosjektet. Imidlertid hadde jeg en formening om hva som karakteriserer det daglige arbeidet i samdrifter. I en hver bedrift, og samdrift, pågår det til en hver tid prosesser som leder frem til beslutninger. Disse beslutningene, uansett størrelse, har konsekvenser for fremtidig samarbeid og drift. Først i oppgaven blir problemstillinga presentert og operasjonalisert. Dette blir så utgangspunktet for det videre arbeidet. Videre skriver jeg om de teorier jeg anser som relevant for å kunne belyse problemstillingen. Så redegjør jeg for metoden som er brukt. Og så presenterer, analyserer og drøfter jeg de svar jeg fikk fra respondentene. Dette med bakgrunn problemstillingen og relevant teori. I oppsummeringen presenterer jeg fire kategorier av disse fem samdriftene og hvordan samdriftenes beslutningsprosesser påvirkes av ulike faktorer. Til sist i oppgaven vil jeg presentere min konklusjon, og så komme med forslag til tema for videre forskning.

2.0 Problemstillingen

Å gå inn i en samdrift er en stor beslutning. Etter at etableringsfasen og oppstartsfasen er gjennomført, er det også behov for å ta beslutninger som har konsekvenser for samdriften og den enkelte deltaker. Tradisjonelt var beslutningene angående gården tatt av bonden selv, muligens i samråd med familien. I samdrifter berører beslutningene flere deltakere som ikke nødvendigvis er i familie. De bringer med seg ulike ressurser og forskjellige personlige forutsetninger. Noen vil kanskje også ha ulike prioriteringer og målsettinger.

Den overordnede problemstillingen blir derfor:

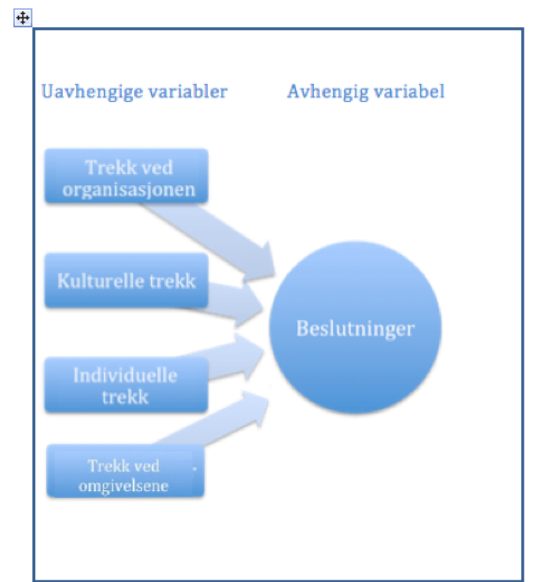
Hvilke faktorer har innvirkning på beslutningsprosessene i samdrifter med flere aktive deltakere som har drevet samdrift sammen i mer enn 5 år?

2.1 Operasjonalisering av problemstillingen, sentrale begrep og avgrensninger

Jeg ønsker å studere samdrifter som driver med melkeproduksjon på Nordmøre. Samdriftene må ha flere aktive deltakere. Dette for å kunne studere hva som karakteriserer beslutningsprosessene i samdrifter der flere bønder samarbeider. En beslutning er å foreta valg mellom ulike alternativer som innebærer en forpliktelse og konsekvenser for de involverte deltakerne (Jacobsen og Thorsvik 2007). *Herunder ønsker jeg å se om det lar seg gjøre å kategorisere samdriftene.*

For å klargjøre hvilke faktorer jeg ønsker å se på ble det utarbeidet en forklaringsmodell. Denne er inspirert av en modell utarbeidet av Christensen og Lægneid (1998). Inndelingen i denne modellen legger grunnlaget for analysen av de innsamlede data.

De organisatoriske trekkene viser til det som er særegent for samdriftene. Organisatoriske trekk er struktur og koordinering, som igjen er arbeidsdeling og regulering (Jacobsen og Thorsvik 2007; Haugland 2004). Strukturen kan deles inn i den fysiske, formelle og uformelle. Disse forhold er gjensidig avhengige av



Figur 2: Forklaringsmodell for beslutningsprosesser i en samdrift

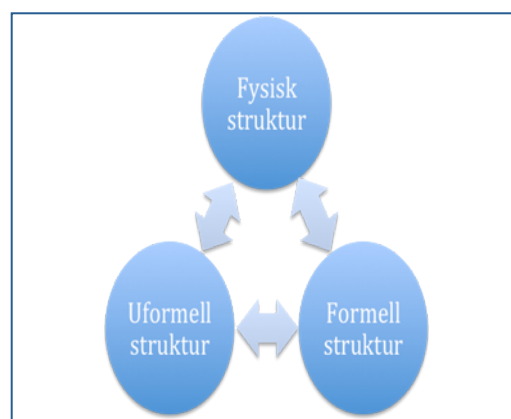
hverandre (Jacobsen og Thorsvik 1997). Den *fysiske strukturen* er for eksempel plassering av bygningsmasse, teknologiske installasjoner og størrelse på kvote. Den *formelle strukturen* er basert på eksplisitte kontrakter. Det er for eksempel hvordan organisasjonen er oppbygget, antall deltakere, hvordan arbeidsdelingen skjer i samdriften og hvordan samarbeidet er regulert ved kontrakter og prosedyrer. Koordineringen av arbeidet gjøres på ulike måter. Det kan være

regulert i eksplisitte kontrakter ut ifra hvor spesialiserte deltakerne er innenfor ulike arbeids- og ansvarsoppgaver, hvor store eierandeler hver enkelt av deltakerne har i samdriften.

Arbeidsdelingen kan være uavhengig av spesialisering, men delt likt mellom deltakerne. Andre forhold som inngår i den formelle strukturen er fordelinger av ressurser, kostnader og utbytte. Formaliseringen av samarbeidet gjennom kontrakter, og hvordan disse blir fulgt, er muligens avgjørende i den daglige driften. Den *uformelle strukturen* er forhold som oppstår uten at disse er regulert. Dette kan være implisitte avtaler, mellommenneskelige relasjoner, hvordan de samhandler og hvem som belastes med uforutsette arbeidsoppgaver. Dette er faktorer som preger den enkelte deltakers engasjement. Samtidig er tidshorizonten for samarbeidet noe som muligens kan påvirke investering- og omstillingsvilje. Hvordan forholder deltakerne seg til hverandre i en beslutningsprosess? Er beslutningsprosessene gjort kollektivt eller individuelt? Er det rutiner for regelmessige møter, eller møtes deltakerne mer tilfeldig? I den sammenheng er det interessant å stille spørsmål om det er vanlig med forhandlinger, eller om det er vanlig at enkelte får gjennomslag for sine vedtak. Her er det også naturlig å se på om beslutninger blir tatt som en del av en kontinuerlig prosess. Det organisatoriske henger sammen med kulturen i en organisasjon, og de påvirker hverandre gjensidig.

De kulturelle trekkene utgjør samdriftenes organisasjonskultur. Begrepet er definert av flere organisasjonsforskere og H. Bang oppsummerer ulike definisjoner slik:

Organisasjonskultur er de sett av felles delte normer, verdier og virkelighetsoppfatninger som utvikler seg i en organisasjon når medlemmene samhandler med hverandre og omgivelsene (Bang 2011, 23).



Figur 3: Inndeling av organisatorens struktur som tilsammen utgjør de organisatoriske trekkene.

Altså kjennetegnes de kulturelle trekkene ved normer, holdninger, verdier, persepsjon av virkeligheten og tradisjoner. Her under kommer familietradisjoner, gårdstradisjoner og bygdetradisjoner. Kulturelle trekk kan også beskrives som Deal og Kennedy gjør: ”Slik gjør vi tingene her hos oss.” (Bang 2011, 21). Altså er kultur noe underforstått og implisitt, og det som deltakerne mer eller mindre ubevisst handler ut fra. Det jeg ønsker å studere er i hvilken grad disse faktorene er avgjørende for beslutningsprosessene i samdriftene. Alt dette henger sammen med det enkelte individ, siden kulturen ofte er både noe uformelt og implisitt i organisasjonen.

De individuelle trekk er det som er særegent for den enkelte bonde. Hvor avgjørende er disse i en beslutningsprosess? Dette kan være alder, kjønn, sivilstatus, om deltakeren har egne barn, utdanning, økonomisk- og regnskapsmessig forståelse og arbeidserfaring. Personlige motiv for å gå inn i et samdriftsarbeid og om deltakerne er engasjerte i foreninger eller organisasjoner utenfor samdriften har også muligens påvirkning på hvordan den enkelte deltaker forholder seg til samdrifssamarbeidet.

De siste som kan ha innvirkning på beslutningsprosessene er de generelle og spesielle *trekk ved omgivelsene* (Jacobsen og Thorsvik 1997). De *generelle trekkene* er felles for alle samdrifter, og refererer til sosiale, økonomiske og politiske forhold. Her mer bestemt rammebetingelser, tilskuddsordninger, andre næringers fremvekst, geografi og klima. I hvilken grad påvirkes beslutningsprosessene hos de fem samdriftene av de generelle trekk ved omgivelsene? Samtidig har vi de *spesielle trekkene* ved omgivelsene som påvirker hver enkelt samdrift. Dette kan for eksempel være interesseorganisasjoner, finansinstitusjoner, deltakeres nettverk og rådgivningstjenester. I omgivelsene kan også deltakerne velge fra hvor de henter informasjon. Spørsmål kan da bli om samdriftene bruker rådgivningstjenester aktivt? Hvem er disse, og hvordan påvirker de beslutningsprosessene? Hvordan har de ulike trekk ved omgivelsene innvirkning på beslutningsprosessene i de fem samdriftene?

Ved å studere samdriftene og søke etter svar på disse spørsmålene håper jeg å kunne forklare hva som påvirker beslutningsprosessene. Med dette ønsker jeg å øke bevisstheten og komme med forslag til hvordan prosessene kan bedres for samdriftene i fremtiden.

3.0 Teoretisk tilnærming

Samdrift er som alle organisasjoner, den preges av struktur, kultur, kommunikasjon og samhandling deltakerne i mellom. Dette er fremtredende når beslutninger skal vedtas og iverksettes. Jeg har valgt å bruke teori som omhandler organisasjonsstruktur og koordinering av aktiviteter internt i organisasjonen som et grunnlag for å forstå de faktorer og strømninger som utgjør beslutningsprosessene i de samdrifter jeg har studert. For å studere hvilke faktorer som er avgjørende i beslutningsprosesser har jeg valgt å bruke strømningsmodellen, også kalt søppelbøttemodellen eller modellen om organisert anarki.

Strømningsmodellen, som er beskrevet i kapittel 3.3, sier ikke at organisasjoner alltid fungerer som organiserte anarki, men at alle organisasjoner fra tid til annen har trekk som sammenfaller med modellen. Den peker på hvordan ulike strømninger, og koblingen mellom disse, påvirker beslutningsprosessene. Jeg har valgt å bruke modellen om organisert anarki fordi den er åpen og fanger opp faktorer som har innvirkning på beslutningene, spesielt i organisasjoner hvor en beveger seg inn i ”ukjent terreng”. Modellen egner seg siden jeg skal studere samdrifter. Den gir mulighet for å undersøke hva som utgjør og påvirker koblingene mellom strømningene. Hva som er bakgrunnen for disse, om de er sterke eller svake og om det er noen av faktorene som er mer fremtredende enn andre.

3.1 Organisasjonsstruktur og koordinering

Organisasjonsstruktur er organisasjonens oppbygging. Den formelle organisasjonsstrukturen består av to dimensjoner. Den første er myndighet, arbeidsdeling og spesialisering. Dette er virkemidler som er ment å regulere deltakernes handlefrihet. Den andre dimensjonen er hvordan organisasjonen og dens deltakere koordinerer og styrer arbeidsoppgavene for å realisere organisasjonens mål. En struktur som er akseptert og forstått av alle deltakerne i organisasjonen sikrer fokus, godt samarbeid og stabilitet. (Jacobsen og Thorsvik 2007).

Koordinering er samkjøring av ansatte, deres spesialiteter og arbeidsoppgaver. En godt koordinert organisasjon kan da prestere mer ved å oppnå synergieffekter. Koordineringsmekanismer er formelle regler, rutiner, insentiver, strukturer og prosedyrer. Samtidig spiller uformelle koblinger inn på den totale koordineringen. Dette er for eksempel spontane samtaler ”i forbifarten” eller tilfeldige møter ved kaffetrakteren. Disse uformelle koblingene er med på å definere og støtte den sosiale strukturen i organisasjonen. Små organisasjoner har ikke det samme behovet for sterk formalisering. Direkte tilsyn gjennom daglig kontakt er billigere, mer tilfredsstillende og gjør at medlemmer av organisasjonen blir mer

engasjerte. Dette sammenlignet med det de ville blitt ved å forsøke å implementere sterke førende formelle regler og prosedyrer (Hatch og Cunliffe 2013). Samdrifter er små organisasjoner som er oppstått ved at enkeltpersoner, som tidligere har drevet for seg selv, har forent ressurser, kapital og kompetanse for å oppnå en felles og fremtidig gevinst ved å inngå i et samarbeid eller en allianse.

3.2 Organisasjonsformer og allianser

En allianse er et forpliktende samarbeid mellom flere parter (Haugland 2004). Allianser er basert på dannelse og strukturering av bindinger. Styrken til disse bindingene klassifiserer og avgjør samarbeidets form. Bindinger kan være avhengighet, intern organisering, spesialisering, individualisme eller kollektivism. Avgjørende faktorer er for eksempel eiereierandelene den enkelte deltaker har med seg inn i samarbeidet, størrelsen på den enkeltes investeringer, graden av spesialisering, og i hvor stor grad deltakernes ressurser komplementerer hverandre.

3.2.1 Joint Venture – en allianseform

Samdrifter som allianseform kan sammenlignes med fellesforetak eller *joint ventures*.¹ Haugland (2004) beskriver et joint venture som en allianse hvor flere organisasjoner slår sammen sine ressurser og danner en ny organisatorisk enhet. Motivasjonen for å gå sammen i et joint venture er ofte et ønske om å realisere muligheten til å utføre oppgaver som ville vært umulig, eller i det minste vanskelig, å gjennomføre for hver enkelt organisasjon alene. Dette kan for eksempel være best mulig utnyttelse av tid, arbeidskraft og kompetanse. Deltakerne som går sammen i en allianse som et joint venture foretak har også muligheter til å oppnå økonomiske fordeler igjennom større tilgang på kapital, synergieffekter ved ressursutnyttelse, kostnadsreduksjon og stordriftsfordeler. Samtidig binder alliansen ressurser og fører til tap av selvstendighet og fleksibilitet. Et joint venture er en kompleks samarbeidsform hvor det er store krav til koordinering og kontroll av arbeidsoppgavene. Kompleksiteten avhenger av hvilke typer oppgaver det samarbeides om, antallet bedriftsfunksjoner som inkluderes i samarbeidet og strukturingsgraden på oppgavene (Haugland 2004; Jacobsen og Thorsvik 2007).

¹ Den engelske betegnelsen på Samdrift er Joint Farming eller Joint Farming (Venture) (R. Almås 2010).

Et joint venture er en samarbeidsform som også innebærer risiko og usikkerhet for deltakerne. Eksterne påvirkninger som endringer i omgivelsene og i rammevilkår er noe det enkelte joint ventures ikke har kontroll over. Disse representerer en usikkerhet som kan prege samarbeidet og skape frustrasjoner. Dette i sin tur kan føre til at deltakerne ikke forplikter seg til samarbeidet like mye som de ville gjort hvis ikke denne usikkerheten var tilstede. I tillegg vil et samarbeidet stille krav til at deltakerne kjenner sine partnere, deres styrker og begrensninger. Innleder organisasjonene et samarbeid, som et joint venture, med ustrukturerte oppgaver er det ennå viktigere med gode, gjennomarbeidede og detaljerte kontrakter. Det er også avgjørende med en grunnleggende enighet og forståelse om strategi, mål og generelle spilleregler (Rod 2009). Lykkes organisasjonen i å oppnå disse vil det fungere som psykologiske kontrakter, og kan i sin tur øke den formelle forpliktelsen deltakerne har til hverandre og samarbeidet (Yan og Duan 2003). Er det derimot ubalanse i samarbeidet kan dette føre til at deltakerne har ulike interesser for å drive samarbeidet fremover, og det kan da oppstå uenighet om hvilke sider ved samarbeidet som skal prioriteres (Haugland 2004). Dette kan være et resultat av at deltakerne bidrar med ulike eiereierandeler, resurser, interesser og kompetanse. I verste fall kan det i slike tilfeller oppstå misnøye som leder til konflikter og oppløsning. Det er gjort studier som viser at en stor del av joint venture selskaper mislykkes. I forsøk på å unngå dette har mange skrevet detaljerte kontrakter som skal legge til rette for en god koordinering av arbeidsfordelingen, og samtidig sikre at mål og strategier blir institusjonalisert for å skape en stabil og felles ramme for alliansen (Borys og Jemison 1989; Bamford, Ernst og Fubini 2004).

3.2.2 Kontrakter og relasjoner

Haugland (2004) skriver at samarbeid krever at en koordinerer handlinger og aktiviteter ved å definere relasjonene og skrive kontrakter. Dette er styringsdokumenter som brukes til å regulere og bidra til denne koordineringen. Kontraktene deles inn i eksplisitte (fullstendige) og implisitte (ufullstendige) kontrakter. *Eksplisitte kontrakter* er basert på en antakelse om perfekt forutsigbarhet. Det vil si at i en eksplisitt kontrakt blir det forsøkt å ta høyde for alt som potensielt kan skje, og så beskrive hvordan deltakerne skal forholde seg til de ulike situasjonene. *Implisitte kontrakter* er basert på at deltakerne løser problemer etter hvert. Det kreves da en felles, gjerne taus eller underforstått, forståelse deltakerne imellom angående hvordan ting skal gjøres. Dette skjer gjerne på bakgrunn av erfaringer, kultur, vane, legalt rammeverk mm. Disse to ulike typene kontrakt er ikke nødvendigvis gjensidig utelukkende.

Videre beskriver Haugland (2004) tre ulike typer relasjoner og styringsformer. Den første beskrives som *diskrete relasjoner*, og dannes ved bruk av eksplisitte kontrakter som han kaller *markedskontrakter* og *klassiske langtidskontrakter*. Disse kontraktene inneholder hvilke rettigheter og plikter deltakerne har ovenfor hverandre. Kontraktene beskriver også ulike insentiver som gjelder for fullføring eller brudd på deler eller hele kontrakten. På grunn av disse forutsettingene, vil kontraktene fungere dårlig der hvor det er usikkerhet forbundet med å måle hva den enkelte deltaker bidrar med i samarbeidet. Er fremtidige tilstander vanskelige å forutsi vil også denne type kontrakter ikke ha optimal virkning. Deltakerne vil også vegre seg imot forpliktelser i markedskontrakter og klassiske langtidskontrakter hvis det er snakk om betydelige investeringer. Spesielt hvor den enkelte deltaker risikerer store tap hvis samarbeidet skulle bryte sammen. Forsiktighet mot slike kontrakter ser man også der deltakeren står i fare for å miste viktig kompetanse eller ressurser ved å gå inn i et slikt samarbeid. Kontraktene er rigide, og derfor uegnet dersom det er behov for å ha muligheten til å justere og reforhandle kontraktene underveis i tidsperioden.

En annen type relasjoner er basert på *interne kontrakter*. Her er forholdet mellom deltakerne regulert av administrative prosedyrer. Disse kontraktene er til internt bruk og vanlige hvor det er snakk om franchising og autoritetsstyring.

Den siste type relasjoner er basert på *implisitte relasjonskontrakter* som er preget av forhold basert på gjensidig tillit, forståelse og tilpasning. Samarbeidet har en lang tidshorison, og oppgavene er ofte komplekse. Gevinstene er usikre, og forholdene er vanskelige å forutsi. Kontraktene inneholder generelle rammer for samarbeidet, mens i virkeligheten håndteres problemene fortløpende. Relasjonskontrakter står i motsetning til markedskontrakter og klassiske langtidskontrakter, disse forutsetter at tilpasningen skjer etter spesifikasjoner som er nedfelt i en kontrakt ved samarbeidets begynnelse. Implisitte relasjonskontrakter legger stor vekt på sosiale styringsmekanismer basert på personlige relasjoner og felles verdier.

Haugland (2004) skriver at et godt samarbeid kjennetegnes av god kommunikasjon, planlegging, god maktfordeling og høy grad av rettferdighet og likeverdighet. Samtidig er det viktig med en utvikling av felles forventninger og normer. Deltakerne må utveksle informasjon for å få innsikt, forståelse og forutsetning for å vurdere egen og andres innsats. Utgangspunktet for samarbeidet bør være formelle kontrakter, uformelle avtaler og de strategier og mål som var opprinnelsen til samarbeidet. Det finnes studier som viser til at deltakere som har utarbeidet grundige prestasjonsstrategier, avtaler og relasjoner i det

inngående arbeidet vil bli mer effektive og velfungerende senere.² Dersom denne prosessen ikke er verdsatt vil dette gjøre at samarbeidet, planleggingen og beslutningsprosessene blir mer tidkrevende og preget av ustabilitet. En formalisering av samarbeidet igjennom avtaler og kontrakter kan tilføre nødvendig fremtidig stabilitet (Mathieu og Rapp 2009).

*Samarbeidsavtaler*³ er en kombinasjon av implisitte og eksplisitte kontrakter. Dette er skriftlige generelle rammeavtaler som angir hovedtrekkene for samarbeidet. Kontraktene inneholder det samarbeidet omfatter, hvordan løse konflikter, fordelinger av kostnader og inntekter, og avslutning og oppløsning av samarbeidet (Haugland 2004). Ut over dette må deltakerne være forberedt på å løse nye problemer fortløpende, som ved en implisitt kontrakt, eller utforme en mer spesifisert eksplisitt kontrakt. Uansett vil det i et samarbeid oppstå ulike problemer og utfordringer, disse krever at deltakerne er i stand til å hente inn informasjon, være omstillingsvillig og løsningsorientert for å komme frem til beslutninger som alle er tjent med.

3.3 Beslutningsprosesser

En beslutningsprosess er de handlinger og vurderinger som leder frem til en beslutning og iverksetting av denne. Beslutninger handler om å ta stilling til problemer, innhente og systematisere informasjon, og deretter velge en løsning. En beslutning blir fulgt opp av tiltak og handlinger for å iverksette de intensjoner som ligger i de valg som er tatt (Jacobsen og Thorsvik 2007). Det finnes flere modeller og teorier som omhandler beslutningsprosesser. Felles for de fleste av disse modellene er at de beskriver beslutningsprosessene som lineære og sekvensielle. De fleste bygger også på antakelsen om at mennesket er begrenset rasjonelt, det vil si at mennesket ikke har de nødvendige ressurser eller kapasitet som skal til for å forstå og ta i betraktning all tilgjengelig informasjon (Simon 1978). Mennesker påvirkes også av ulike forhold som den organisatoriske konteksten, personlige forutsetninger og trekk ved situasjonen og omgivelsene. I virkeligheten viser det seg at mange organisasjoner opplever at beslutningsprosesser er preget av uklarhet, og at det er

² Dette er også konklusjonen fra en undersøkelse om samdrifter gjort ved NHH i et samarbeid med TINE (Berger 2012).

³ Norges Vel v/Samdriftenes Kontakt Organ og TINE har i samarbeid utarbeidet en samarbeidsavtale som banker, Innovasjon Norge, TINE og Brønnøysundregistrene krever at samdriftene skal bruke som et utgangspunkt for den samdriftsavtale som blir utarbeidet for hver enkelt samdrift (Stræte og Almås 2007).

mange prosesser som går parallelt. Disse fremstår gjerne som uavhengige. Samtidig vil de ulike strømmingene gå inn, ut og over i hverandre. Dette observerte forskerne Cohen, March og Olsen (1972), og beskrev situasjonen som et organisert anarki. Modellen ble kalt søppelbøtte modellen (The Garbage Can Model), eller strømningsmodellen.

3.3.1 Det organiserte anarki – strømningsmodellen

Strømningsmodellen tar utgangspunkt i at det skjer mye på samme tid i en beslutnings-situasjon. Organisasjoner hvor en finner et organisert anarki kjennetegnes ved at den arbeider under varierte, inkonsistente og lite definerte preferanser. Selv om organisasjonen klarer å overleve, behøver det ikke være ensbetydende med at deltakerne forstår prosessene. Vanlige fremgangsmåter er prøving og feiling. Og innad i organisasjonen er det ofte ulike oppfatninger av mål, problemer og løsninger. I tillegg til denne uklarheten er det også usikkerhet angående hvilke virkemiddel, eller alternative løsninger, det kan være hensiktsmessige å benytte seg av. Konflikter eller uenigheter blir i utgangspunktet løst ved forhandling. Over tid endres meninger, hva som blir vektlagt og hva som prioriteres. Noen ganger uten en tilsynelatende bakenforliggende årsak. Videre kjennetegnes det organiserte anarki av at deltakere flyter inn og ut av prosessene. Dette gjør det vanskelig å styre, påvirke eller skaffe seg full oversikt over prosessenes forløp og utfall (Jacobsen og Thorsvik 2007).

Det er gjerne i organisasjoner med flat struktur hvor en finner slike situasjoner. Makten er likt fordelt. Ingen kan nekte andre deltakelse, mulighet til å definere problem eller komme med forslag til løsninger (March 1988). Problemer, muligheter og løsninger kan komme fra deltakerne eller fra eksterne aktører, disse kobles sammen i en beslutnings-prosess. Samtidig er det begrensninger som legger premisser (Cohen, March og Olsen 1972).

Strømningene

I et organisert anarki består beslutningsprosesser av relativt uavhengige strømmer. Hvor uavhengige og hvordan de preger situasjonen er forskjellig fra gang til gang og beslutning til beslutning. Det er vanlig å dele inn i fire strømninger.

Den første strømmen er *beslutningsmuligheter*. Disse kan oppstå mer eller mindre tilfeldig. De representerer en anledning eller en arena der deltakerne kommer sammen for å gjennomføre en beslutningsprosess og fatte en beslutning. Dette kan være formelle eller uformelle møter. Begrensninger kan ofte prege en beslutningsmulighet.

Den andre strømmen er *deltakerne*, og hvordan disse påvirker beslutningen ved å være tilstede, eller ikke, i prosessen. De engasjerer seg kanskje ikke like aktivt i alle deler av beslutningsprosessene, men går inn og ut av prosessen som den skrider frem. Deltakere kan også oppleve utenforliggende hindringer som gjør det vanskelig å delta i prosessen. Egne motiver, og den opplevde betydningen av et problem, kan også prege engasjementet til en deltaker. Det kan også være uklarheter i deltakernes rettigheter, plikt og myndighet som påvirker deres engasjement. Samtidig bruker deltakerne som gruppe ofte enkle rutiner og prosesser for å arbeide seg gjennom en beslutningsprosess.

Den tredje strømmen er *problemer*. Disse kan være individuelle eller gjelde hele organisasjonen. Problemer kan oppstå uten at deltakerne umiddelbart ser hvordan og hvem som kan bidra til å løse dem. Problemenes størrelse og hvordan de blir oppfattet av deltakerne vil påvirke hvor mye ressurser, og hvor stort engasjement, hver enkelt deltaker legger i å få løst problemene. Hvordan disse påvirker den enkelte deltakers hverdag kan også prege hvor mye oppmerksomhet problemet får (Cohen, March og Olsen 1972).

Den fjerde strømmen er *løsninger*. Noen ganger er løsningen åpenbar, andre ganger er det løsninger uten et problem, og noen ganger har dominerende deltakere foretrukne løsninger. Samtidig er mennesket begrenset rasjonelt og derfor ikke i stand til å ta inn over seg og vurdere alle mulige løsninger som eksisterer. De vil derfor velge den løsningen som de oppfatter som å være den mest "fornuftige", den som gir et foretrukket resultat eller den løsningen som var tilgjengelig når problemet oppsto. Løsninger kan også være preget av tidligere erfaringer. Det vil vise seg ved at løsninger som deltakerne har gode erfaringer med blir prioritert fremfor å søke etter andre og flere alternative løsninger.

Cohen, March og Olsen (1972) sier at å gjenkjenne strømmer som problemer, muligheter og løsninger kan være en utfordring. Utfallet av koblingen mellom strømmingene bestemmes av strukturer i organisasjonen, andre problem som eksisterer samtidig og deltakernes innsats. I et organisert anarki vil disse strømmene være alt fra strukturerte til sterkt ustrukturerte. Strukturen og styrken til sammenkoblingen endres fra en beslutningsprosess til den neste.

Beslutning – en sammenkobling av strømmingene

En beslutningsprosess oppstår ved å koble strømmene sammen. For å forstå beslutningsprosessene undersøkes strømmene, hvordan de påvirker hverandre og hvordan de er koblet sammen. Hvordan sammenkoblingen av strømmene skjer og hvilke aktører, problemer og løsninger som organiseres inn i beslutningsarenaen avhenger av *aksessstrukturen* og

beslutningsstrukturen (Egeberg 1984). Aksesstrukturen er koblingen mellom problemer og beslutningsmuligheter. Videre danner den *defineringsprosessen* som er hvordan problemer og løsninger oppfattes eller defineres av deltakerne. Beslutningsstrukturen definerer *aktiviseringsprosessen*, det vil si *deltakelsesmønsteret*. Det er hvilke deltaker som kan, og vil, kobles til de ulike beslutningsmuligheter. Man må også se om det er et fast mønster, eller om disse strukturene og prosessene er preget av tilfeldigheter. Det er flere faktorer som kan påvirke disse strukturene og sammenkoblingene.

Koblingene mellom strømmingene kan påvirkes av *tid*. Dette preger både aksesstrukturen og beslutningsstrukturen. Etterhvert som tiden går møtes deltakere som har en type problemer, disse kobles med andre personer som har løsningen på problemene. Dette gitt at de har tilgang, aksess, til de samme beslutningsarenaer. Møter er arenaer der deltakerne i felleskap kan komme frem til beslutninger. Disse møtene kan være mer eller mindre tilfeldige. I organisasjoner hvor det periodevis er travelt, og innimellom perioder med slakk, vil dette være utslagsgivende for når og hvordan beslutningsprosesser gjennomføres. Og om det er beslutninger som er mer gjennomarbeidet enn andre. Her kan man i enkelte organisasjoner finne et mønster for hvordan tid påvirker samhandlingen mellom deltakerne.

Sammenkoblinger kan være påvirket av *læring, kunnskap og erfaring*. Konfrontert med en kompleks verden søker deltakerne etter informasjon som for dem virker oversiktlig, pålitelig og forståelig. Informasjon og kunnskap kan også hentes fra mennesker som deltakerne har tillit til, for eksempel eksterne konsulenter eller utenforstående som har vært i samme situasjon. Noen ganger kan oversiktlige rapporter, som for eksempel et regnskap, være gode redskap for å tydeliggjøre mulige problem. Eller så kan disse rapportene kan gi inspirasjon til løsninger (March og Heath 1994). Ved å bruke en utenforstående instans vil deltakerne i en organisasjon kunne utvide sin kompetanse. Samtidig kan det være nyttig å få synspunkter fra en nøytral og utenforstående part som ikke direkte har egne interesser i organisasjonen. Deltakerne kan også bli utfordret til å måtte ordlegge seg tydeligere til en utenforstående. Dette kan vise seg å være en god øvelse dersom kommunikasjonen mellom medlemmene har kjørt seg fast, eller det er tema som medlemmene selv ikke har våget å ta opp (Fisher og Brown 1989). I dette tilfellet kan deltakere se hvilke ulike typer erfaring, kunnskaper og ferdigheter som finnes i og utenfor organisasjonen. De lærer å gjenkjenne og definere problemer og løsninger, dette er en del av defineringsprosessen.

Strukturelle eller administrative arrangement påvirker også sammenkoblingene i en beslutningsprosess. Det vil si koordineringen av deltakerne, slik at de som har lignende problemer blir koblet sammen med deltakere som representerer løsninger i en beslutningsmulighet (Jacobsen og Thorsvik 2007). Disse koblingene har påvirkes av hvordan problemer og løsninger blir definert og oppfattet av deltakerne som har tilgang og tilknytning til beslutningsmulighetene og beslutningsprosessen.

Begrensninger

Cohen, March og Olsen (1972) peker på ulike begrensninger som kan være avgjørende i en beslutningsprosess; altså som kan påvirke strømmingene og sammenkoblingene av dem. Dette kan være sosiale normer, tradisjon, kultur og deltakernes overbevisninger. Begrensninger kan også finnes i organisasjonens struktur og omgivelser. Begrensningene er avgjørende for organisasjonens evne til å gjenkjenne problemer, se løsninger og foreta beslutninger. Løsninger og problemer kan bli forhindret i å komme til overflaten, for eksempel hvor enkelte tema som store investeringer eller teknologiske installasjoner er uønsket av enkelte eller noen deltakere.

I tillegg til begrensningen som ligger i at mennesket er begrenset rasjonelt, er mennesket som deltaker i en organisasjon begrenset i den tid som er tilgjengelig for innhenting og bearbeiding av informasjon. Tid til å foreta en beslutning kan være avgjørende for prosessen og deltakernes engasjement. Det kan også være begrensede muligheter til å gjennomføre forhandlinger. Noen ganger kan en forhandling avsluttes før deltakerne har kommet frem til en optimalt løsning på grunn av at det ikke er nok tid igjen til å kunne fortsette. At det blir satt av nok tid til forhandlinger er viktig for kvaliteten på den beslutning som skal tas.

3.4 Annen forskning

Den forskning som er gjort på temaet Samdrifter er begrenset. De mest betydningsfulle bidragene har kommet fra NTNUs senter for Bygdeforskning, NHH, Nord-Trøndelagsforskning, Høgskolen i Hedemark, og Universitetet for miljø- og biovitenskap. Det har blant annet vært gjennomført et samarbeid mellom TINE og NHH. Rapporten⁴ omhandler tema som hva gjør samdrifter effektive, konflikthåndtering, organisasjons-

⁴ Prosjektgruppen besto av førsteamanuensis Vidar Schei, doktorgradsstipendiat Bjørn Gunnar Hansen og tre masterstudenter. Vidar Schei skrev flere innlegg i tidsskrifter med bakgrunn i rapporten. (Beger 2012)

dannelse, samarbeid og trivsel. De konkluderer med at god effektivitet kan oppnås med en gjennomarbeidet etablering og planleggingsprosess. Her vektlegges valg av partner basert på hvilke ressurser disse kan tilføre samarbeidet. Videre skriver de det er avgjørende at deltakerne snakker om mål og forventninger til samarbeidet under etableringsprosessen. De vektlegger god kommunikasjon og betydningen av gode rutiner for gjennomføring av møter. Doktorgradsavhandlingen denne rapporten bygget på fokuserer på hva TINE kan tilføre samdriftene igjennom sine rådgivningstjenester (Hagen 2010; Smedberg og Kamøy 2011; Lindstad 2006; Nese 2006).

Det er også skrevet en rapport fra Nord-Trøndelagsforskning om konsekvenser av samdrift med tre eller flere deltakere (Haugum 2003). Rapporten beskriver ulike motiver for å gå inn i samdrift, etableringsprosessen, og utfordringer ved generasjonsskifte. Videre omhandler rapporten generelle utfordringer i et samdriftssamarbeid.

En annen bidragsyter til forskning om samdrifter er Professor Reidar Almås ved NTNUs senter for Bygdeforskning. Hans doktoravhandling "Nye organisasjonsformer i jordbruket: ein sosiologisk og landbrukspolitisk analyse av fellesbeite og samdrift" er fortsatt aktuell. I årene siden har R. Almås skrevet flere artikler og rapporter om blant annet samdrifter i landbruket. I rapporten "Samdrift i melkeproduksjon" (Stræte og Almås 2007) settes det fokus på ulike utfordringer og rammebetingelser som er særegne og har påvirkning på den enkelte samdrift. De påpeker også verdien av gode og åpne linjer for kommunikasjon.

Forskningen som omhandler samdrifter har i stor grad tema som etablering, samarbeid, effektivitet, utfordringer, konfliktløsning og kommunikasjon. Mye av dette arbeidet forsøker å finne årsaker til at noen lykkes mens andre ikke gjør det. Altså hva som er "suksessfaktorene". Jeg forsøker ikke å generalisere på denne måten. Min tilnærming er å fokusere på faktorer som påvirker beslutningsprosesser i den daglige driften hos ulike samdrifter. Det er få studier som er gjort med denne innfallsvinkelen.

4.0 Metode

Kapitlet inneholder en presentasjon av valg av metode. En redegjøring for hvilke vurderinger som ble gjort i forkant av undersøkelsen og ved utvelgelsen av respondenter. Deretter en beskrivelse av selve gjennomføringen, arbeidet med analysen og presentasjon av dataene. Avslutningsvis vurderes undersøkelsens validitet og reliabilitet.

4.1 Forskningsmetode

Metode dreier seg om hvordan en samler inn opplysninger eller data (empiri). Kvalitativ metode er data i form av ord og kvantitative data er i form av tall (Jacobsen 2005). Forskjellene mellom kvalitativ og kvantitativ metode kjennetegnes også av innsamlingsmåtene, og om forskeren har mulighet til å være fleksibel med hensyn til nye innspill og ny informasjon underveis i innsamlingen av dataene.

4.1.1 Kvantitativ metode

Kvantitativ metode gir en bred, standardisert og representativ oversikt. Dette gir mulighet for å generalisere. Metoden er kritisert for å være overfladisk og forutinntatt. Kvantitative undersøkelser er for eksempel data samlet inn ved å bruke forhåndsbestemte spørreskjema. Dette stiller krav til forberedelsene. Det finnes lite forskning som omhandler samdrifter. Derfor ville det vært vanskelig å få et bilde av generelle prosesser i samdrifter, som kunne dannet grunnlag for en kvantitativ undersøkelse for å få svar på problemstillingen. Kvantitativ og kvalitativ metode står derimot ikke i motsetning til hverandre, men metodene er mer utfyllende alternativer.

4.1.2 Kvalitativ metode

Siden det var ukjent hvilke faktorer som skulle vektlegges i undersøkelsen, var det naturlig å velge kvalitativ metode med bakgrunn i et eksplorerende (utforskende) forskningsdesign. Designet egner seg godt når det søkes etter ny innsikt, kunnskap og bedre helhetsforståelse for de prosesser som studeres. Eksplorerende studier bruker en induktiv tilnærming som krever åpenhet og fleksibilitet, dette sammenfaller med den kvalitative metode (Grønmo 2004; Jacobsen 2005).

Undersøkelsen ble utført som en komparativ case-studie. Et case⁵ er en enhet eller et tilfelle. En case-studie er ifølge Thaagard (2003) en studie av en eller få enheter med mye informasjon. Case-studier er egnet for å studere prosesser, men ikke egnet for å generalisere på grunn av det lave antallet enheter som studeres. Jacobsen (2005) skriver at en komparativ case-studie gjennomføres ved å studere flere case for å belyse samme problemstilling ved å foreta teoretiske sammenligninger. Casene bør da ha visse ulikheter knyttet til uavhengige variabler (her: antall deltakere og størrelse). Fordelen med denne type studie er at man kan studere det særegne ved en prosess, gitt ulike begrensninger. Ulempen ved å studere flere case er at datamengden kan bli uoversiktlig og overveldende. Utfordringen er å gjøre en god utvelgelse av ulike case som kan sammenlignes.

Jeg har valgt å sammenligne fem samdrifter. Ved å velge et komparativt case-design, har jeg forsøkt å sammenligne ulike samdrifter for å se om det er likheter eller ulikheter i trekk ved organisasjonen, kulturen, individet eller omgivelsene, og hvordan disse påvirker beslutningsprosessene. En slik studie kan eventuelt legge grunnlaget for en større kvantitativ undersøkelse.

4.2 Utvalg av enheter

Det er vanlig å skille mellom informanter og respondenter. Jacobsen (2005) skriver at en informant har kjennskap til annenhåndsinformasjon, eller generell kunnskap om temaet. En respondent har førstehåndskunnskap og erfaring om det som blir undersøkt.

Utvelgelsen av respondenter var basert på noen kriterier. Alle samdriftene skulle ha flere deltakere som har drevet sammen i samdrift i mer enn fem år. Dette for å studere etablerte samarbeidsrelasjoner i samdrifter hvor beslutningsprosesser er en del av det daglige arbeidet. Samdriftene skulle primært drive med produksjon av kumelk. De skulle også være lokalisert på Nordmøre i Møre og Romsdal. Hovedårsakene til dette var flere. En var begrensninger i min økonomi og tilgjengelig tid. En annen årsak er at det da kunne la seg gjøre å utelukke variabler som større kulturelle, regionale, klima- og geografiske forskjeller. Dette var en måte å begrense omfanget av oppgaven på, og gjøre dataene og informasjonen mer oversiktlig og overkommelig.

⁵ Ordet ”case” kommer av det latinske casus og betyr ”tilfelle” (Aschehoug og Gyldendals store norske ordbok).

Samdriftene skulle i utgangspunktet ha noen grunnleggende forskjeller. Dette for å gjenspeile fordelingen av de ulike samdrifter på Nordmøre, se tabell nedenfor. I oversikten over samdrifter i Møre og Romsdal, og i Norge for øvrig, har ca. 60 % av alle samdrifter 2 deltakere og til sammen ca. 80 % av samdriftene har 2 eller 3 deltakere. Denne fordelingen la grunnlaget for et komparativt case-studie. Grunnen til dette var for å se om det finnes fellestrekk i beslutningsprosessene, på tross av de ulikheter som eksisterer fra samdrift til samdrift. Man kan argumentere for at jeg burde ha undersøkt samdrifter med 3 eller flere aktive deltakere, eller samdrifter som hadde investert i helt nye driftsbygninger. Dette ville da ikke gjenspeile de forskjellige samdriftene basert på antall deltakere som finnes, hverken i Norge eller Møre og Romsdal. Da ville det heller ikke vært mulig å si noe om likheter i beslutningsprosesser på tross av disse forskjellene.

Deltakere	2	3	4	5	6	7	8	sum
Reelle tall Møre og Romsdal i antall og %	87	32	14	12	2	1	0	n = 148
	59 %	22 %	9 %	8 %	1 %	1 %	0 %	100 %
Min fordeling av utvalg antall og %	1	2	1	1				n = 5
	20 %	40 %	20 %	20 %	0 %	0 %	0 %	100 %

Tabell 2: Fordelingen av deltakere i samdrifter. (Statens Landbruksforvaltning, 2011)

4.2.1 Respondentene

Å finne respondenter som var villige til å stille opp til intervju skulle vise seg å være en utfordring. I det innledende arbeid brukte jeg informanter fra Landbruksavdelingen hos Fylkesmannen i Møre og Romsdal, Landbruksavdelinger i flere kommuner og Bondelaget. Ved hjelp fra disse fikk jeg et grunnlag for å utføre et utvalg av respondenter. Jeg har ikke brukt TINE, Samdriftenes Kontakt Organ eller andre utstyrslleverandører i prosessen med utvelgelsen av enheter.⁶

⁶ Samtidig er TINE en stor, viktig og påkrevd rådgivningstjeneste for de fleste samdrifter i norsk landbruk. Årsaken til at TINEs rådgivere ikke har vært brukt som informanter er at jeg, selv etter gjentatte forsøk, ikke fikk kontaktinformasjon til disse. Svaret jeg fikk på epost fra TINEs forbrukerkonsulent Lene Straume var: ”TINE mottar svært mange henvendelser om studentoppgaver, og vi ber om forståelse for at vi dessverre ikke kan være behjelpelige”.

Den første kontakten ble gjort via telefon, hvor jeg spurte om å få et intervju. Under telefonsamtalen forklarte jeg kort om oppgaven. Deretter fikk de tilsendt en e-mail med en beskrivelse av studien, intervjuet og hva informasjonen skulle brukes til. Det generelle utkastet for informasjonsbrevet ligger vedlagt (Vedlegg nr.1).

4.3 Undersøkelsen – forberedelse og gjennomføring

4.3.1 Intervjuene

Kvalitative studier kan gjennomføres ved dybdeintervjuer, observasjon, feltstudier og dokumentanalyser. I arbeidet med innsamlingen av data ble det her brukt middels strukturerte dybdeintervju, dette inviterte til en åpen og uformell samtale. En fordel med denne typen intervju er at den åpner for at momenter, som kanskje ikke var vektlagt på forhånd, kan komme frem. Uklarheter og misforståelser kan også oppklares underveis. Ulemper er at det kan være vanskelig å holde samtalen innenfor tema, og dermed kan intervjuet lett flyte ut. Denne typen intervju gir muligheten til å kunne få frem helheten og variasjoner. Denne innsamlingsmetoden støtter også det eksplorerende forskningsdesignet (Repstad 2007).

Intervju kan gjøres av grupper med mennesker eller enkeltindivid. I denne undersøkelsen var det i utgangspunktet lagt opp til enkeltintervju, men med to av samdriftene kom flere deltakere forbi. Et av enkeltintervjuene ble gjennomført som telefonintervju. Årsaken til dette var rent praktisk, både begrensninger i tid, reisekostnader og at det var foreslått som eneste realistiske løsning fra respondent. I ettertid ser jeg ingen nevneverdige forskjeller i svarene som kom frem ved enkeltintervjuene, sammenlignet med svarene fra tilfellene hvor det endte opp med å være gruppeintervju. Og har derfor ikke vektlagt dette i analysen.

En annen utfordring var å holde samtalen relevant for oppgaven og innenfor den tidsramme som var forespeilet. Tid var ingen begrensning for respondentene. Noen ganger sporet samtalen av, da respondentene var opptatt av å få ”talt deres sak”. Dette ga dog et bredere bilde av deres utfordringer. Samtidig fikk jeg innblikk i det som opptok respondentene.

4.3.2 Intervjuguide

I middels strukturerte intervju skal en intervjuguide fungerer som en veileder og huskeliste som sikrer at samtalen berører viktige element. Dette legger også grunnlag for at svarene fra de ulike respondentene tilslutt kan kategoriseres og sammenlignes. Intervjuguiden skal legge til rette for en åpen og uformell samtale, og den kan tilpasses situasjonen og

respondentene. På denne måten unngår man at intervjuet blir en opplesing av spørsmålene. For å utforme en god intervjuguide er det nødvendig å forankre spørsmålene i tema og de teorier som er relevant for problemstillingen. Bakgrunnsinformasjon kan også hentes fra informanter som selv har erfaring fra feltet (Repstad 2007).

I forbindelse med utarbeidelsen av intervjuguiden leste jeg litteratur om samdrifter og organiseringsformer i landbruket.⁷ Jeg snakket også med ulike rådgivningstjenester, aktører innen landbruket, og kommunale landbrukskontor. Slik fikk jeg et bilde av de utfordringer som samdriftene møter til daglig. Jeg har også hentet inspirasjon fra de intervjuguidene som er brukt i andres masteroppgaver (Hagen 2010; Smedberg og Kamøy 2011; Lindstad 2006). Spørsmålene var forankret i relevant teori om beslutningsprosesser, om samarbeid og allianser. Igjennom hele prosessen har jeg hatt en ydmyk holdning til temaet.

Intervjuguiden inneholdt emner og spørsmål som jeg ønsket å berøre i løpet av intervjuet. Guiden var omfattende og fleksibel. Spørsmål kunne fjernes eller legges til underveis for å få frem nyanser. Slik ble det mulig å tilpasse intervjuet til de ulike respondentene. Intervjuguiden ble delt inn i syv hovedtemaer. Alle ble berørt under intervjuene. De syv emnene var: Samdriften og deltakerne; Samhandling og Samarbeid; Beslutninger, kommunikasjon og problemløsning; Utfordringer, problemer og løsninger; Innhenting av informasjon og bruk av rådgivningstjenester; Prosessen, alternativer og beslutningen; Diskusjonen og forhandlingene; Og veien videre. Intervjuguiden er vedlagt (Vedlegg nr. 2).

4.4 Analyse av data

Analyse kan vi si er den prosessen der man prøver å ordne data slik at vi får fram mønstre og slik at de blir lettere tilgjengelig for tolkning. (...) Tolkning er en begrunnet vurdering av datamaterialet i forhold til de problemstillinger vi tar opp i studien. (Repstad 2007, 113).

Dataanalyse, eller presentasjon av data, er systematisering av data for å finne mulige mønstre og strukturer (ibid. 2007). Prosessen med behandling og analyse av data startet under selve intervjuene. Alle intervju ble tatt opp på datamaskinen som også ble brukt som noteringsverktøy. Under intervjuene ble det notert viktige poeng, egne inntrykk, og ikke-

⁷ Etter å ha kontaktet SKO, fikk jeg en god oversikt over relevant litteratur og tilsendt diverse materialer som omhandler samdrifter.

verbale trekk som senere ga en mer helhetlig forståelse. Relevante poeng og utsagn fra intervjuene ble kontrollert og transkribert fra opptakene. Etter at notatene fra intervjuet var ferdig skrevet, ble svarene kategorisert etter tema. Dette gjorde det videre arbeidet med datamaterialet oversiktlig.

4.4.1 Metode for presentasjon av data

Det er to måter å arbeide med kvalitative data. Den ene måten er å la presentasjon, analyse og drøfting gli over i hverandre. Her går forskeren rett på drøftingen og illustrerer denne med sitater og sammendrag av datamaterialet. Slik kan det bli vanskelig å skille mellom hva som er respondentenes svar og hva som er forskerens fortolkning. Den andre måten temabasert presentasjon av data (Repstad 2007). Dette går ut på å presentere dataene som er samlet inn og deretter analysere og drøfte datamaterialet i lys av teori. Motargument mot denne fremgangsmåten er at en presentasjon av datamaterialet ikke skjer uten at det er en fortolkning og utvelgelse av data fra forskerens side (Everett og Furseth 2012).

Jeg har valgt å skille presentasjonen av data og analysen av materialet i to separate kapitler. Først presenterer jeg funn ut ifra tema, her bruker jeg sitater for å underbygge disse. Dette for å skape en oversikt og et skille mellom datamaterialet, analysen og drøftingen. Slik sikres også anonymiteten til respondentene. Samtidig gir det god oversikt og naturlig sammenheng mellom teori og datamaterialet i analysen. En kritikk av denne tematiske kategoriseringen er at helhetsbildet forsvinner fordi samtalen blir stykket opp. Nå er det ikke samtalen og mennesket jeg ønsket å studere, men faktorer som preger en prosess (Repstad 2007). Overordnede målet med presentasjonen er å forsøke å sikre undersøkelsens kvalitet.

4.5 Undersøkelsens kvalitet

For å diskutere oppgavas styrker og svakheter er det viktig å diskutere oppgavas validitet og reliabilitet. Disse utfyller hverandre som overordnede kriterier for å vurdere kvaliteten på de data som er samlet inn (Jacobsen 2005).

4.5.1 Validitet – gyldighet

Validitet er hvorvidt datamaterialet er gyldig for den problemstillingen som skal belyses (Grønmo 2004). Validitet deles videre inn i intern og ekstern validitet.

Ekstern validitet

Ekstern validitet er om resultatene er generaliserbare, altså om de er gyldige for andre utvalg eller kontekster (Jacobsen 2005). Kvalitativ forskning, som baserer seg på et lite utvalg, gir sjelden muligheten til å trekke for bastante slutninger. I denne undersøkelsen ble det gjennomførte fem intervjuer med fem samdrifter. Undersøkelsen har derfor lav ekstern gyldighet. Allikevel vil funnene og hovedtendensene være gjenkjennelige for mange. Dette styrker funnenes overførbarhet. Samtidig skal en huske at svarene er bøndenes subjektive meninger og erindringer, disse i seg selv er ikke nødvendigvis overførbare. Kvalitativ metode kan også brukes som grunnlaget for senere større kvantitative undersøkelser, som er undersøkelser som regnes for å ha større ekstern gyldighet.

Intern validitet

Intern validitet er om resultatene oppfattes som riktige. En måte å validere kan være aktørvalidering. Dette gjøres ved å kontakte respondenter og presentere sentrale funn eller la de lese gjennom notatene fra intervjuet. Resultatene testes da gjerne samtidig for autensitet, altså at de er gjenkjennbare for respondentene (Grønmo 2004). Aktørvalideringen ble sikret gjennom at den enkelte respondent fikk muligheten til å lese gjennom notatene fra intervjuet. Dette for å kunne korrigere, og rette opp feil eller misforståelser.

Kompetanse validitet og selvrefleksjon

Kompetansevaliditet er forskerens kompetanse til å gjennomføre innsamlingen av de kvalitative data (ibid. 2004). Jeg forsøkte å opparbeide meg best mulig teoretisk kunnskap på forhånd. Jeg leste teori, undersøkelser og snakket med andre som har gjennomført lignende undersøkelser på området.

Repstad (2007) skriver om spørsmålene rundt ”nærhet og distanse”. Forskeren må ha kunnskaper nok for å kunne forstå hva det snakkes om. Samtidig må forskeren ha den distanse og objektivitet som er nødvendig for å kunne gjennomføre undersøkelsen. Jeg er selv fra gård og er kjent med både terminologi og generelle rammebetingelser som bøndene må forholde seg til. Gården jeg kommer fra er verken i samdrift, eller driver med melkeproduksjon. Jeg kjenner ingen personlig som driver i samdrift. Slik mener jeg å ha en grunnleggende kunnskap, og samtidig den distanse og objektivitet, som krevdes for å kunne gjennomføre en slik undersøkelse. I tillegg har jeg inntrykket av at min bakgrunn gjorde at intervjuene ble preget av tillit, samtalen fløt lettere og var mer uformelle.

Undersøkelsen er retrospektiv, det vil si at respondentene ble spurt om å gjengi noe som har hendt. Informasjonen fra respondentene er også deres subjektive fortolkninger. Dette stilte selvfølgelig krav til meg som intervjuer. Utfordringen var å få svar som ga et mest mulig korrekt bilde av samdriften, organiseringen, samarbeidet og beslutningsprosessene.

4.5.2 Reliabilitet - pålitelighet

Reliabilitet er forbundet hvor lett studien kan reproduseres. I kvalitative studier er det vanskelig å teste reliabilitet med standardiserte metoder. Dette fordi undersøkelsesopplegget, datainnsamling og analyse er meget fleksibelt. Samtidig går prosessene over og inn i hverandre (Repstad 2007; Jacobsen 2005). Forskerens rolle, undersøkelsen, den sosiale setting og situasjonen hvor datainnsamlingen var gjort er vanskelig å gjenskape. Opplegget og undersøkelsen er avhengig av når studien utføres, og hvem som utfører den. Hele tiden hadde jeg et fokus på å få oppriktige svar og en mest mulig korrekt gjengivelse.

4.5.3 Undersøkelseeffekter

”Med forskningseffekt menes alle virkninger på aktørene og deres samspill av at de er under utforskning og vet om det” (Repstad 2007, 66). Altså at de gjør seg til. De kan komme til å forklare en annen virkelighet enn det som faktisk var tilfellet. Dette kanskje for å få frem eller dempe et poeng. Eller for å sette seg selv, andre eller organisasjonen i et bedre lys. Konteksteffekten er om intervju situasjonen påvirker innholdet i svarene (Jacobsen 2005). Intervjuene ble holdt der respondentene ønsket. Dette ga en mulighet til å observere beliggenhet, topografiske forutsetninger og utformingen til de ulike samdrifter.

Om det er intervju av enkeltpersoner eller grupper kan også påvirke informasjonen. Det at samtalen blir tatt opp er også et element som kan gi en forskningseffekt. Jeg brukte datamaskinen for å notere og til opptak. Dette førte til en avslappet stemning og det virket som at de ”glemte” at de ble tatt opp på ”bånd”. Denne form for notering er de også vandt med fra andre som har gjennomført intervjuer med dem.⁸ Det at intervjuer noterer noe hele tiden gir et inntrykk av at man lytter til det respondenten sier. Dette for å unngå at respondentene siler ut informasjon. Bruk av opptak var å foretrekke fremfor bare notering, som gir mer usammenhengende, lite komplett og unøyaktig gjengivelse av samtalen.

⁸ Silje Øie i intervju med Organisasjonssjef i M&R Bondelag Arnar Lyche 24.01.13

Notering kan også skape unødige pauser i samtalen. Som intervjuer var jeg hele tiden oppmerksom på hvordan min adferd kunne påvirke respondentene.

Flere av respondentene har høyere utdanning og/eller ledende verv i organisasjoner. De er derved vant til å ordlegge seg og komfortabel med intervjusituasjonen. At disse representerer samdriftsbønder generelt er lite trolig, men ved å benytte meg av respondenter som hadde denne bakgrunnen var der et utgangspunktet for å få utfyllende svar.

4.6 Etikk

I forskning der man studerer mennesker er det alltid en avveining rundt hva som er god forskningsetikk (Jacobsen 2005). I denne undersøkelsen er det vektlagt å forsøke å sikre respondentene anonymitet. Informasjon som kan lede til identifikasjon ble ikke oppbevart elektronisk. Og alle opptak som ble gjort er slettet. Intervjuene var frivillige, og respondentene fikk tilgang på tilstrekkelig opplysninger om hva informasjonen kom til å bli brukt til. Jeg har heller ingen oppdragsgiver, og av ulike årsaker har jeg ikke brukt rådgivningstjenester eller utstyrslleverandører som arbeider med samdrifter. Respondentenes krav til privatliv er ikke krenket. Informasjonen er ikke særlig sensitiv da det handler om hvordan respondenten forholder seg internt til de andre deltakere i samdriften og til sine omgivelser.

5.0 Presentasjon av fem samdrifter på Nordmøre

Her følger en presentasjon av de svar som jeg mener er relevant for problemstillingen. Utgangspunktet for presentasjonen de data som er samlet inn og de teorier som er presentert i kapittel 3. Dataene er samlet inn ved å bruke middels-strukturerte dybdeintervju, og intervjuguiden ligger som vedlegg nr. 2. Temaene og spørsmålene i intervjuguiden er utformet for å fange opp særtrekk ved de ulike samdriftene, deltakernes bakgrunn, hvordan de er organisert og hva som påvirker beslutningsprosessene. Intervjuguiden fungerte som en fleksibel huskeliste, og alle emner i intervjuguiden ble berørt i alle intervju. Dette kapitlet presenterer en oppsummering av de svarene som er relevant for oppgaven. Jeg har valgt å referere til de ulike samdriftene som samdrift I, II, III, IV og V.

5.1 Samdriftene

Totalt ble det gjennomført fem intervju med representanter fra fem ulike samdrifter lokalisert på Nordmøre i Møre og Romsdal. Alle respondentene har vært samdriftsdeltakere i minst fem år. Det ble gjennomført intervju med både mannlige og kvinnelige deltakere. Den yngste deltaker er 29 år og den eldste er 62 år. Alle respondentene har tilsvarende videregående landbruksskole, og en av respondentene har universitetsutdannelse. Tre av respondentene har, eller har hatt, styreverv i interesseorganisasjoner innen landbruket. Fire av respondentene er gift eller i samboerforhold. Tre av de fem respondenter har egne barn.

Respondentene er fra samdrifter som har to til fem aktive deltakere.⁹ Samdriftene har alle valgt selskapsformen ”Delt Ansvar” (DA). Ved to av samdriftene er eiendommene skilt ut i eget foretak som er organisert som aksjeselskap (AS). Valg av foretaksform er ifølge respondentene basert på krav fra det offentlige, Innovasjon Norge, og/eller andre finansinstitusjoner. En annen grunn for valg av foretaksform er hva som var foretrukket med tanke på fordeler vedrørende finansiering, avgifter og skatt.

Samdriftene disponerer melkekvoter på mellom 245 000 liter til 750 000 liter.^{10,11} To samdrifter (III og V) har bygd helt nye fellesfjøs, og de tre andre samdriftene (I, II og IV)

⁹ En samdrift kan maks ha 5 deltakere og produsere opp til 750 000 liter melk i året.

¹⁰ Melkekvoter kan eies, kjøpes og leies. For de fleste samdrifter som ble dannet før 2008 var en av hovedårsakene til dannelsen at det ikke var mulig å leie melkekvote. I dag er dette mulig, og dette er en av årsakene til at antall samdrifter har avtatt.

har bygd på eksisterende driftsbygninger. Tre av samdriftene (I, III og V) har hele buskapen samlet i et fjøs. Hos samdrift IV pågår en byggeprosess for å få samlet hele buskapen, her skal det da satses på sau, melkekyr, ungdyr og okser som skal selges som kjøtt-fe. En av samdriftene (II) er deltakerne spesialiserte og har dyr i fire ulike fjøs; melkekyr i et fjøs, ungdyr i to av fjøsene og kjøtt-fe i det fjerde. Tre av samdriftene (I, III og V) har investert i melkerobot. Disse tre er alle samdrifter med en melkekvote på mer enn 450 000 liter.

5.1.1 Bakgrunnen for å gå inn i samdrift

”Hva var alternativet? Å legge ned driften, og selge kvoten? Nei, det var ikke aktuelt.”

To av respondentene sier at hovedgrunnen til at de gikk inn i et samdriftssamarbeid var at det fremsto som det eneste realistiske alternativet for å kunne fortsette å drive gården. Hvis ikke muligheten til å gå inn i samdrift hadde vært der, ville de ha sett seg nødt til å legge ned gårdsdrifta. Dette var uønsket for disse to respondentene. Derfor jobbet de målrettet for å få til et samdriftssamarbeid med andre bønder.

”Jeg tror nok at den andre (deltakeren) ville lagt ned, og leid ut kvoten hvis det var i dag. Men det var ikke mulig da vi startet samdriften. Han (en av de andre deltakerne) ville bare unngå å måtte selge kvoten. Jeg merker jo at han ikke er så engasjert, ikke så investeringslysten heller...”

En av respondentene sier at de tror at det å unngå og måtte selge melkekvote var motivasjonen til noen av deltakerne i samdriften (I). Respondenten sier at dette merkes på engasjementet og investeringslysten hos disse deltakerne. Respondentene som sier dette, har selv ønske om å fortsette som bonde, og drive gården videre. En annen respondent sier at valget ville nok vært å leie ut kvoten dersom det var i dag, isteden for å inngå i et forpliktende samdriftssamarbeid. Alle respondentene sier at målet i dag er fortsatt drift.

”Vi må utvikle oss, og legge forholdene til rette for at det skal være interessant for neste generasjon å drive gården ... skal vi være konkurransedyktige kan vi ikke konservere norsk landbruk. ”

¹¹ Gjennomsnittlig melkekvote per bruk i Norge er ca 100 000 liter.

To av respondentene sier at en av årsakene for å gå inn i et samdriftssamarbeid er at gården skal være drivverdig, konkurransedyktig og fremstå som et attraktivt yrkesalternativ for neste generasjon. En av disse respondentene er i en samdrift (III) som har gjort store investeringer. Hos samdriftene V viser ikke noen av barna interesse for å ta over. Her er salg av gården uaktuelt for dagens deltakerne. I samdriftene I og II har ikke respondentene selv barn (ennå), og vet derfor ikke om neste generasjoner vil ha interesser innenfor landbruk. Alle respondentene fremhever at det er viktig å legge til rette for en arbeidssituasjon som oppfattes som attraktiv for seg selv og neste generasjon. Samtidig påpeker de at dette mener ansvaret også ligger hos det offentlige.

Respondentene er opptatt av å fokusere på de positive sidene ved samdrift som arbeidssituasjon. En av disse sidene er arbeidsfellesskapet som de har fått i samdriften. Bøndene som i forrige generasjon var en del av et familieforetak gikk over til å bli ensomme aktører når det ble mer og mer vanlig at partner gikk ut i arbeid. Gjennom å gå med i en samdrift har bøndene nå har fått arbeidskollegaer.

5.1.2 Forventninger og konsekvenser ved samdrift

”En blir jo småsnål av å gå alene. En har jo muligheten for å tømme seg for tanker, frustrasjoner og belastninger når man har arbeidskollegaer. Det er viktig å ha støtte i hverandre, få luftet tanker og bekymringer. Det mener jeg er forebyggende med tanke på dyretragedier, utbrenthet og at en går lei.”

Arbeidsfellesskapet og trivsel er nevnt av alle som positive sider ved samdriftssamarbeidet. Respondentene sier at de får luftet tanker, dele gleder og bekymringer som angår samdriften med de andre deltakerne. Slik blir samdriften mer en jobb. Dette hadde de ikke den samme muligheten til når de drev alene. Mulighet til å delta og være aktiv i sosiale aktiviteter er sterke motiver for å inngå i samarbeidet. Alle respondentene sier også at ordnet og arbeidstid og sikkerhet ved sykdom er helt klart noen av fordelene med samdrift. Dette sammen med muligheten til å kunne finansiere investeringer utbedring og bygging.

”... vi måtte jo gjøre noe med fjøset, det var for gammelt...”

Alle deltakerne legger behovet for å fornye driftsbygninger som en av årsakene til at de gikk inn i samdriften. Her nevnes eksempler som det fremtidige kravet om løsdrift og mer praktiske løsninger når det gjelder innredning. Dette kan realiseres i et samdriftssamarbeid. I

samdrift I har deltakerne ulike interesser og eiereierandeler i samdriften. Respondenten fra denne samdriften sier at fordelingen av eiereierandeler, og hvordan de har valgt å la dette legge grunnlag for eksempel på arbeidsinnsats, påvirker investeringslysten og engasjementet hos de deltakerne som har mindre eiereierandeler. Hvordan eierandeler er fordelt varierer fra samdrift til samdrift og fra deltaker til deltaker.

I samdrift I er det bygd på eksisterende fjøs hos en av fire deltakere. Respondenten sier at dersom de hadde visst det de vet i dag, eller hvis en utenforstående hadde påpekt eventuelle negative følger av dette, hadde de nok valgt annerledes. Dette begrunner respondenten med eksempler på ekstraarbeid, i forbindelse med uventet kalving og ved stopp i tekniske installasjoner. Andre har valgt andre måter å fordele arbeidet på.

5.1.3 Hvordan er arbeidet fordelt og organisert?

”... vi har avløser som tar dagstellet i fjøset. Vi har jo alle arbeid utenom, det gir perspektiv, avstand og adspredelse. Det er jo ikke nok arbeid her hver dag for alle i fjøset. Det er det ikke økonomi til heller. Vi (les: deltakerne har hver sin uke) tar selv fjøset kveld og helg, det har vi fordelt på forhånd...”

Poengene som respondenten kommer inn på er gjennomgående. To av samdriftene (II og III) har en fast ansatt avløser i 100 % stilling. Samdrift IV bruker avløser i enkelte helger, og to av samdriftene (I og V) benytter seg ikke av fast avløser. Det har alle en skiftordning på hvem som har ansvaret i helger og ferier. I to av samdriftene (II og IV) er deltakerne mer spesialiserte i det daglige arbeidet. Ansvaret er som sagt fordelt på hvilken type dyr de har ansvaret for. Her er det og en rullering for hvem som har ansvaret for hovedfjøset i helger og ferier. I de to minste samdriftene (IV og V) deler deltakerne på det daglige arbeidet, men har ansvaret for hver sin helg. I samdrift III har alle deltakerne fast fulltidsjobb utenfor samdriften. Her har samdriften avløser på hverdagene. De har hver sin uke med ansvar for fjøset på kveldene og helg. I denne samdriften har deltakerne også ulike eierandeler i samdriften. Dette gir ikke utslag i arbeidsmengden da deltakeren fakturerer samdriften for den arbeidstiden de legger ned i samdriften, de har en form for arbeidsbetaling. Ved samdrift I har fire av fem deltakerne arbeid utenfor gården de ukene hvor de ikke hadde ansvaret for hovedfjøset. Her er det en som har 50 % av ansvaret. Her er arbeidsmengde som deltakerne var forpliktet til å legge ned i fjøset fordelt etter eierandeler de hadde i

samdriften. Dette mente respondenten ga en skjev fordeling og feil fokus. Arbeidet utenfor det daglige arbeidet i fjøset er regulert på andre måter i samdriftene.

”Vi gjør slåttene hver for oss, vi kan ikke samarbeide da får vi jo ikke tilskuddene”

-eller-

”Vi samarbeider om slåttene. Det er for mye gråsoner å forholde seg til i lovverket. Dermed går vi jo glipp av tilskuddet.”

Vårønn og slåttonger er arbeid som kommer i tillegg til det daglige arbeidet i fjøsene. Det varierer om deltakerne i samdriften samarbeider om disse, eller om de gjør onnene hver for seg. I to av samdriftene (II og V) gjør deltakerne slåttene sammen. I samdrift I bruker deltakerne samme entreprenør, men leier entreprenøren inn hver for seg og kjøper selv inn kunstgjødsel for å få arealtilskuddet. Og i to av samdriftene (III og II) gjør deltakere slåttene hver for seg. Dette begrunner de med at de kommer til å miste for mye av tilskuddet dersom de samarbeider. I disse tre samdriftene blir grovforet solgt til samdriften.

5.1.4 Er en samdrift en bedrift?

”Vi forsøker å jobbe som en bedrift. Det blir mer ordnede forhold slik.”

Alle respondentene sier at de ser på samdriften som en bedrift. De mener at dette tankesettet gjør det enklere å forholde seg mentalt til samdriften. Respondentene sier at i en bedrift blir deltakerne kollegaer og samdriften en arbeidsplass. Alle respondentene omtaler seg selv som bønder og som deltakere i samdriftene. Tre respondenter sier direkte at samdriften har gjort det enklere å skille gård (arbeid) og privatliv. Respondentene vet også hvem som formelt er daglig leder i samdriften. I to av samdriftene (I og III) har daglig leder noen flere administrative arbeidsoppgaver enn de andre deltakerne. I samdrift II er det den deltakeren som har ansvaret for hovedfjøset som sitter på mest ansvar, og som er daglig leder for samdriften. I den andre samdriften (I) er det deltakeren med den største eierandelen som har posisjon som daglig leder. Respondenten fra denne samdriften sier at deltakerne er likeverdige, men alle er klar over at den som har størst eierandel også har mest å si dersom det oppstår tvister og uenigheter. I samdrift III hvor deltakerne ikke er spesialiserte vet de hvem som formelt er daglig leder, men til daglig forholder de seg til hverandre som likemenn, og daglig leders rolle kommer ikke frem i det daglige arbeid. I denne samdriften har de ansatt avløser på fulltid, her sier respondenten at *”vi (les: deltakerne) har jo blitt*

arbeidsgiver”. Kun i samdrift IV har daglig leder forsøkt å ha medarbeidersamtaler med deltakerne. Dette har ikke lyktes, men deltakerne er tatt med på råd i alle sammenhenger, og de er alle klar over at intensjonene om medarbeidersamtaler er der selv om de ikke har blitt realisert. Respondentene beskriver samdriftene som organisasjoner med flat struktur.

5.1.5 Familietradisjoner, ektefelle og kårfolk

”Jeg har en kårkall på 80 år. Jeg vet at han bryr seg, selv om han ikke sier noe. Hadde jeg sluttet hadde det vært som å kjøre en kniv gjennom hjertet på han. Klart det preger meg.”

Alle respondentene sier at gården er et livsverk, og at det var viktig å holde gården i drift. Respondenten fra samdrift II sier at en av grunnene til å gå inn i samdriften var å holde gården i hevd slik at foreldre skal kunne se at gården blir drevet. Alle respondenter sier de føler at de har et grunnleggende ansvar for gården.

Når jeg spurte om familietradisjoner preget de beslutninger som ble tatt svarte alle respondentene at familietradisjoner er en del av erfarings- og kunnskapsgrunnlaget, men at holdninger basert i familietradisjoner som: ”jeg vet best, fordi slik har vi alltid gjort det...” ikke er fremtredende, og heller ikke særlig akseptert.

”Min partner er arbeider i kommunen. Og kommer ikke selv fra gård. Det blir ikke naturlig å involvere ___ siden det ikke er interesse for gårdsarbeid. De som ikke er vokst opp på gård er jo vant til ferie og fritid.”

Respondentene sier alle at de ikke involverer partner i driften av samdriften. De sier også at partnerne ikke ønsker å bli involvert. På spørsmål om partnere har innflytelse på beslutninger som blir tatt nå, etter at etableringen er gjennomført, sier alle respondentene at det har partner ikke. Derimot trekker respondentene frem at positive sider ved samdrifts-samarbeidet er at de nå har bedre tid til familie og mulighet til å ta fri og ferie. I samdriften har de arbeidskollegaer å diskutere og rådføre seg med, dermed er det ikke nødvendig å involvere ektefelle på samme måte som når respondentene drev gårdene alene. Alle sier at det er et klart skille mellom hjem og gård. Og samdriften er bondens arbeid, mens partner har sitt arbeid. To av respondentene sier også at de føler dette skillet er nødvendig. Samtidig sier respondentene at familien stiller opp under de travle periodene.

5.2 Samhandling og kommunikasjon

5.2.1 Møter

”Har dere møter regelmessig?”

”Egentlig burde vi hatt faste driftsmøter. Vi forsøkte i begynnelsen, men det gikk ikke. Flere av oss snakker sammen daglig, og vi møtes jevnt. Dersom det blir behov for et møte, avtaler vi tid.”

Dette var svaret jeg fikk fra alle respondentene. Protokollføring blir gjennomført når de har møter med sine regnskapskontor. Det føres også protokoll når saker som kan komme til å få større konsekvenser for hver enkelt eller for samdriften blir diskutert. Ellers har de tre største samdriftene (I, III og V) en form for dagbok i fjøset.

”Så det blir mer tilfeldig når dere møtes?”

”Ja, vi treffes slik i forbifarten, eller så snakker vi jo sammen på telefon nesten daglig. Og så er det møtet med regnskapskontoret hvor vi går igjennom regnskapet en gang i året. Da blir det jo skrevet en protokoll.”

Fire av samdriftene (I, III, IV og V) har stor tillit til sine regnskapskontor. To av disse samdriftene (III og V) bruker også regnskapskontorene som nøytral instans eller rådgiver.

”Har dere saksliste og møtebok?”

”Vi har prøvd, men det ble så mange assosiasjoner og avsporinger og andre ting som kom frem under møtet, at det har vi ikke lenger. Jeg har en møtebok som jeg forsøker å skrive et referat i. Må vel bli bedre på det. Vet at vi ikke har vært flinke nok til det, men har ikke hatt behov for det heller.”

Igjen er svarer respondentene likt. Det virker som at de møtene de selv avholder er åpne forum for diskusjoner og samtaler. Dette på tross av at det er et tema eller en bakenforliggende årsak for møtet. Sakslister er det noen som er prøvd, men ingen har klart å holde på denne rutinen. Respondentene sier at strukturerte og regelmessige møter er noe de ideelt sett skulle ha tilstrebet, men ingen av de fem samdriftene gjennomfører regelmessige møter hvor de følger en dagsorden, selv om en samdrift (I) har møter hvor de ”overleverer” arbeidet til nestemann som skal ha ansvaret i hovedfjøset. Det er heller ingen som sier at saksliste og struktur er noe de savner, de virker tilfreds med den formen for sammenkomster som de har i dag. Derimot er det tre av de fem samdriftene (I, III og V) som har en møtebok hvor de skriver møtereferat.

”Dersom dere skal endret noe, kommer det frem på møtene eller utenfor møterommet?”

”Det blir nok nevnt oss imellom først når vi snakkes slik i det daglige, dersom det er behov for å ta et møte på det. Ja, da gjør vi det.”

Alle respondentene svarer også likt på dette spørsmålet. De sier at siden de ofte har kontakt, og fordi de ikke er så mange, så kommer forslag gjerne frem ved tilfeldige sammenkomster. Er det noe som alle deltakerne bør være med på å diskutere blir det arrangert et mer formelt og avtalt møte.

5.2.2 Samarbeid og engasjement

”Hvordan synes du samarbeidet dere imellom fungerer?”

”Samarbeidet synes jeg fungerer bra.”

”Ble det som du forventet?”

”Ja, vi snakket jo mye sammen på forhånd. Ja, om hvilke forventninger vi hadde til dette, og hva vi trodde kom til å skje (...) Det er viktig å ta seg tid til å snakke sammen før man går inn i et slikt samarbeid.”

Alle respondentene sier at de synes samarbeidet fungerer bra. Når jeg spør hva som har gjort at det fungerer bra, har de ulike svar. Det svaret som går igjen hos alle fem er at de snakket mye om hvilke forventninger de hadde til samarbeidet på forhånd. Jeg spurte også hypotetisk om hva de trodde var årsaken til at noen samdrifter ble oppløst.

”Hva tror du er årsaken til at noen samdrifter oppløses?”

”Jeg tror ikke nødvendigvis det alltid er fordi samarbeidet fungerer dårlig, selv om det er det alle andre sier. Det er mer utenforliggende årsaker. Ja, for eksempel hvis du har en deltidsjobb, og så får du tilbud om fastjobb (fulltid). Før var det jo ikke mulig å leie ut kvoten, det kan du nå. Da slipper du jo ansvaret for helgearbeid og ukene dine i fjøset. Ja da velger jo noen å ta jobben, 8-4 eller i oljeindustrien, bedre lønn, fri i helger og ferdig på jobb når du går hjem.”

Forklaringen til denne respondenten er at det ikke nødvendigvis er et dårlig samarbeid som er årsaken til at noen samdrifter oppløses. Respondenten trekker frem utenforliggende årsaker til at noen velger å gå ut av samdriftene. Poeng respondentene trekker frem er endringer i rammevilkår, jobbmuligheter, bedre økonomi og forutsigbar arbeidstid. For

eksempel er Nordmøre i en region med mye industri som er knyttet til petroleumsindustrien. Som ansatt i denne industrien tjener en mange ganger bedre enn man gjør som bonde, og man har regulert arbeidstid med mye fritid. Dette er en arbeidssituasjon og en økonomisk situasjon som er fristende for en bonde som holder på å gå lei.

”Er alle like engasjerte i samdriften?”

”Nei, vi er jo organisert med ulike eierandeler i samdriften, så jeg er nok mest engasjert siden jeg har den største eierandelen. Interesse og investeringslyst følger gjerne eierandelen.”

Respondenten forklarte ulikhetene i engasjementet med at de andre ikke har investert like mye i samdriften (I) som respondenten selv. Dette hadde de også viser også til arbeidsfordelingen og inntektsfordelingen i avtalen som var skrevet. De fordeler betaling etter innsats i kapital, såkalt kapitalbetaling, isteden for betaling for innsats i form av arbeid. Samtidig tror respondenten at de andre har sett på samdriften som et siste forsøk, eller krampetrekning, for å kunne drive gården videre. I de samdriftene (III, IV og V) hvor deltakerne opplever hverandre som likemenn, eller der arbeidsfordelingen er uavhengig eierandeler, er svarene at deltakerne er like ansvarlige og engasjerte i samdriften. I samdrift II hvor arbeidsoppgavene er mest spesialiserte er tilknytningen og følelse av forpliktelse til sin gårdsdrift meget sterk.

5.2.3 Alder og erfaring

”... men alder og erfaring skiller oss.”

Respondenten hentyder at i utgangspunktet er de likemenn og likeverdige, men at det er forskjeller på grunn av alder og erfaring. I samdriftene II og IV er det stor aldersforskjell mellom deltakerne. Dette ser de som en fordel fordi den eldre parten tilfører samdriften erfaring, mens den yngre bringer nytenkning og engasjement inn i samdriften. De føler at de utfyller hverandre. Hos samdrift V hvor det er størst aldersforskjell sier respondenten at de er bevisst denne ulikheten, og vektlegger viktigheten av at den yngre parten får komme til.

5.2.4 Samdriftsavtaler og kontrakter

”Bruker dere samdriftsavtalen aktivt?”

*”Nei, den har vi aldri brukt, vi har funnet ut hva som fungerer best for oss”
eller*

”Ja, vi går igjennom den en gang i året sammen med regnskapskontoret.”

På spørsmålet om de brukte samdriftsavtalen aktivt var svarene meget forskjellig. En respondent sier at det kun er et papir de hadde skrevet under på ved etableringen av samdriften (IV). En respondent fra en eldste samdriften (V) kunne ikke husket å ha sett en slik avtale, fordi det var lenge siden etableringen. To respondenter mener at de har stor nytte av samdriftsavtalen. Tre av de fem samdriftene (I, II og III) har skrevet en egen avtale seg imellom, eller spesifisert og endret den standardiserte samdriftsavtalen til å bli en kontrakt som er tilpasset deres samdrift og samarbeid. Her er det en respondent, fra en av de største samdriftene (I), som sier at den samdriftsavtalen de utarbeidet ikke har fungert tilfredsstillende. De har erfart i ettertid at deres avtale har en ugunstig måte å fordele arbeidsmengde og godtgjørelse. Dette gjorde at de som har minst kvote, men mest jord og grovfor, ble sittende med minst igjen i arbeidsgodtgjørelse. Dette fordi samdriften leide entreprenør til å gjennomføre slåttene. Dette mener respondenten skapte lite insentiv for deltakerne med de minste eierandelene til å investere og engasjere seg i samdriften.

5.3 Beslutningsprosessen

5.3.1 utfordringer

”Vi bønder er for små i forhold til olja...”

Temaet økonomi, både privat og for samdriften, var en gjenganger hos alle respondentene. I spørsmålet om hva de hadde opplevd som en utfordring i det siste, var det to av respondentene som pekte på at det virker urettferdig å skulle konkurrere mot petroleumsindustrien. Samdrift V har opplevd at potensielle leverandører ikke ønsker å forholde seg til bønder som kunder, da bøndene har for små ordrer. Den er også en utfordring i form av at petroleumsindustrien fremstår som en attraktiv arbeidsgiver, ikke minst for neste generasjon. Dette preger investeringslysten hos to av samdriftene.

5.3.2 Begrensninger

”Hva opplever du er de største begrensningene når dere skal ta en beslutning?”

”Tid er jo alltid en begrensning, og så økonomi så klart, men det gjelder vel alle i det private.”

Når respondentene ble spurt om å nevne hva de opplevde som begrensninger i tillegg til utfordringene, nevner respondentene tid og økonomi. Men ingen sier at disse representerer hindringer.

Været og typografi er også noe som respondentene trekker frem som begrensninger i den daglige driften. Her kommer kommentarer som at store deler av Norge ikke er optimalt for industrilandbruk fordi det er et uforutsigbart vær, små åkerlapper og lange distanser. Respondentene oppfatter ikke dette som en direkte hindring, men noe som legger begrensninger på hvorvidt det går å planlegge i detalj hvor og når en skal gjøre ulike arbeidsoppgaver. Det legger begrensninger på muligheten for å oppnå effektiv drift og stordriftsfordeler.

Der neste generasjon ikke er motivert for å ta over sier respondentene at dette selvfølgelig legger en begrensning på de valg som blir gjort for samdriften (V). Endringer i rammevilkår er derimot ikke betraktet som en begrensning. Derimot er det legale rammeverk som det foreligger i dag noe respondentene mener er med på å begrense utviklingen og videreføringen av norsk landbruk.

5.3.3 Endringer i rammebetingelsene

”Vi viste jo om at de kom. Men det var mer rettferdig før. Noen ganger lurer vi på om politikerne ønsker samdrifter.”

Ingen av respondentene sier at de ble overrasket i år 2008 når endringene i rammebetingelsene trådte i kraft. Respondentene fra de store samdriftene (I og III) er derimot forarget over det de opplever som forskjellsbehandling mellom enkeltbrukere og samdrifter. Respondentene sier at de ikke opplever noen stordriftsfordel på den økonomiske plan siden forutsetningene ikke er de samme for samdriftene og for de som driver enkeltbruk. Her trekker de frem forhold som at enkeltbruk kan ha kvote på 450 000 liter, mens en samdrift på 5 deltakere kan kun produsere opp til 750 000 liter. De sier for eksempel at deltakerne ikke kan samarbeide når det gjelder innkjøp av kunstgjødsel for da mister de arealtilskuddet.¹² Respondentene mener at dette er et godt eksempel på hvorfor det er vanskelig å oppnå stordriftsfordeler.

¹² Melkebønder kan søke om ulike tilskudd. Tilskuddene er størst ved lavt antall og avtar etter hvert som størrelsen øker i omfang. Se hjemmesiden til Statens Landbruksforvaltning:

<https://www.slf.dep.no/no/tilskuddsbase/undersider/mer-om-de-enkelte-tilskuddsordningene#tilskudd%20til%20husdyr>

Derimot sier respondentene at endringene i rammebetingelsene i 2004 og 2008 nok var ”*begynnelsen på slutten for mange*”. Dette er rene spekulasjoner, og ikke noe som noen av respondentene kan bekrefte. Men sikkert er det at disse endringene ga muligheten for en omorganisering av samdriftene.

5.3.4 Økonomi

”... man blir jo ikke rik av å drive i samdrift heller...”

”Hva med neste generasjon da?”

”Nei, de (les: neste generasjon) skal offshore, tjene penger og ha mye fri.

Men da skal det være de som må legge ned gården. Jeg skal ikke presse dem til å fortsette.”

Respondentene påpekte at de syntes tilskuddsordninger for samdrifter er for dårlige, utydelige og urettferdige. Det var tydelig at landbrukspolitik og tilskuddsordninger er tema som opptar alle respondentene. Fire av respondentene sier at de økonomiske forutsetninger og landbrukspolitikken som blir ført i dag preger hvordan de selv planlegger og hvilke forhåpninger de har for fremtiden. Forutsetningene preger også hvor realistisk det er at neste generasjon skal velge å overta og drive gården. To av respondentene sier at de har valgt ikke å fokusere på hvordan de skal få mest mulig ut av tilskuddsordningene, men heller se hvordan de skal gjøre driften mest mulig gjennomførbar og effektiv.

5.3.5 Behov og problemer

”Vi er meget åpen for nye løsninger, og vi er meget løsningsorienterte”

Spørsmålet omhandlet hvordan behov/problem oppstår, og hvordan de kommer frem til løsninger. Alle respondentene svarte at behovene er skapt internt i samdriften, noe som ofte er planlagt. Det hender også at behov oppstår ved at de blir pålagt endringer gjennom lover og regelverk. Når jeg spør om hvor problemer oppstår, refererer respondentene til teknologiske problemer som problemer med for eksempel melkerobot eller annet teknisk utstyr. Respondentene påpeker nødvendigheten av å være åpne og løsningsorienterte.

5.3.6 Informasjon

”... det står jo mye informasjon i tidsskrifter. I tillegg har vi jo hverandre og nettverk av andre bønder rundt oss som vi kan kontakte.”

Tidsskrifter nevnes av alle respondentene som en kilde til inspirasjon og løsninger. To av samdriftene (I og III) har deltakerne også brukt gårdsbesøk av andre gårder for å skaffe seg kunnskap for å se hvilke løsninger andre samdrifter har brukt. En respondent sier at egen erfaring gir det beste grunnlaget for å se nye løsninger. Respondenten fra samdrift IV sier også at det er viktig med et godt nettverk, kollegaer og gode rådgivningstjenester.

Respondentene sier alle at de har stort utbytte av samtaler og diskusjoner med hverandre når de skal komme frem til den beste løsningen. Respondenten fra den største samdriften (III) påpeker at dette er en av fordelene med å ha de arbeidskollegaer som en samdrift gir. I samdrift II hvor fire deltakere er meget spesialiserte på hvert sitt område sier respondenten at de holder på med hvert sitt, men hvis de behøver hjelp til å løse daglige problemer stiller andre deltakere opp. Allikevel søker de hver for seg etter løsninger for sin spesialiserte drift. De involverer eller diskuterer som regel ikke løsninger som angår deres spesialitet med de andre deltakerne. Likevel påpekes det at de er løsningsorienterte og aldri krangler. De har og en mer avventende holdning til større behov som påkriver omstillinger og investeringer på vegne av samdriften. Ellers nevnes selgere og ulike typer rådgivningstjenester, som kilder til informasjon og løsninger.

5.3.7 Innhenting av informasjon og bruk av rådgivningstjenester

”Har dere nytte av rådgivningstjenester?”

”Ja, de vi har nytte av sitter jo inne med en del informasjon og kunnskaper, men de skulle vært samlet. Nå er det mange forskjellige. Bondelaget har snakket om dette i 10 år, men når skjer det?”

Alle fem respondentene svarte at de har nytte av de rådgivningstjenestene de har valgt å bruke, disse har de også stor tillit til. Derimot var det store forskjeller i hvilke rådgivningstjenester de ulike samdriftene forholder seg til, og ikke minst har tillit til. To av respondentene, henholdsvis fra samdriftene III og V, sier at de har stort utbytte av å samarbeide med sine regnskapskontor. En av disse brukte også Norsk Landbruksrådgivning som rådgiver i tillegg til Bondelaget. Respondenten fra den andre største samdriften (I) bruker sin bank som økonomisk rådgiver, men benytter seg av TINE og Norsk Landbruksrådgivning som rådgivere angående den operasjonelle driften. Respondenten fra den

spesialiserte samdriften (II) arbeider selv innen landbruksrådgivning, og henter informasjon derifra. Respondenten fra den minste samdriften (IV) bruker ikke regnskapskontor, kun Norsk Landbruksrådgivning ved økonomisk rådgivning, og har ikke tatt imot TINEs rådgiver, da respondenten mener TINE som konsern er partiske. I spørsmål om de har brukt selgere og forhandlere som kilde til informasjon sier tre respondenter at de henter nyttig informasjon fra disse, spesielt de som har kunnskaper og som har gode løsninger å foreslå. Alle respondentene brukte regnskapskontor til å føre regnskap for gård og samdrift. Ingen av de fem samdriftene bruker Samdriftenes Kontakt Organ (SKO) som rådgivningstjeneste eller kilde til informasjon.

”Vi må jo bruke TINE. Han som er rådgiver nå har selv gått ut av samdrift. Hva skal han fortelle oss? Det hadde vært bedre om det var en utenifra. For eksempel en skole eller et kompetansesenter som Ås (les: Landbrukshøgskolen på Ås, nå UMB)”

Alle respondentene sier de savner at det er en sentralisert rådgivertjeneste. Dette foreslår de kunne være en organisasjon som kunne ha rådgivningsfunksjonen som nå er delt mellom Norsk Landbruksrådgivning (landbruksrådgivningen, tidligere forsøksringen), TINE, Samdriftenes Kontakt Organ v/Norges Vel, Norsk Landbruksrådgivning og Bondelaget. Fire av respondentene sier at de savner Bondelaget som støttespiller, og ingen har tillit til, eller har brukt, Samdriftenes Kontakt Organ.

Samdriftene III og V jobber nært sammen med sine regnskapskontor. Disse samdriftene har tre og fem deltakere. Her er det også tydelig at respondentene har en mer ”økonomisk” sjargong og tankegang. Det faller naturlig for dem å bruke økonomisk terminologi. De ser, og gir uttrykk for at de forstår, bakenforliggende årsaker til fordeler og ulemper i henhold til valg som har blitt gjort med tanke på organisering av foretaksform, skattemessige-, regnskapsmessige- og finansielle forhold. Disse respondentene sier at det å kunne noe om økonomien til samdriften har gitt dem en ny innfallsvinkel for å forstå problemer og se løsninger. Ingen av disse respondentene har formell økonomisk utdanning.

5.3.8 Interesseorganisasjoner, politikere, forskning og utdanning.

”Jeg synes det er synd at utdanningsinstitusjonene som BI, Handelshøyskolen og andre økonomiske miljø ikke interesserer seg for landbruket.”

Fire av respondentene sier uopfordret at de skulle ønske at utdannings- og forskningsmiljøer interesserte seg mer for landbruket som næring. De påpeker at dette kunne være med på å heve kunnskap, lette kommunikasjon og øke forståelsen mellom landbruket, politikere og samfunnet for øvrig. Respondentene peker på at det også her er det de kaller mange parter som ikke drar i samme retning. De har heller ikke samme oppfatning av hva som egentlig er problemene og utfordringene norsk landbruk står ovenfor. Igjen peker de på at de savner en samlet enhet for kunnskap, kompetanse og rådgivning.

5.3.9 Hva er en god rådgivningstjeneste?

”Hva karakteriserer en god rådgivningstjeneste?”

”Vi har jo møte med henne på regnskapskontoret. Det er greit med en nøytral instans som ikke har egne interesser i samdriften. Hun setter ting i perspektiv og ser kanskje ting på en annen måte enn oss. Må si at vi har utrolig stor hjelp av henne. Det er viktig å få inn noen som er nøytral av og til. Han fra TINE kan mye, men vi merker jo at han er fra TINE. Uansett er rådgivere og utenforstående en form for kvalitetssikring.”

På spørsmålet om hva som kjennetegner en god rådgiver eller rådgivningstjeneste trekker respondentene frem karakteristikker som at personen må være upartisk, utenforstående og kunne tilføre noe i form av kunnskap og erfaringer som de selv ikke har tilgang til eller mulighet og tid for å innhente på egen hånd.

5.3.10 Løsninger

”Flere løsninger blir vurdert, og vi blir enige om hvilke vi synes er best. Det er en av fordelene med å være flere. Vi ser jo litt forskjellig på ting, har ulike innfallsvinkler. Og da blir løsningen bedre enn om hver enkelt skulle gått selv og tenkt dem ut.”

”Er den løsningen dere kommer frem til den mest velinformerte og fornuftige eller er det mye synsing?”

”Jeg synes vi har fått god erfaring i hvor vi skal finne god informasjon og gode løsninger. Det er ikke så mye synsing. Det er mest basert på erfaring og hva vi tror (!) vil fungere for oss.”

Respondentene sier det er vanlig at de vurderer flere løsninger. De vektlegger at det er viktig å ha en runde med diskusjon der alle kommer til ordet og får komme med

innvendinger. Slik kan de velge den løsningen som de sammen enes om. Igjen blir fordelene med å være flere deltakere i prosessen trukket frem. Nemlig at en da har flere personer med egenerfaring, flere innfallsvinkler og synspunkter som kommer gruppen til gode. To respondenter fremhevet at det var viktig å ta med representanter fra neste generasjon i denne prosessen. Dette for å få personer med andre forutsetninger til å være med på å legge grunnlag for at neste generasjon skal få en eiendomsfølelse for utviklinga av samdriften. Begge respondentene sier at de unge kommer med andre erfaringer, og at de ikke opplever de samme begrensningene i dagens teknologi. I tillegg ser de fordeler som ikke dagens drivere ennå vet å sette pris på. Respondentene påpeker at norsk landbruk er så forskjellig at det er vanskelig å se etter kun en løsning uten å tenke over om den passer deres bruk.

5.3.11 Diskusjonen

”Vi blir enige, vi blir alltid enige. Det hadde jo ikke gått ellers, da hadde vi bare blitt sående der. Men diskusjonene går høyt noen ganger.”

Respondentene fremhever at de setter pris på diskusjonene. Og der jeg møter flere deltakere fra samme samdrift virker det som godt balanserte grupper der alle får muligheten til å uttale seg. Respondentene sier at det er viktig å kunne snakke og diskutere sammen. Alle respondentene vektlegger viktigheten av god kommunikasjon, åpenhet og det å være løsningsorientert og å ta den tid som er nødvendig for å bli enige. Respondenten fra den mest spesialiserte samdriften (II) sier at de aldri har vært uenige eller kranglet. Respondentene er reflekterte angående hva som ligger bak måten de kommuniserer, som for eksempel hvorfor de ikke krangler eller hvorfor diskusjonene er høylytte.

”Vi to er jo som i en familie, så diskusjonene preges kanskje av det.”

”Hvordan da?”

”Ja diskusjonene tar av noen ganger, men vi krangler ikke, vi blir jo enige.”

I fire av samdriftene (I, III, IV og V) er to av deltakerne i familie. De sier at dette nok preger diskusjonene. De sier også at dette skaper en forpliktelse dem i mellom og at det noen ganger kan det kanskje være enklere å få til et godt samarbeid siden de har samme bakgrunn. Respondentene i dette tilfellet påpeker at det er både positive og negative sider ved å være i familie med andre deltakere. Negative sider som trekkes frem er at diskusjoner til tider kan bli preget av at deltakerne ikke har de samme ”hemninger” til hverandre som de

ville hatt dersom deltakerne ikke var i familie. Familietradisjon blir uansett trukket frem som en positiv balast.

5.3.12 Involvering

”Vi er alle involvert. Vi er jo tross alt bare fem deltakere. Det er jo ikke så mange, så det er ikke så vanskelig.”

Alle respondentene svarer mer eller mindre det samme. Det er viktig at alle har en eiendomsfølelse til samdriften. Respondentene fremhevet at det er viktig at alle aktive deltakere blir tatt med på avgjørelser, og at også de passive deltakerne blir involvert om det er noe som kommer til å angå disse. Det å ekskludere noen er uaktuelt for alle respondentene. Da får det heller ta den tid som er nødvendig for å kunne samle alle.

5.3.13 Lærdom og erfaringer

”En må alltid ta seg tid til å snakke sammen. Og en må aldri slutte å tenke selv.”

Alle respondentene sier at det er viktig med god kommunikasjon, og at det er avgjørende for samarbeidet at deltakerne bruker den tid for å snakke sammen som er nødvendig og ikke forhaste seg. De påpeker også at alle må være tydelige på hvilke forventninger, og motiver de har for samdriften og at de må ha tillit til menneskene rundt seg.

5.3.14 Strategiplaner

”Vi har skrevet en ti års avtale, og det er den vi forholder oss til. Hva som skjer etter det? Ja da må det vel nye forhandlinger til.”

Dette utsagnet kom fra en respondent med høyere utdanning, i samdrift II hvor deltakerne er spesialiserte. Respondentene fra de andre fire samdriftene vektlegger at beslutninger som er på vegne av samdriften blir fattet som en del av en kontinuerlig prosess, og at det hele tiden skjer justeringer. Det forbedres, investeres og foretas forandringer som er nødvendig. Ingen av disse fire andre har en bestemt oppfattelse av når avtalen går ut. De har alle en ide om å skulle kunne drive samdriften videre. De nevner at bedre utnyttelse av gårdens og samdriftens ressurser er en del av fremtidsplanene. De ønsker å utvide samdriften og dens produksjon, forbedre egen gård ved oppdyrking og skogplanting, utbygging av vannlag for å utnytte vannkraften, utvide med sau eller kjøttproduksjon og lignende.

6.0 Analyse og drøfting av data

Problemstillingen:

Hvilke faktorer har innvirkning på beslutningsprosessene i samdrifter med tre eller flere deltakere som har drevet samdrift i mer enn 5 år?

For å forsøke å svare på problemstillingen vil jeg i dette kapitlet bruke teorien fra kapittel 3 i en analyse av funnene fra intervjuene. Jeg tar utgangspunkt i to modeller for å forklare beslutningsprosessene hos disse fem samdriftene. Inndelingen av kapitlet følger forklaringsmodellen som er presentert i kapittel 2. Den andre modellen er strømningsmodellen som er presentert i kapittel 3. Forklaringsmodellen viser til at beslutninger er påvirket av trekk ved omgivelsene, organisasjonen, kulturen og individene. Strømningsmodellen sier at beslutningsprosesser er ulike koblinger mellom deltakere, løsninger, problemer og beslutningsmuligheter.

I analysen og drøftingen refererer jeg fortsatt til samdriftene som I, II, III, IV og V. Senere deles samdriftene inn i fire kategorier: I, II, III og IV. Samdrift III er her to samdrifter, III og V. Disse samdriftene har likheter ved trekk som har vist seg å ha betydning for beslutningsprosessene. Paradoksalt er samdrift III den største¹³ og yngste av de fem samdriftene i undersøkelsen, mens samdrift V er den eldste og nest minste av de fem samdriftene.

Inndelingen er gjort ut ifra de variabler i den formelle organisasjonsstrukturen som i størst grad er utslagsgivende for beslutningsprosessene. De to dimensjonene er to måter å koordinere arbeidsfordeling innad i organisasjonen. Jacobsen og Thorsvik (1997) skriver at organisasjonsstruktur er blant annet fordelingen og koordineringen av arbeidsoppgaver, som kan være gjort med bakgrunn i for eksempel eierandeler og/eller spesialisering. Koordineringen er videre med på å presisere plikter, ansvar

		Spesialisering	
		Svak	Sterk
Arbeidsdeling	Avhengig av eiendel	Samdrift I	Samdrift II
	Uavhengig av eiendel	Samdrift III og V	Samdrift IV

Figur 4: Koordinering og fordeling av arbeidsoppgaver.

¹³ Med størrelse på samdrift menes da antall deltakere, antall liter de disponerer i kvote og størrelse på investering som deltakerne samlet har gjort i samdriften.

og myndighet, her kommer det frem tydelige forskjeller i hvordan arbeidsfordelingen er gjort. En svak spesialisering vil si at alle deltakerne utfører alle arbeidsoppgavene. Mens en sterk spesialisering vil si at deltakerne utfører ulike arbeidsoppgaver som ligger innenfor deres spesialkompetanse. Matrisens to dimensjoner er at for det første at koordineringen skjer på bakgrunn av hvor *spesialiserte* deltakernes arbeidsoppgaver er, og for det andre er koordineringen basert på hvor stor grad *arbeidsdelingen* av oppgaver, ansvar og myndighet er fordelt i henhold til deltakers eiereierandel i samdriften. Er dette uavhengig eiereierandel innebærer det at deltakers eierandel har lite å si for hvor mange arbeidstimer det forventes at deltakeren skal legge ned i samdriften. Dette er bakgrunnen for matrisen i slutten av kapitlet og vedlagt (Vedlegg nr. 3) ligger en tabell som viser de ulike samdriftene og deres ulike sentrale trekk.

Først i avsnittene presenterer jeg en analyse av de trekk som avsnittet omhandler. Deretter analyserer jeg hvordan beslutningsprosessen påvirkes av disse. Jeg forsøker å trekke frem, og gi eksempler på, ulike sammenkoblinger av strømningene i aksessstrukturen (koblingen og oppfattelsen av problemer, løsninger og beslutningsmuligheter) og beslutningsstrukturen (adferden til deltakere og koblingen til beslutningsmuligheter). Til slutt i avsnittet drøftes hvilken innvirkning det aktuelle trekket har på beslutningsprosessene. Sist i kapitlet vil jeg i en oppsummering spesifiserer matrisen og beskriver fire typologier samdrifter med bakgrunn i analysen. Det er derfor naturlig å begynne med de organisatoriske trekkene.

6.1 Organisatoriske trekk

Hvordan påvirkes beslutningsprosessene av de organisatoriske trekkene? Som det fremgår av teorien og problemstillingen antar jeg at en organisasjonens formelle, uformelle og fysiske struktur har påvirkning på beslutningsprosessene. Samtidig påvirker de ulike strukturene hverandre gjensidig, og de glir over i hverandre. Disse forholdene legger til rette for beslutningsprosesser. Dette er videre avhengig av hvordan deltakerne forholder seg til hverandre, problemer, informasjon og løsninger.

6.1.1 Organisasjonsstruktur

Mintzberg definerer organisasjonsstruktur på følgende måte:

Organisasjonsstruktur er de formelle midler som organisasjoner benytter for å dele opp og koordinere arbeidet med den hensikt å oppnå stabile og forutsigbare adferdsmønstre (Mintzberg 1979, 66).

Den formelle strukturen

Christensen et al. definerer formell struktur som ”... posisjoner og regler for hvem som bør, eller skal gjøre hva, og hvordan slike oppgaver bør eller skal utføres” (2004, 31). Samdrifter kan sammenlignes med allianseformen joint venture.¹⁴ Det varierer hvordan den formelle strukturen i alliansene er regulert ved ulike typer relasjoner og kontrakter. At deltakerne har valgt å organisere seg slik er begrunnet i organisatoriske, legale og individuelle årsaker.

Samdriftene som organisasjoner har en flat struktur, der deltakerne er likemenn og daglig leders rolle er lite fremtredende. Alle samdriftene er organisert som foretak hvor deltakerne har delt ansvar, såkalte DA foretak. Dette på grunn av legale, skatte- og regnskapsmessige fordeler ved denne foretaksformen. Deltakerne har sine, og til dels ulike, eierandeler i foretaket. Enkelte trekk ved den formelle strukturen har mindre betydning for beslutningsprosessene. Dette er antallet deltakere, hvor stor kvote samdriften disponerer og hvor store investeringer som er gjort. Det er som nevnt tidligere store likheter mellom en av de minste og største den samdriften (III og V) når det gjelder formalisering, arbeidsfordeling og grad av spesialisering. Og sammenligner man de to største samdriftene (I og III) er det her betydelige forskjeller i utformingen av den formelle strukturen.

Koordinering

Hvordan deltakerne koordinerer samarbeidet har også betydning for beslutningsprosessene. Den formelle strukturen er regulert i samarbeidsavtaler.¹⁵ Ved etableringen av samdrifter blir deltakerne oppfordret til å ta utgangspunkt i en ferdig utarbeidet samdriftsavtale. Derifra er det opp til deltakerne å tilpasse avtalen til den enkelte samdrift. Tydelige og gjennomarbeidede kontrakter fremheves som avgjørende for å oppnå en grunnleggende enighet, gode rammer for samarbeidet og framtidige mål. Mine funn bekrefter dette. Respondenten fra samdrift I sier at ”kontraktene var kanskje ikke så gjennomtenkt når det gjaldt konsekvensene av måten vi fordeler inntekter og arbeid på”. Her er det antydning til misnøye og ubalanse i samarbeidet. Respondentene fra de andre samdriftene sier de har godt gjennomarbeidede kontrakter som er institusjonalisert i organisasjonen. Uansett om disse er eksplisitte (fullstendige) eller implisitte opplever de at de samarbeider godt. Kontraktene,

¹⁴ Samdrifter oversatt til engelsk er *joint farming ventures*

¹⁵ Samarbeidsavtalen, eller Samdriftsavtalen, er utarbeidet av Norges Vel er en samarbeidsavtale spesielt utviklet for samdrifter i landbruket.

uansett utforming, bør legge til rette for gode beslutningsprosesser, et balansert samarbeid og engasjerte deltakere.

Det varierer hvor spesialiserte deltakerne er med hensyn til hverandre. Dette kommer gjerne frem i samdriftenes formelle struktur i form av kontrakter, og er uavhengig av størrelse på samdriften. Spesialiseringen er definert igjennom plikter, rettigheter, arbeidsoppgaver og ansvarsområder. En diskret relasjon er en sterk spesialisering som karakteriseres av at det blir brukt eksplisitte kontrakter. I de spesialiserte samdriftene (II og IV) har deltakerne tatt utgangspunkt i at fremtiden er ”forutsigbar”. Dette fremheves av disse respondentene som positivt, og underbygger muligheten til selvstendighet og uavhengighet. I den mest spesialiserte samdriften (II) blir det ikke gjort noe med den formelle kontrakten før den skal reforhandles. Dette gjør beslutningsprosessene mindre kontinuerlige, fordi deltakerne forholder seg til en kort tidshorison og tydelige rammer for dagens samarbeid.

Respondentene sier at spesialiseringen, og den sterke formelle strukturen, gir best utnyttelse av deltakernes spesialkompetanse, interesser og andre utenforliggende forutsetninger. Igjen påvirker dette den uformelle strukturen i form av lavt engasjementet fra den enkelte deltakers side på vegne av samdriften, fordi beslutningene i utgangspunktet blir gjort individuelt. Dette virker effektivt da de ikke bruker tid på diskusjoner og møter.

Den uformelle strukturen

Møter er en beslutningsmulighet. Hvordan møter blir gjennomført er en del av den uformelle strukturen. Respondentene fra alle samdriftene sier at en av fordelene med et samdriftssamarbeid er muligheten til å møtes, utveksle informasjon og drøfte problemer og løsninger. Hvor mye de møtes og betydningen av møtene varierer. Det fremheves at flere deltakere kan hente inn en større mengde informasjon, ha ulike synsvinkler og erfaringer med forskjellige løsninger. Slik har de muligheten til å komme frem til bedre løsninger enn det den enkelte deltaker har kapasitet og kunnskap til å kunne gjøre alene. Denne type samhandling prioriteres høyt i de samdriftene (I, III og V) der deltakerne ikke er spesialiserte. Dette på tross av at det resulterer i prosesser som er mer tidkrevende. Alle respondentene sier at det er en nødvendighet med diskusjoner som leder frem til konsensus. Men hos samdrift I, hvor arbeidsfordelingen er gjort ut ifra eierandeler, har deltakeren med den største eierandelen den avgjørende stemme ved uenigheter.

Den formelle strukturen ved samdrifter er som sagt i utgangspunktet allianseformen joint venture med få og dels likeverdige deltakere. Siden det er snakk om maks fem deltakere er

det forholdsvis oversiktlig, og regelmessige møter er ikke av samme nødvendighet som ved større organisasjoner. Alle respondentene påpeker likevel at de burde hatt regelmessige driftsmøter. Denne holdningen tror jeg legger grunnlag for at deltakerne ser verdien av å holde møter, og det er stor aksept for samtaler og diskusjoner. Dette er en åpen og kollektiv beslutningsprosess. Her er den mest spesialiserte samdriften (II) unntaket. De holder ikke møter. Respondentene sier at de er enige, og at beslutningsprosess er meget individuell.

Den formelle og uformelle strukturen i forening – implisitte og eksplisitte kontrakter

I samdriftene I, III og V, hvor deltakerne ikke er spesialiserte, er det en utpreget blanding av eksplisitte og implisitte kontrakter. I denne type relasjon er sosiale styringsmekanismer viktige. Disse er basert på personlige relasjoner, tillit til hverandre, felles verdier og gjensidig forståelse, noe som kjennetegner de kulturelle trekk. Dette har to av samdriftene (III og V) løst ved at fordelingen av det den enkelte deltaker har med seg inn i samdriften og utbyttet blir fakturert mellom hver enkelt deltakers enkeltpersonsforetak og samdriften. Eller sagt på en annen måte: arbeidsbetaling er skilt fra kapitalbetaling (utbytte). Denne faktureringen skjer med bakgrunn i detaljerte og komplekse eksplisitte kontrakter som er utarbeidet i samråd med samdriftens regnskapskontor. Det er også regnskapskontoret som utfører faktureringsarbeidet. Dette gjør at i det daglige samarbeidet er et fokus på fjøsstell og aktiviteter som sikrer høy kvalitet på produksjonen, fordi det er nedlagt arbeidsinnsats som er lønnsomt for den enkelte deltaker og samdriften.

Samarbeidet internt i samdriftene III og V er hele tiden i utvikling. Beslutninger og tilpasninger er en del av det daglige samarbeidet, og derved en kontinuerlig og langsiktig prosess. Dette på grunn av en forventning om at samarbeidet har en lengre tidshorisont enn det kontrakten tilsier. I samdriftene I, III og V hvor det er lav grad av spesialisering er det større engasjementet om samarbeidet. Her finner deltakerne liten nytte i å koordinere det daglige samarbeidet ved hjelp av detaljerte skriftlige samarbeidsavtaler. Deltakerne her vektlegger fordelene med samarbeid, diskusjoner og samhandling.

Samdriftsavtalen er en samarbeidsavtale som skal regulere fordelingen av den enkelte deltakers innsats og utbytte. Samtidig omhandler den også samarbeid og konfliktløsning. I samdrift I hvor koordineringen av arbeidsmengden er ut fra den enkelte deltakers eierandel, er samarbeidet formalisert i eksplisitte kontrakter. Det viser seg i ettertid at deltakerne ikke hadde tatt høyde for alle forhold og konsekvenser som følger av denne fordelingen. Her sier respondenten at det er en antydning til ubalanse i samarbeidet, og en skjev fordeling av

myndighet. I enkelte situasjoner kan dette lede til uenighet i hva som bør prioriteres. Deltakerne med liten eierandel viser mindre engasjement, liten investerings- og omstillingsvilje. Dette begrenser beslutningsprosessene.

I samdriftene II og IV hvor deltakerne er mer spesialiserte, er det ikke tendens til slik ubalanse. De andre samdriftene (III og V) er mindre spesialisert og har en lik arbeidsfordeling mellom deltakerne uavhengig av eierandeler. Her enes de mer om prioriteringer, og deltakerne viser jevnt over like stort engasjement i driften og beslutningsprosessene. Koordineringen av samarbeidet preger beslutningsprosessene i form av deltakernes engasjement og prosessenes kontinuitet.

Den fysiske strukturen

Samdriftene har valgt ulike løsninger for lokalisering av hovedfjøset. Den fysiske strukturen, lokaliseringen av bygningsmassene, har påvirkning på den uformelle strukturen i form av engasjementet og tilfredsheten til deltakerne. I samdrift I er samdriftsfjøset en utvidelse av eksisterende fjøs hos deltakeren med den største eierandelen i samdriften. Her sier respondentene at den deltaker som har den største eierandelen er den som er mest engasjert og involvert i den daglige driften. Mye uforutsett arbeid faller på denne deltakeren, som også har mest innflytelse, myndighet, den største interessen og den største risikoen ved samdriften. Dette begrunnes med denne deltakers tilgjengelighet. Dette viser at den fysiske strukturen i form av lokaliseringen av hovedfjøset har påvirkning på den uformelle strukturen, og hvem som får rollen som hovedmedlem.

6.1.2 Hvordan påvirkes beslutningsprosessene av de organisatoriske trekkene?

Hvordan påvirkes beslutningsprosessene av de ulike formene for struktur, koordinering av arbeidsoppgaver og reguleringen av samarbeidet ved kontrakter?

De ulike formene for samarbeid har alle utgangspunkt i ulike typer kontrakter. Disse legger grunnlaget for deltakernes oppfattelse av tidshorisont og samarbeid. Ses dette i lys av strømningsmodellen, kan kontraktene betraktes som det som utgjør den formelle normative strukturen, her de administrative og strukturelle sammenkoblingene. De ulike formene for samarbeid, fordelinger og grader av spesialisering preger deltakelsesmønsteret igjennom deltakernes engasjement i beslutningsprosesser som angår samdriften.

Tid er en annen faktor som kan påvirke sammenkoblinger mellom problemer, løsninger og muligheter, som utgjør aksesstrukturen. For liten tilgjengelig tid forhaster prosessen, noe

som kan påvirke beslutningene negativt og svekke koblingene. Tid kan forstås som tidshorisont for samarbeidet og den tid som blir brukt på beslutningsprosessene. Jeg vil her trekke frem samdrifter som representerer hver sin ytterlighet:

Graden av spesialiseringen preger deltakerne og derved beslutningsstrukturen og beslutningsprosessene. I samdriftene II og IV hvor arbeidsoppgavene er spesialisert preger dette beslutningsprosessene ved at det er mindre utveksling av kunnskap, erfaringer og informasjon. Dette påvirker hvordan deltakere blir koblet til beslutningsmuligheter for å komme frem til løsninger på ulike problemer. I samdrifter (I, III og V) med lite spesialisering er det vanligere at deltakerne deler sin kompetanse. Dette sikrer at beslutningene er tatt på bakgrunn av et bredt informasjon- og kompetansegrunnlag, altså preger dette koblingen mellom deltakere og beslutningsmuligheter hvor problemer og løsninger er presentert.

I den spesialiserte samdriften (II) bruker de mindre tid på beslutningsprosesser. Deltakelsesmønstrer (aktiviseringsprosessen) preges av lite inkludering av deltakerne da de har valgt å løse problemene individuelt. Samdriften er sett på som en formell organisasjon hvor formålet er for optimal utnyttelse av ressursene, noe som også legger sterke føringer for sammenkoblinger av strømmene. Dette gjør at beslutningsstrukturen er preget av deltakere som viser mindre engasjement i samdriften, dens problemer og utfordringer. Det er derved svake strukturelle og administrative koblinger mellom deltakerne. Deltakermønstrer bærer preg av at problemer sjeldent koblet til deltakerne i en beslutningsarena. De arbeider ut ifra en kort tidshorisont for samarbeidet som er frem til den dato hvor kontrakten opphører, dette gjør beslutningsprosessene mindre helhetlige og kontinuerlige. Deltakerne er også mindre omstillings- og investeringsvillige på vegne av samdriften. Samarbeidet er preget av en avventende holdning, hvor problemer kan bli ignorert. Dette resulterer i at problemer, løsninger og informasjon ikke blir tatt opp og behandlet av deltakerne i en beslutningsarena.

I samdrift I er fordelingen av arbeidsoppgaver gjort etter deltakernes eierandeler. De er ikke spesialiserte, og deltakermønstrer er det preget av at engasjementet fra deltakerne side varierer. Det er her eksplisitte kontrakter som deltakerne i ettertid oppfatter som rigide og til dels lite gjennomtenkte. Deltakelsesmønstrer er også preget av et avtagende engasjement fra enkelte deltakere, fordi de dem med de minste eierandelene har inntatt en rolle som deltidsdeltakere. Beslutningsstrukturen påvirkes her av driftsbygningens lokalisering som også betydning for engasjement og myndighet når beslutninger skal tas. Her legger de

formelle strukturelle og administrative forhold noen begrensninger på beslutningsprosessene. Koblingen mellom deltakere og muligheter (beslutningsstrukturen) preges også av at tidshorisonten for samarbeidet varierer fra deltaker til deltaker. Siden de er lite spesialiserte krever dette at de møtes regelmessig for å utveksle informasjon, kunnskap, erfaringer, problemer og løsninger. Beslutningsprosessene tar den tid som er nødvendig for å komme til en form for enighet, men deltakerne har i realiteten ulik myndighet. Her er eiendomsfølelsen og engasjementet svekket hos enkelte deltakere som igjen er avgjørende for koblinger mellom deltakere og beslutningsmuligheter i deltakelsesmønsteret.

I de siste samdriftene (III og V) er den strukturelle og administrative fordelingen utformet slik at arbeidsbetaling er skilt fra kapitalbetaling. Dette fører til en like stor deltakelse og engasjement i beslutningsprosessene. Deltakerne har en eksplisitt fordelingsavtale som er utarbeidet sammen med deres regnskapskontor. Derved er de likemenn i det daglige arbeidet uansett eierandel i samdriften. Samtidig har beslutningsstrukturen en lang tidshorisont og kontinuitet i beslutningsprosessene. På mange måter kan man si at deltakerne skiller samdriften (organisasjonen) og samarbeidet (relasjonen). Organisasjonen er det formelle med skriftlige kontrakter. Relasjonen er hvordan de skal samarbeide og bygge gjensidig tillit og forståelse seg i mellom. Gjennomgående i deltakelsesmønsteret er at deltakerne møtes ofte i mer eller mindre tilfeldige avtalte møter. Disse møtene er gode beslutningsmuligheter hvor diskusjonene kan gå høyt. Her utveksles informasjon, problemer, mulige løsninger og erfaringer. Alle kommer til ordet, som igjen sikrer engasjement. De lar seg ikke begrense av tid, og ser verdien i diskusjonene da de mener at de sammen kommer frem til bedre løsninger enn de kanskje ville gjort alene. Alle mener det er nødvendig å komme til enighet for samarbeidets del, uansett hvor lang tid prosessen tar. Dette kan oppsummeres med en sterk aksesstruktur og beslutningsstruktur. Dette kommer til uttrykk gjennom at deltakere diskuterer problemer og potensielle løsninger som er basert på ekstensiv informasjon som er innhentet av deltakerne fra ulike kilder i møter som er gode beslutningsarenaer.

6.2 Kulturelle trekk

Hvordan påvirkes beslutningsprosessene av samdriftenes kulturelle trekk? De kulturelle trekk er normer, forventninger, holdninger, verdier og tradisjoner. Kultur er sjelden regulert, men heller implisitt og uformelt. Kultur danner en grunnleggende forståelse som kan fungere som psykologiske styringsmekanismer og implisitte kontrakter. Kultur kan også dannes med grunnlag i felles erfaringer, tradisjoner og vaner.

Holdninger, verdier og normer

Holdninger kan være basert i deltakernes ansvarsfølelse ovenfor samdriften. Deltakernes holdninger til hverandre og samdriften er noe som formes etter hvert som samarbeidet utvikles. De er ofte basert på emosjoner og den enkelte deltakers persepsjon av sin rolle. I samdrift I, der hovedfjøset er på gården til en av deltakerne, føler respondenten at det er han som sitter med det største ansvaret. Respondenten tror at de andre ikke har samme følelsen av forpliktelse og ansvar til fjøset, dette også i ukene hvor de andre deltakerne har ansvaret for fjøsstellet. Respondenten tror altså ikke at deltakerne i samdriften deler de samme normene, følelsen av plikt og holdningene til samarbeidet.

I samdrift II har deltakerne ansvaret for hver sin spesialisering, har disse stor ansvarsfølelse for sin del. Deltakerne har formelle eksplisitte avtaler som regulerer samhandlingen. Det er underforstått at under slåttene er det *"alle mann i arbeid"*. Her faller arbeidet i hovedfjøset på en deltaker, men dette var også planlagt i utgangspunktet for samarbeidet. Samtidig sier denne respondenten, og respondentene fra de tre siste samdriftene (III, IV og V), at de har en felles forståelse for hverandres rolle og arbeidsoppgaver. I alle samdriftene er det slik at om nødvendig stiller deltakerne opp for hverandre. Dette begrunner respondenten med at *"slik bør det jo være"*. Her er det sosiale relasjoner som er basert på en felles kultur.

Hvorfor fungerer samarbeidet?

Alle respondentene sier at samarbeidet fungerer bra. Respondentene begrunner det med at de har tatt seg god tid under oppstarten hvor de snakket om forventninger, holdninger og tradisjoner. Som deltakere i sine samdrifter sier de at det etterhvert har dannet seg en felles kultur. Det er rom for andres synspunkt og meninger, og det er akseptert at mye blir avgjort ved tilfeldig arrangerte møter. En kommentar som går igjen i intervjuene er: *"... ja, det er jo viktig"*. Altså at noe er av verdi for deltakerne. Dette gjelder for eksempel det at de tar seg tid til en diskusjon hvor de lytter til andres meninger, viser forståelse og ydmykhet for andre deltakers kunnskap, bakgrunn og kompetanse. Disse respondentene har brukt tid på å danne et verdigrunnlag og felles normer for samarbeidet.

Tradisjoner

Kanskje det dummeste spørsmål man kan stille en bonde er: *"Har familietradisjoner noe å si for hvordan gården blir drevet?"* På ulike måter ble familietradisjonenes betydning bekreftet av alle respondentene. Dette gjelder blant annet ønsket om selv å være med på å opprettholde bygdetradisjonene, gård- og familietradisjonen. Samtidig sier respondentene

som selv har barn at de anser det som deres plikt å til rette legge for at neste generasjon skal ønske å opprettholde driften og tradisjonen. Dette har disse respondentene løst ved å gå inn i samdrift. Respondentene sier at tradisjonene er viktige fordi de er basert på tidligere generasjoners erfaring, kunnskaper og hvordan problemer bør løses. Selv i samdrift II, hvor det er en kort tidshorisont, er det sterke ønsker om å drive familiegården videre. For denne respondenten er spørsmålet mer hvordan dette kan arrangeres og formaliseres. At gården skal drives er opplagt. Videreføring av tradisjonene og videre drift er eneste riktige løsning for alle respondentene.

6.2.1 Hvordan blir beslutningsprosessene påvirket av de kulturelle trekkene?

Det kommer frem i presentasjonen og analysen av samdriftene at det er få forskjeller i de generelle kulturelle trekkene hos disse fem samdriftene. Likevel er det tydelig at de kulturelle trekkene påvirker beslutningsprosessene. De respondentene jeg intervjuet er alle deltakere av samdrifter som ligger i samme region, og alle har et mål om fortsatt drift. Dette er nok noen av mange årsaker til at det er få tydelige forskjeller i de kulturelle trekkene hos disse fem samdriftene. På samme tid kan man si at dette legger til rette for beslutningsmuligheter og -struktur der deltakerne har felles bakgrunn som skaper forståelse og aksept.

Deltakerne sier selv at de er preget av familietradisjoner og bygdetradisjoner, og at tradisjoner er et av motivene for å drive gården videre. Samtidig har deltakerne også med seg sin egen bakgrunn med sine tradisjoner inn i samdriften. Flere respondenter påpeker samtidig at *"fordi slik har jeg alltid gjort det"*- argument ikke er akseptert i en diskusjon. Dette har blitt en norm og holdning som forteller noe om hvordan deltakerne skal forholde seg til hverandre. Dette er med på å definere og til dels styrke beslutningsstrukturen og deltakermønsteret.

Deltakerne i de ulike samdriftene brukte lang tid under etableringsfasen. Dette dannet et grunnlag for kulturen som finnes hos deltakerne i den enkelte samdrift. Denne kulturen tar de med seg inn i beslutningsprosessene, blant annet i form av hva som er forventet og akseptert adferd. Dette virker regulerende på deltakermønsteret. Beslutningsprosessene får på denne måten gode forutsetninger for å bli gjennomført på en grundig måte med engasjerte og involverte deltakere. De vektlegger alle verdier ved det å ha kollegaer. Til kollegaer kan man luften tanker, bekymringer og ideer. Deltakerne fremhever at det er verdifullt at de noen ganger oppfatter og definerer problemer og løsninger på ulike måter. Dette fører til at de har en positiv holdning til diskusjoner, forhandlinger og at disse skal ta

den tiden som er nødvendig for å komme frem til den best mulige løsningen. Denne aksessstrukturen, oppfattelsen av hvordan deltakerne skal løse problemer, danner et godt grunnlag for beslutningsprosesser.

Likevel preges koblingene av at ulike deltakere har ulike holdninger og motiver for å gå inn i samarbeidet. Der respondenten tror at deltakerne i samdriften har ulik følelse av forpliktelse og ansvar til driften preger dette aksessstrukturen med at problemer ikke nødvendigvis blir koblet til beslutningsmuligheter, men løst av deltakeren alene.

6.3 Individuelle trekk

De individuelle trekk det som er særegent for den enkelte bonde. Jeg har valgt å se på kjønn, alder og om respondentene har egne barn. Jeg ønsker også å se om motivet for å gå inn i et samdriftssamarbeid, deltakernes utdanning og om det å ha arbeid utenfor gården er avgjørende for hvordan deltakerne handler i beslutningsprosessene. Sist vil jeg se nærmere på om det er betydning for beslutningsprosessene om respondentene har kjennskap til økonomi og regnskapsføring. Hele tiden er det overordnede spørsmålet hvordan individuelle trekk påvirker beslutningsprosessene i disse fem samdriftene.

Kvinner og menn – ”likepersoner”?

En av respondentene er kvinne, og i en annen samdrift er det en kvinnelig deltaker. Den kvinnelige respondenten sier selv at hun er mer forsiktig, tilbakeholden og reservert enn hun tror en mann ville vært. Dette antar hun gjelder for mange kvinner innen landbruket. At færre kvinner, sammenlignet med menn, går inn i samdrifter fremkommer av en utredning gjort av Norsk Institutt for Landbruksøkonomisk Forskning (NILF 2013).¹⁶ Respondenten i dette tilfellet hadde valgt å gå inn i et samdriftssamarbeid (II) som er sterkt spesialisert og formalisert. I den andre samdriften (III), hvor den ene deltakeren er kvinne, er de tilsammen fem aktive deltakere, og sammen har de gjort store investeringer. Her er risiko fordelt på deltakerne etter eierandeler. Respondenten fra denne samdriften sier at det er ingen forskjell mellom kjønnene i hvordan de forholder seg til hverandre i den daglige driften og i

¹⁶ En annen rapport som er laget om kvinner i landbruket påpekes det at de savner gode ordninger når det angående svangerskap og mammapermisjon osv. (Bergslid 2012). Her er det en mulig selvmotsigelse, da det kvinnene i rapporten sier de savner kan arrangeres ved gode reguleringer i et samdriftssamarbeid.

beslutningssituasjoner. For øvrig synes ikke kjønnsfordeling, eller mangel på kvinnelige deltakere sammenlignet med menn, å være et tema som opptar respondentene.

Alder

Det yngste samdriftsmedlem i de fem samdriftene jeg var i kontakt med er 29 år gammel, den eldste er 62 år. I de samdriftene hvor det er størst aldersforskjell mellom deltakerne fremheves dette som en fordel. Her sier respondentene at med alder kommer erfaring, mens med ”ungdommen” har med seg nytenkning, engasjement og de ser mindre begrensninger for å ta i bruk ny teknologi. Den yngre generasjon kommer gjerne med utdannelse fra skoler, de har andre vyer og ideer som de ønsker å inkorporere i gården og samdriften. Samtidig har de med seg et annet nettverk enn det foreldregenerasjonen har. Respondentene fra samdrifter med betydelige aldersforskjeller blant deltakerne sier at de utfyller hverandre.

Den neste generasjonen betydning

Det er også en forskjell i om deltakeren har egne barn eller ikke. Det virker som at i samdrifter (III og IV) hvor deltakere har egne barn, ønsker deltakerne å legge til rette for neste generasjon. De har slik den lengste tidshorisonten for samarbeidet. Her blir også representanter fra neste generasjon tatt med i beslutningsprosesser som gjelder samdriften og dens fremtidige drift. De sier at det er viktig at de yngre deltakerne kommer til ordet, og får sette sitt preg på driften og avgjørelsene som blir tatt. Dette mener respondentene bidrar til at den yngre generasjon får en eiendomsfølelse til driften. De som (ennå) ikke har egne barn, eller der barna ikke viser interesse for å ta over, planlegger ut ifra hvordan de skal gjøre det drivverdige for seg og sine samdriftspartnere, de har en noe kortere tidshorisont.

Motivet for å gå inn i et samdriftssamarbeid og involvering av familiemedlemmer.

Generelt om bakgrunnen for samdriftsdannelser er kort at de første moderne samdriftene ble etablert på slutten på 1970 tallet. I løpet av 1990- tallet ble samdrifter meget aktuelt. Noen ser sammenhenger med dannelsene av samdrifter og ønsket om å kunne ha ferier og fritid på lik linje med andre arbeidstakere. Dette blir også fremhevet i landbrukstidsskrifter og fra departementet som positive følger ved et samdriftssamarbeid.¹⁷

¹⁷ En annen grunn til at mange vurderer å gå inn i samdrift er behovet for nye driftsbygninger.

Motivene som respondentene hadde for å gå inn i en samdrift var blant annet det de oppfattet som forventninger til levestandard, ordnet fritid, sikkerhet ved sykdom og mulighet for å kunne ta ferier. Det å ha anledning til å kunne være sosial, å engasjere seg i barna/familien og samfunnslivet blir sett på som ønskelig og en viktig form for rekreasjon. Disse forventningene og et ønske om å oppfylle disse har gjort at begge parter i et samliv nå oftest er i arbeid. Dette resulterer i at kanskje bonden arbeider på gården og partneren har arbeid utenom gårdsdrifta. Der partner ikke er deltaker i samdriften har de heller det ikke ønske om å være involvert. Det er på den måten et skille mellom gård og hjem, arbeid og privatliv. Dette gjør at beslutninger som blir tatt gjelder samdriften. Dette gjør at deltakerne kan skille privatlivet fra samdriften i større grad enn det som var mulig når de var selvstendige bønder.

Ved samdriftene I og II var det største motivet for å gå inn i samdrift å finne en løsning som sikret at de kunne opprettholde gårdsdriften slik at de ikke måtte selge kvote og gård. Motivet bak det å inngå i et samarbeid preger deltakernes tidshorisont og engasjement. Beslutningen om å gå inn i en samdrift og hvordan denne prosessen ble gjennomført, preger dagens beslutningsprosesser. Å gå inn i en slik allianse er en stor beslutning som ikke var tatt "over natten". De brukte alle sammen meget lang tid på etableringsprosessen, noe som også har lagt et grunnlag for holdningen til dagens beslutningsprosesser.

Utdanning, arbeid og verv

En av respondentene har utdanning fra universitet/høyskole, de andre respondentene har landbruksskole tilsvarende dagens videregående linje innen naturbruk. For øvrig er det ulikt om deltakerne i de forskjellige samdriftene har arbeid utenfor samdriften. I samdrift I arbeider respondenten fulltid i samdriften, her er de andre deltidsdeltakere med mindre eiereierandeler og derfor tilleggsarbeid. Respondenten sier at dette kanskje kunne vært løst på en bedre måte. Respondentene sier også at det ikke er nok arbeid for alle deltakerne i samdriften gjennom hele året. Her har de andre deltakerne som har deltidsjobber utenfor gården fått tilbudt om full jobb. Respondenten sier at dette har innvirkning på deres engasjement og investeringslyst. I samdrift II var intensjonen til respondenten å ha muligheten til å ha arbeid utenfor samdriften. Dette ble løst ved å gå inn i en meget spesialisert og formalisert samdrift. Her ønsker hovedmedlemmet å ha hovedansvaret og fulltidsjobb i samdriften, og de andre deltakerne er deltidsdeltakere.

I samdrift III har alle deltakerne arbeid utenfor samdriften. Det daglige arbeidet i samdriften blir gjort av en avløser, mens deltakerne deler likt på kveld og helg. I de to siste samdriftene

(IV og V) har ikke deltakerne arbeid utenfor gården, men begge respondentene her har verv i interesseorganisasjoner innen landbruket. I de samdriftene hvor deltakerne er i arbeid utenfor gården fremheves de positive konsekvenser dette har ved at dette gir dem et større perspektiv, adspredelse og nye impulser. De sier at i dag ser de på dette nesten som en nødvendig og god løsning. Det har også gjort det enklere for deltakerne å forholde seg mer profesjonelt til samarbeidet. På denne måten tar de ikke avgjørelser og hendelser som skjer i samdriften personlig, noe de kanskje ville gjort om de bare arbeidet i samdriften.

Økonomisk forståelse

Noe jeg ikke hadde forutsett da jeg startet arbeidet med oppgaven var hvilken betydning deltakernes forståelse for økonomi og regnskap har for hvordan de forholder seg til samdrifssamarbeidet. Disse har oppnådd denne kunnskapen igjennom et nært samarbeid med sine regnskapsførere. Dette gjaldt særlig respondenter fra samdriftene III og V. Her har respondentene en gjennomtenkt løsning på organiseringen av de ulike foretak, regnskapsføringen og den økonomiske fordelingen. Dette gjør at deltakerne er like delaktige og føler like stort ansvar, engasjement og forpliktelse for den daglige driften. Deltakerne forstår at denne fordelingen av ressurser, inntekter og utgifter mellom foretakene blir optimal og rettferdig. De har bevist gått inn for at det skal være mulig å skille privatliv og samdrift. Det kan også virke som at deltakere med denne kompetansen ser andre løsninger og har en mer helhetlig holdning til hvilke konsekvenser enkelte løsninger kan ha, de bringer altså denne forståelsen med seg inn i beslutningsprosessene. I de andre samdriftene (I, II og IV) bruker de ulike utenforstående parter, samtidig som de har et regnskapskontor som fører et ordinært regnskap. Her er utregning og fordeling av betaling annerledes, se neste avsnitt.

6.3.1 Hvordan blir beslutningsprosessene påvirket av de individuelle trekkene?

Det er noen individuelle trekk som preger beslutningsprosessene mer enn andre. Dette er aldersforskjell mellom deltakerne, regnskapsmessig og økonomisk forståelse, og tilstedeværelse av representanter fra neste generasjon. Engasjementet til deltakerne er også preget av det bakenforliggende motivet for å gå inn i samdriftsarbeidet.

Kjønn er helt klart en individuell faktor. Likevel er det vanskelig å si om deltakere med ulikt kjønn forholder seg forskjellig i beslutningsprosesser. Den kvinnelige respondenten sier at hun, og kvinner generelt, er mer forsiktig, tilbakeholdne og større vegring mot risiko enn menn. Dette kan jeg hverken bekrefte eller avkrefte. I den andre samdriften (III) hvor det er deltakere av begge kjønn sier respondenten at kjønn ikke spiller noen rolle for hvordan

deltakerne forholder seg til hverandre og beslutningsprosessene. Om det er slik den kvinnelige respondenten påstår vil kvinner innta en mer avventende rolle i deltakermønsteret. De vil derved som deltakere i en beslutningsarena kanskje bidra til å svekke koblinger mellom problemer og løsninger med en mer avventende og skeptisk innstilling.

At det er aldersforskjeller mellom deltakerne blir fremhevet som positivt. Spesielt har dette en positiv påvirkning for hvordan deltakerne oppfatter og definerer problemer og løsninger. Med høy alder kommer erfaring, og med ung alder kommer nytenkning, giv og entusiasme. Siden de yngre deltakerne ikke opplever de samme begrensningene når det gjelder ny teknologi og ”nymotens” løsninger. Slik bidrar aldersforskjeller til at flere potensielle løsninger på ulike problemer blir tatt i betraktning av deltakere i beslutningsarenaer hvor disse deltakerne kommer sammen. Deltakere med ulik alder og erfaring oppfatter, definerer og ser fordeler og ulemper ved ulike mulige løsninger på problemer som de konfronteres med. Aldersforskjeller blant deltakerne sikrer dermed sterke defineringsprosesser. Dette til rette legger for læring. Ulike aldersgrupper har noe ulikt nettverk, og de kan innhente informasjon fra ulike kilder som de tar med seg inn i beslutningsmulighetene. Dette er med på å styrke samdriftens beslutningsstruktur.

Den yngre generasjonens interesse for å ta over driften har også innvirkning på deltakerne. I samdrift II har ikke respondenten egne barn, og samtidig ønsker de fremtidig drift for sin gård. Her er det en likevel noe mer kortsiktig tenkning. Tidshorizonten er noe lengre i samdriften I og V der det ikke er noen fra neste generasjon som viser interesse for å ta over. Her tas beslutningene med bakgrunn i at samdriften skal være drivverdig og at den skal forbedres for dagens deltakere i fremtiden. Dette påvirker og legger premisser for hvordan deltakerne ser på problemer og løsninger. Samtidig har dette innflytelse for hvordan deltakerne forholder seg i en beslutningsarena. I samdriftene III og IV hvor neste generasjon viser at de ønsker å ta over styrker dette deltakelsesmønsteret og beslutningsstrukturen. Her har dagens deltakerne en meget lang tidshorizont noe som preger hvem som deltar og hvilke løsninger som blir valgt.

Det bakenforliggende motivet for å gå inn i samdriften har også innvirkning på deltakermønsteret, her igjennom deltakerens engasjement og investeringslyst på vegne av samdriften. Her er det to ytterpunkter i motiv: Å unngå å måtte selge kvoten, eller et genuint ønske om å arbeide og videreutvikle gårdsdriften. De som er genuint interesserte og ønsker å arbeide som bønder viser et større engasjement, de er mer investeringslystne og har en

lengre tidshorisont. Dette kommer frem i hvordan deltakerne planlegger, og søker etter og velger løsninger på problemer. En lang tidshorisont preger hvordan deltakerne forholder seg til løsninger i beslutningsmuligheter ved at den sikrer deltakelse og gjør at problemer blir løst mer strategisk.

En av deltakere i samdrift II har høyere utdanning. Samdriften er sterkt formalisert, deltakeren ønsket å ha muligheten til å være i arbeid utenfor samdriften. Det er også en tendens til at i de familiene hvor andre familiemedlemmer har høyere utdanning er forståelsen for at formalisering ved skriftlige avtaler har en verdi i seg selv. Disse respondentene viser til at godt gjennomarbeidede avtaler og formaliseringer legger et grunnlag som gjør det daglige arbeidet mer oversiktlig. Beslutningsstrukturen bli også mer oversiktlig fordi det blir enklere for deltakerne å vite hva de kan forvente av hverandre i en beslutningssituasjon. Hvor deltakerne henter informasjon ifra ser ut til å være uavhengig utdanning og egen bakgrunn. Informasjonen finner de i egne miljø, nettverk og i ulike tidsskrifter. Ved en av de største samdriftene (III) er alle deltakerne i arbeid utenfor samdriften. Og ved de andre samdriftene har alle eller noen av deltakerne arbeid utenfor eller verv i interesse-organisasjoner som arbeider innen landbruket enten lokalt eller nasjonalt. Dette påvirker både aksesstrukturen og beslutningsstrukturen på ulike måter. Alle disse deltakerne påpeker at de henter inspirasjon, adspredelse, får distanse og perspektiv ved at de har arbeid som ikke direkte er relatert til samdriften. Dette gjør at de klarer å forholde seg mer profesjonelt til samdriften og er i stand til å skille samdriften og privatlivet. Dette gjør at deltakerne får en nødvendig objektivitet til samdriftens problemer og utfordringer som de tar med seg inn i beslutningsprosesser som angår samdriften.

Alle overnevnte trekk gjør at deltakerne ser andre, og flere, mulige løsninger. Og de får et større perspektiv til problemer, det vil si at aksesstrukturen blir påvirket ved at de ser flere løsninger som kan kobles til problemer. Samtidig viser deltakermønsteret at de setter mer pris på hverandres erfaring og kompetanse i tillegg til at de ikke går sammen og "tærer" på hverandre hver eneste dag. Det at de har muligheten til å skille privatliv og samdrift sikrer også at deltakernes fokus blir rettet mot å sikre en god beslutningsprosess. Utdanning, arbeid utenfor samdriften, verv og økonomisk forståelse er alle trekk som deltakerne har med seg inn i beslutningsmuligheter. Dette gjør at de har perspektiv og enklere for å se mulige, og forskjellige, løsninger på problemer. De er også mer engasjerte og deltar aktivt i beslutningsprosesser ved at det styrker koblinger mellom problemer, løsninger og deltakere som kommer sammen beslutningsmulighetene.

6.4 Trekk ved omgivelsene

Hvordan påvirkes samdriftenes beslutningsprosesser av de generelle og spesielle omgivelsene? Overgangen mellom de generelle og spesielle omgivelsene er dynamisk og glidende. Det er naturlig å starte med en analyse av de generelle omgivelsene.

De generelle omgivelsene

De generelle omgivelsene er trekk ved omgivelsene som er felles for alle samdrifter. Dette kan være hvordan samdriftene påvirkes av sosiale, økonomiske og legale forhold. Jacobsen og Thorsvik (1997) skriver at de generelle omgivelsene preger hvordan individene tenker, deres preferanser, og hvordan de former organisasjonens eksistensgrunnlag samtidig som de legger generelle føringer og setter begrensninger.

Rammebetingelser og tilskuddsordninger

Rammebetingelsene og tilskuddsordningene som samdriftene forholder seg til er i stadig endring. Det har vært gjort to større endringer i rammebetingelsene som har påvirket samdriftene i 00-årene.¹⁸ I tillegg til dette er det varslet endringer i rammebetingelser, i form av krav til beite og løsdrift for storfe, tidspunktet for iverksettelse utsettes gang på gang. At rammevilkårene er i stadig endring blir ikke sett på som en begrensning av respondentene. Derimot ligger begrensningen i hvordan de er utformet. Respondentene fremhever at det legale rammeverket, slik som det foreligger i dag, begrenser utviklingen og videreføringen av norsk landbruk og samdriftene. Dette gjelder særlig når det kommer til investeringslysten og visjonen om å overføre driften til neste generasjon.

Ingen av respondentene sier at de var overrasket i 2004 og 08 da de største endringene i rammebetingelsene trådte i kraft. De er derimot forarget over det som de opplever som forskjellsbehandling mellom enkeltbrukere og samdriftsbønder. Dette gjelder først og fremst når det kommer til fordeling av tilskudd. Respondentene sier at de ikke har muligheten til å utnytte "*den såkalte stordriftsfordelen*". Siden hovedinntekta for bønder baserer seg på tilskudd fra staten, og disse er ulikt utformet for samdriftsbønder sammenlignet med enkeltbønder, mister samdriftsbøndene i dag noen av tilskuddene når de samarbeider. Dette fordi de ikke mottar de samme tilskuddene som de ville gjort om de var enkeltbrukere. Respondentene mener at samdriftsbøndene bør ha de samme tilskuddene som om de var

¹⁸ Tiåret etter århundre og årtusenskiftene, her menes årene 2000-2010.

enkeltbønder. Dette for å sikre en rettferdig fordeling av goder og godt samhold bønder imellom. Da ville det også være en fordel å være større. Denne frustrasjonen og forargelsen preger engasjementet og yrkesstoltheten over å være bonde og samdriftsdeltaker.

Statistikk viser at antallet aktive deltakere og samdrifter ble betraktelig redusert etter 2008. Grunnen til dette var at det ble åpnet opp for å leie melkekvoter. De minst interesserte og engasjerte deltakerne fikk da muligheten til å trekke seg ut av den daglige driften og fortsatt eie sin egen melkekvote og samtidig være sikret å få inntekter i form av utleie av kvote, forpakning av jord eller salg av grovfor. Samdriftene som næring blir slik bestående av engasjerte bønder som ønsker å drive og utvikle landbruket videre. Flere av respondentene sier de føler at de har tatt et valg mellom størst mulig økonomisk inntekt fra samdriften eller at samdriften skal være drivverdig og effektiv. De påpeker at det er vanskelig å gjennomføre begge deler med de rammebetingelsene som foreligger i dag. Dette gjenspeiler seg for eksempel i hvordan arbeidet med slåttene er organisert.

Hvordan samdriftsdeltakerne har fordelt arbeidet med onnene er også noe som har betydning for hvor mye de sitter igjen med i tilskudd. Tildelingen av tilskudd for areal er utformet på en slik måte at om samdriftsbøndene samarbeider får de mindre i arealtilskudd enn om de gjør slåttene hver for seg for så å selge grovforet til samdriften. Dette er en kilde til frustrasjon. Der de samarbeider om onnene gjør de dette fordi det er mer effektivt og tidsbesparende. Samtidig er det gråsoner i regelverket som kan gjøre dette problematisk å forstå. I andre samdrifter gjør deltakerne slåttene hver for seg og selger grovforet inn til samdriften. Slik sikrer de at alle får sine tilskudd. Dette gir merarbeid fordi de ikke kan samarbeide og ekstra utgifter med fakturering. De kan heller ikke kjøpe inn kunstgjødsel sammen, og redskapen må da eies av bøndene selv eller et eget bygdeservice foretak. Sameie og samarbeid om slåttene er en opplagt kilde til stordriftsfordeler som flere av samdriftene går glipp av på grunn av denne utformingen av det legale rammeverket. Dette virker demotiverende på deltakerne. Endringer i betingelsene som oppfattes som destruktive preger en deltakers engasjement og motivasjon for å fortsette.

Andre næringer

Andre næringer representerer ulike trekk ved omgivelsene. Den største er petroleumsindustrien som er en stor næring på Nord-Vestlandet. Petroleumsindustrien påvirker samdriftene hovedsakelig på to måter. Den representerer en attraktiv potensiell arbeidsgiver både for dagens og fremtidens bønder. To av respondentene sier at ”*oljen kan tilby alt*” det

landbruket ikke kan. Da henviser de til ferier, fritid og ikke minst økonomisk inntekt. En av respondentene og flere av deltakerne har barn som planlegger, eller har, utdanning og yrkeskarriere rettet mot petroleumsindustrien. De ønsker ikke å binde seg til gården som sine foreldre. Flere deltakerne har vært inne på tanken om å ta arbeid innen denne næringen, noe som innebærer at de da ville engasjere seg mindre, eller gå helt ut av den daglige driften. Respondentene sier at dette, sammen med at det nå er mulig å leie ut melkekvoten, er hovedårsaken til at samdrifter oppløses i regionen.

To av respondentene peker også på at petroleumsindustrien gjør at leverandørmarkedet i regionen forholder seg til kunstig høye priser på sine produkter og at de har store ordre fra aktører i petroleumsindustrien. Det har hendt at leverandører ikke ønsket å forholde seg til landbruket fordi enkeltbønder, og samdrifter, representerer for små ordrer. Noen leverandører har ikke engang svart på forespørsel fra respondentene. Høye priser på produkt begrenser muligheter for utbedringer, som i sin tur preger engasjementet og motivasjonen.

Geografi og klima

Typografi, geografi og klima er nogenlunde likt for hele regionen. Etter innføringen av jordskifteloven i 1859 ble flere gårder på Vestlandet delt opp i små åkerlapper av ulik kvalitet. Disse var spredt rundt omkring (Jordskiftedomstolene 2013). Helt frem til i dag ser vi resultatet av dette ved at gårdene består av små åkerlapper, som til dels ligger langt fra hverandre. Været er også uforutsigbart, og det er vanskelig å planlegge tidspunkt for onner. Dersom været og skifte i årstidene hadde vært mer forutsigbart, og om det var kortere avstander mellom de små åkerlappene, eller større åkrer, ville arbeidet vært noe mindre tidskrevende og det ville vært enklere å opparbeide en stordriftsfordel.

De spesielle omgivelsene

Den enkelte samdrifts påvirkes også av sine spesielle omgivelser. Dette er for eksempel kunder, konkurrenter, andre samdrifter og organisasjoner. Det samme gjelder eksterne personer som rådgivere og aktører i deltakernes personlige nettverk. Samdriftene forholder seg også til sine omgivelser på til dels forskjellige måter.

Interesseorganisasjoner og rådgivningstjenester

Interesseorganisasjonene som skal arbeide for samdriftene er først og fremst Bondelaget og Norges Vel v/ Samdriftenes Kontakt Organ (SKO). Ellers har landbruket sin egen rådgivningstjeneste, Landbruksrådgivningen, som arbeider med rådgivning for landbruket generelt. Politisk har det tradisjonelt vært Senterpartiet som bøndene har følt mest nærhet til.

Respondentene har liten tiltro til SKO og Bondelaget. Og ingen av respondentene har brukt SKO som rådgivningstjeneste. Noen sier også at de ved ulike tilfeller har følt at landbrukets interesseorganisasjoner har arbeidet imot samdriftene. Respondentene sier at det kan virke som at de ulike organisasjoner ikke drar i samme retning. Derfor er det uenighet om hva som er de overordnede utfordringene, problemene og begrensningene for landbruket og samdriftene. Dette skaper usikkerhet om fremtiden, frustrasjon, motstand og det legger grunnlag for dårlig engasjement og lite samhold blant de ulike aktører innen næringen.

Alle respondentene sier at de savner én enhet hvor kompetansen er samlet. Flere sier de savner at utdannings- og forskningsmiljøene interesserer seg for landbruket som næring. Respondentene mener at om det var en større interesse fra disse institusjonene ville vært med på å heve kunnskapsnivået, bedret forståelsen og lettet kommunikasjonen mellom landbruket, interesseorganisasjoner, politikere og samfunnet for øvrig.

På spørsmålet om hvilke rådgivningstjenester de bruker aktivt og på eget initiativ¹⁹ fikk jeg fem ulike svar. De ulike rådgivningstjenestene som blir brukt er, Landbruksrådgivningen, regnskapskontor, universitet- og forskningsinstitusjoner, TINE og egen bank. Dette understreker også at kompetansen ikke er sentralisert, samtidig som at problemstillingene er forskjellige fra samdrift til samdrift. Et annet poeng som ble trukket frem var at den rådgivningstjenesten som de var nærmest er pålagt å benytte seg av ikke er nøytral når det gjelder melkeproduksjon og TINE. Det var også bemerkelsesverdig at det er de to største samdriftene (I og III) som hadde mest tiltro til TINEs rådgivningstjeneste. Respondentene fra de tre mindre samdriftene (II, IV og V) følte ikke at de hadde utbytte av TINE sin rådgiver. Dette preger deltakernes tilgjengelighet til kunnskap og kompetanse som skal være med på å legge grunnlaget for gode løsninger. Samarbeidet med rådgiverne en form for kvalitetssikring. På spørsmålet: ”Hva er en god rådgivningstjeneste/rådgiver?” er svaret at denne må være en nøytral part hvor de kan hente kunnskaper, lærdom og erfaringer.

Økonomisk rådgivning og finansinstitusjoner

Alle respondentene har regnskapskontor til å føre samdriftens eller eget regnskap. Selv i en liten region, som Nordmøre er, benyttet ingen seg av det samme regnskapskontoret. Ved samdrift II har også deltakerne innad i samdriften ulike regnskapskontor. Samdriftene III og

¹⁹ TINE har sin egen rådgivningstjeneste. Her besøker rådgiveren samdriftene, men det varierer i hvor stor grad respondentene føler de har utbytte av disse møtene.

V bruker sine regnskapskontor aktivt som rådgivere. Her fremheves betydningen av å ha en nøytral person som kan belyse temaer som deltakerne kanskje ikke hadde vektlagt, men som har stor konsekvens for samdriften som foretak. Et nært samarbeid med regnskapskontoret er en kilde til et større perspektiv, muligheten til å se flere løsninger og forebygge problemer. Samtidig gir det deltakerne mulighet til en personlig utvikling, som igjen virker engasjerende og gir perspektiv utenom det rent landbrukstekniske.

Nettverk og tilgjengelig informasjon

Alle respondentene har arbeidet innen landbruket hele sitt voksne liv. De har igjennom arbeid, utdanning, verv og engasjementer fått et personlig nettverk hvor de henter adspredelse, informasjon, erfaring og kunnskap. Dagens sosiale media gjør det enklere for deltakerne å opprettholde kontakten med sine nettverk. Internett, tidsskrifter og fagsamlinger øker også tilgjengeligheten til informasjon.

6.4.1 *Hvordan påvirker trekk ved omgivelsene beslutningsprosessene?*

Det er tydelig at omgivelsene preger beslutningsprosessene, da spesielt tilgangen til løsninger og deltakernes engasjement og hvordan de forstår og velger å løse problemer.

Det er først og fremst tilskuddsordninger og at interesseorganisasjoner ikke arbeider for de samme sakene og i samme retning. Respondentene synes de får tvetydige signaler fra politisk hold, og de har liten tiltro til interesseorganisasjonene som skal fremme deres sak. En begrensning er at inntektsøkningen for bønder ikke tilsvarer den generelle lønnsøkningen nasjonalt og regionalt. Dette virker demotiverende og virker begrensende på deltakernes engasjement og investeringslyst i beslutningssammenheng. I tillegg til at det begrenser løsningsutvalget. Dette legger ikke til rette for gode beslutningsprosesser.

Andre trekk ved omgivelsene som påvirker aksessstrukturen, oppfattelsen og forståelsen av problemer og løsninger, er tilgjengelighet til informasjon gjennom rådgivningstjenester, nettverk og andre kilder. Andre næringer er også et trekk ved omgivelsene som preger samdriftene. Petroleumsindustrien er med på å øke prisene på produkter som aktørene i landbruket har behov for. At denne og neste generasjon ser petroleumsindustrien som en attraktiv arbeidsplass, gjør også at enkelte av deltakerne endrer sitt deltakermønster i hvordan de handler i beslutningsprosesser. De får en kortere tidshorisont for hvor lenge de ser for seg at samdriften kommer til å drives. De høye prisene og at bøndene ikke er attraktive kunder gjør at tilbudet på ulike løsninger reduseres.

Dagens teknologi legger til rette for at det er enkelt å skaffe god informasjon om mulige løsningsalternativer som deltakerne tar med seg inn i beslutningsarenaer. Dette gir økt læring, kunnskapsdeling og engasjement og inkludering. Sosiale media gjør også at det er enklere å opprettholde kontakten til personlige nettverk, noe som styrker informasjonsgrunnlaget til løsninger.

Avslutningsvis kan jeg si at respondentene er meget samfunnsengasjerte. Dette preger hvordan de oppfatter problemer og løsninger, aksesstrukturen, og måten de agerer på i forhold til beslutningsstrukturen og -prosessen. Respondentene er opptatt av at samdriftene må aksepteres i større grad som en del av det fremtidige norske landbruket, og de ønsker at interesseorganisasjonene kunne være med på å arbeide frem en løsning som var rettferdig og entydig for alle parter. Frustrasjon over det de oppfatter som urettferdige løsninger engasjerer og gjør deltakerne mer bevisst på hvordan de skal komme frem til løsninger på problemer som fungerer best for dem og deres samdrift.

6.5 En oppsummering - Fire kategorier samdrifter

Med bakgrunn i mine funn vil jeg kategorisere disse fem samdriftene i fire kategorier:²⁰ de praktiske, formelle, profesjonelle og rasjonelle. Videre beskrives hva som kjennetegner hver kategori og de fremtredende trekk ved den enkelte samdrifts beslutningsprosess.

Avslutningsvis presenteres matrisen hvor trekk som er av betydning er beskrevet og fremhevet.

Den *praktiske samdriften* har regulert samarbeidet mellom deltakerne ut ifra ”den mest logiske/ praktiske løsningen”. Det vil si at deltakerne har tatt utgangspunkt i den enkeltes deltakers kvote for å regulere fordelingen av arbeidsinnsats, utbytte, myndighet og ansvar i samdriften. Her går kapitalbetaling foran arbeidsbetaling. Dette gjør at deltakeren(e) med størst eierandel fungerer som hovedmedlem, med størst myndighet, engasjement og involvering i samdriften. De andre deltakerne har arbeid utenfor samdriften. De har biroller i den daglige driften, noe som gjør de til deltidsdeltakere i

		Spesialisering	
		Svak	Sterk
Arbeidsdeling	Avhengig av eiendel	Samdrift I <u>Praktisk</u>	Samdrift II <u>Formell</u>
	Uavhengig av eiendel	Samdrift III og V <u>Profesjonell</u>	Samdrift IV <u>Rasjonell</u>

Figur 5: Fire typologier, en klassifisering av fem samdrifter

²⁰ Inspirert av typologiene presentert masteroppgaven til H.Hagen (2010).

beslutningsprosesser. De utfører de samme arbeidsoppgavene, og er ikke spesialiserte. De holder regelmessige møter. Dette er en form for koordinering som har vist seg å være nødvendig i en relativ stor samdrift. Tidshorizonten for alliansen strekker seg til og med denne generasjon, eller i realiteten til gjelden er nedbetalt. Hovedtrekkene ved denne samdriften er at deltakernes eierandeler legger grunnlag for koordineringen, og at deltakerne utfører de samme typer arbeidsoppgaver. Beslutningsprosessene i den praktiske samdriften er preget av den enkelte deltakers oppfattelse av hverandre og egen rolle og ansvar. Dette igjen påvirker definering av hvordan problemer skal prioriteres og håndteres, og valg av løsninger. Deltakerne har altså ulike oppfatninger som de tar med seg inn i beslutningsmulighetene.

Den *formelle samdriften* kjennetegnes ved at deltakerne er sterkt spesialiserte. Her er det også en hoveddeltaker og andre deltidsdeltakere. Deltakerne har ansvar for sin spesialitet, som i dette tilfellet er deres gårder. Deltidsdeltakerne har arbeid utenfor samdriften. Utbyttet er forhåndsbestemt, kapitalbetaling, og utgiftene følger den enkeltes ansvar og spesialitet. Kontraktene er eksplisitte og utarbeidet spesielt for deres samdrift. Det er lite som er overlatt til implisitte kontrakter, med unntak av en holdning og norm om at alle hjelper hverandre når det trengs. De har ikke regelmessige møter, men treffes tilfeldig og ved behov. Tidshorizonten for alliansen er kort, det vil si til kontrakten opphører. Samtidig er det her ikke snakk om noen neste generasjon som har tenkt å ta over. Oppsummert er de avgjørende faktorene den eksplisitte formaliseringen og spesialiseringen til deltakerne. Koblingene av strømningene til tider svake hos den formelle samdriften. Dette fremkommer i utformingen av aksessstrukturen som er at oppfatningen og håndteringen av problemer og løsninger er meget individuelt, og til en viss grad blir disse problemene ignorert eller utsatt. Deltakermønsteret er også preget av en individuell beslutningsstruktur.

Den *profesjonelle samdriften* kan sammenlignes med hvilken som helst annen organisasjon av samme størrelse og strukturering. Her har deltakerne klare roller, det vil si at daglig leder er personen som har det overordnede ansvaret og koordineringen av de andre deltakerne. Alle deltakerne, her er daglig leder en av dem, utfører til daglig de samme arbeidsoppgavene. Altså er de svakt spesialiserte. Forventet arbeidsinnsats er ikke basert på deltakernes eierandel i samdriften. Deltakerne har god forståelse for regnskap og økonomi. Dette gjør det mulig for deltakerne å skille samdrift og privatliv ved at fakturering skjer mellom de foretak som utgjør samdriften og den enkelte deltaker. Her er arbeidsbetaling foretrukket fremfor kapitalbetaling. Slik får deltakerne betalt for den innsats av tid og

ressurser de tilfører samdriften, samtidig som utgiftene reguleres på en måte som oppfattes som rettferdig. Dette sikrer et fokus på det deltakerne tjener penger på, nemlig arbeid i fjøset/i samdriften og produksjon av kvalitetsmelk som tilfredsstillende kvoten. Samdriften har en meget klar, balansert og gjennomtenkt formell-, uformell- og fysisk struktur. Den formelle strukturen reguleres ved eksplisitte kontrakter. Hvordan deltakerne samhandler til daglig reguleres av en sterk og godt innarbeidet uformell struktur. Deltakerne deltar aktivt i driften og oppfatter hverandre som likemenn. De har en lang tidshorisont og vektlegger at driften skal være konkurransedyktig og drivverdig. Det er en lang tidshorisont for samarbeidet. Beslutningsprosessene hos den profesjonelle samdriften preget av sterke koblinger i aksessstrukturen og beslutningsstrukturen hvor problemer og løsninger håndteres kontinuerlig i beslutningsmuligheter hvor alle deltakerne møtes, deltar aktivt, deler informasjon og kunnskap. Deltakerne deler en sterk kultur, perspektiv og har kunnskaper utover det landbrukstekniske som legger til rette for god og bred deltakelse i beslutninger.

Det som kjennetegner den *rasjonelle samdriften* er flere aktive deltakere som har ansvar for hver sin spesialiserte del av driften. De har ikke regelmessige planlagte møter, men møtes ved behov. Det er liten grad av formalisering i form av eksplisitte kontrakter. De arbeider bevisst ut ifra implisitte relasjonskontrakter og en sterk kultur som legger grunnlag for deltakernes gjensidige tillit, forståelse og tilpasning. Samdriften har en lang tidshorisont. Kulturen og tidshorisonten er grunnlaget for samarbeid og samhandlingen hos den rasjonelle samdriften. Beslutningsprosessene er sterkt preget av at problemer og løsninger håndteres kontinuerlig, selv om det nødvendigvis ikke er i felleskap da deltakerne er spesialiserte. Problemer blir allokert til deltakere med de beste forutsetninger for å finne gode løsninger på disse. Problemer blir definert nogenlunde likt og har samme prioritering hos deltakerne. I tillegg kan beslutningsstrukturen beskrives som kontinuerlig og at basert på en sterk organisasjonsstruktur som sikrer forståelse og inkludering deltakerne imellom.

6.5.1 Fullstendig matrise over fire kategorier basert på 2 former for koordinering og fordeling av arbeidsoppgaver i fem samdrifter

		Spesialisering av arbeidsoppgaver på individnivå	
		Svak	Sterk
Fordeling av arbeidsdeling/oppgaver	Avhengig av deltakers eiereierandel	<p>Samdrift I – Den praktiske samdriften</p> <ul style="list-style-type: none"> Engasjement i beslutningsprosesser varierer med størrelse på deltakers eierandel (heretter eierandel) Samdriftsavtalen brukt, men lite gjennomarbeidet – ført til ubalanse i samarbeidet Kontinuerlig beslutningsprosess Tidshorisont varierer med eierandel. Omstillingsvillighet avhenger av eierandel. En hoveddeltaker, andre blir deltidsdeltakere og har arbeid utenfor samdriften Beslutninger gjort kollektivt Motivet for de mindre deltakerne er ønsker om ikke å måtte selge egen melkekvote Bruker TINE rådgiver og ved enkelttilfeller blir banken brukt som rådgivningstjeneste Petroleumsindustrien er potensiell arbeidsgiver for flere av deltakerne, inntektsforskjell og arbeidsforhold. 	<p>Samdrift II – Den formelle samdriften</p> <ul style="list-style-type: none"> Lavt engasjement i beslutningsprosesser som angår samdriften Eksplisitte kontrakter, laget egen meget detaljert avtale, ikke brukt standardisert avtale Ikke kontinuerlig beslutningsprosesser Kort tidshorisont, det vil si til kontraktslutt Ikke omstillingsvillig, men avventende. Beslutninger er sjelden gjort kollektivt Lite samarbeid i den daglige driften Ikke noen med odel som ønsker å overta Motivet for de mindre deltakerne er ønsker om ikke å måtte selge egen melkekvote Sporadisk bruk av rådgivningstjenester, hver deltaker har sitt regnskapskontor Informasjon innhentes fra nettverk
	Uavhengig av deltakers eiereierandel	<p>Samdrift III og V - Den profesjonelle samdriften</p> <ul style="list-style-type: none"> Stort engasjement i beslutningsprosesser Laget egne samarbeidsavtaler med eksplisitte samarbeidskontrakter regulerer fordeling og implisitte kontrakter i det daglige arbeidet Kontinuerlige beslutningsprosesser Lang tidshorisont Omstillingsvillig Beslutninger gjort kollektivt Balanse i samarbeidet Den største samdriften bruker TINE rådgiver, den minste har ikke utbytte av denne. Begge bruker regnskapskontoret aktivt som rådgiver og ekstern konsulent Deltakere har stor økonomisk forståelse Ansvar er likt fordelt, sterk kultur Henter adspredelse og perspektiv i arbeid / verv 	<p>Samdrift IV – Den relasjonelle samdriften</p> <ul style="list-style-type: none"> Stort engasjement i beslutningsprosesser Implisitte kontrakter, Ikke brukt standardisert avtale Kontinuerlige beslutningsprosesser Lang tidshorisont Omstillingsvillig Balanse i samarbeidet Beslutninger gjort både kollektivt og individuelt Olje og gass næringen legger begrensninger på muligheten til å skaffe leverandører og hever prisen på varer. Ansvar er likt fordelt, sterk felles forståelse, tillit, normer og verdier Henter adspredelse og perspektiv i arbeid / verv utenfor gården

7.0 En konklusjon og en avslutning

7.1 Konklusjon

Strømningsmodellen sier at beslutningsprosesser er hvordan strømmingene (*deltakere, muligheter, problemer og løsninger*) organiseres. Hvordan de kobles sammen er avhengig av aksesstrukturen og beslutningsstrukturen. Jeg har valgt å si at beslutningsprosessen påvirkes av trekk ved omgivelsene, kulturen, organisasjonen og det enkelte individ. Nedenfor vil jeg forsøke å vise hvordan beslutningsprosessene påvirkes av trekkene.

Beslutningsmuligheter

Beslutningsmuligheter er arenaer hvor deltakere, problemer og løsninger møtes, og beslutninger tas. Beslutningsmuligheter påvirkes av utformingen på både akses- og beslutningsstrukturen. Det er viktig for både *defineringsprosessen* (koblingen mellom problemer og løsninger) og *aktiviseringsprosessen* (deltakermønsteret) å ta den *tid* som er nødvendig for å diskutere og kunne komme frem til en enighet og forståelse. Å bruke god tid under etableringsfasen sikrer gjensidig tilpasning som legger til rette for gode beslutningsmuligheter. I det daglige arbeidet er møter mer tilfeldige sammenkomster eller de avtales etter behov. Tidshorizonten for arbeidet sier også noe om hvor viktig det er med regelmessige møter. I samdrifter med en lang tidshorizont er beslutningsprosessene mer kontinuerlige og holdes møter regelmessige. Hvor mye tid som blir brukt i møter, beslutningsmuligheter, varierer med hvor spesialiserte deltakerne er.

Møter er også forum hvor *erfaringer, informasjon og kunnskap* utveksles. Dette sier noe om deltakermønsteret. Deltakerne har erfart at det er best å ha en fleksibel sakliste, og la samtalen gå slik at "alt og mer" kommer frem; dette kan være ideer, problemer og løsninger. Det er viktig at alle inkluderes i beslutningsprosessene for å sikre en god aksesstruktur der problemer blir allokert i beslutningsarenaer til deltakere med de beste forutsetninger for å løse problemene. Dette uansett individuelle trekk som alder, kjønn, personlige forutsetninger og eierandel i samdriften. Dette skaper god utveksling av informasjon og erfaring samtidig som det sikrer engasjement, ansvar- og eiendomsfølelse.

Struktureringen har altså innvirkning på beslutningsmulighetene. Kontrakter som oppfattes som velfungerende og rettferdige skaper et godt utgangspunkt for gode beslutningsmuligheter. Deltakermønsteret hos samdrifter med lite spesialiserte deltakere preges av at de møtes oftere, da de har større innvirkning på hverandres arbeidshverdag og beslutnings-

mulighetene. Graden av spesialisering preger også hvor nødvendig deltakerne synes det er med regelmessig utveksling av informasjon. Sterk spesialisering leder til mindre utveksling av erfaring og kunnskap. I samdrifter med svak spesialisering er det vanligere at deltakerne deler kunnskap. Dette sikrer at beslutningene er tatt på bakgrunn av et bredt informasjon- og kompetansegrunnlag, altså preger dette koblingen mellom deltakere og beslutningsmuligheter hvor problemer og løsninger blir behandlet.

De kulturelle trekkene påvirker beslutningsstrukturen, og derved beslutningsmulighetene, er de grunnleggende normer, verdier og holdninger. Kulturen og den uformelle strukturen virker regulerende på adferden. Samdriftens kultur sier noe om at deltakerne forventes å skulle engasjere seg i diskusjoner, ha forståelse, involvere hverandre og føle likt ansvaret for driften og samarbeidet.

Deltakerne

Deltakerne er en del av beslutningsstrukturen og påvirker beslutningsprosessene først og fremst ved sitt engasjement. Dette er farget av deltakernes erfaringer, kompetanse, holdninger, egne motiver og tradisjoner. Omgivelsene og deltakernes eget nettverk har også påvirkning på hvordan de agerer i en beslutningssituasjon. Hvilken betydningen og konsekvensene av problemet har også innvirkning på deltakeren. Det kan også påvirke hvilke løsningsmuligheter deltakeren ser. Samtidig har deltakerens opplevelse av sine rettigheter, rolle, sitt ansvar, plikter og sin myndighet innflytelse for hvordan deltakeren forholder seg i en beslutningsprosess. Dette varierer om deltakerne er likeverdige eller om samdriften består av hoved- og deltidsdeltakere.

Tidshorisonten deltakeren forventer at samarbeidet skal ha er et av de individuelle trekkene. Det er også deltakerens motiv for å gå inn i samdriften. Om deltakeren har egne barn som viser interesse for å ta over, og om deltakeren selv ønsker å fortsette som samdriftsbonde er også utslagsgivende for tidshorisonten. En lang tidshorisont sikrer kontinuitet i deltakermønstret og beslutningsprosessene. Tidshorisonten påvirkes også av trekk ved den formelle og uformelle struktur, som hvordan samarbeidet er formalisert og regulert.

Deltakerne påvirkes av egen og andres *erfaringer, læring og kunnskaper*. Individuelle trekk som kompetanse, utdanning, annen arbeidserfaring, verv og nettverk er kilde til informasjon og preger hvordan deltakerne forholder seg til, forstår og oppfatter problem. Dette har betydning for utformingen av koblingene i aksessstrukturen. En av deltakerne, fra den

formelle samdriften, har høyere utdanning. Dette er en av årsakene til den sterke formaliseringen av samarbeidet. En uformell organisasjonsstruktur der det oppfordres til diskusjoner og utveksling av informasjon og erfaringer, fører til at deltakerne foretrekker å ta beslutninger i felleskap. Dette preger beslutningsstrukturen. Det er grunnet i samdriftens kultur om deltakerne finner at diskusjoner og møter er en verdifull side ved samarbeidet. Vektlegges dette styrkes koblingene mellom problemer, deltakere og løsninger til beslutningsmulighetene. Beslutningene blir slik mer veloverveid og informert enn om de blir tatt individuelt. Ellers er tilgjengelighet til informasjon, kunnskap og gode rådgivertjenester som deltakerne har tillit til, også viktig med tanke på å til rette legge for gode beslutningsprosesser.

Deltakelsesmønsteret påvirkes av *kulturelle trekk*, som holdninger, normer, verdier og tradisjoner. Disse er et resultatet av arbeidet som ble gjort under etableringsfasen og deltakernes bakgrunn. Å bruke lang tid på etableringsfasen fører til at det dannes en grunnleggende kultur for hva som er forventet og akseptert adferd. Kulturen er noe som finnes i organisasjonen. Der deltakerne utfører de samme arbeidsoppgavene, og deler likt på ansvaret, er der en sterkere felles forståelse av forventninger til hverandre, normer og verdier som styrker koblingene mellom deltakerne og til beslutningsmulighetene hvor de diskuterer problemer og løsninger. Hvordan deltakerne forholder seg til hverandre og deres syn på samarbeidet påvirker deres engasjement, investeringslyst, myndighet og ansvars- og eiendomsfølelse. Derimot er argument og holdninger som ”slik har jeg alltid gjort det” ikke akseptert.

De *strukturelle* forhold som påvirker deltakerne er utformingen av organisasjonens fysiske, formelle og uformelle struktur. Disse legger i sin tur til rette for hvordan aksesstrukturen og beslutningsstrukturen er utformet. Kontrakter, både eksplisitte og implisitte relasjonskontrakter, danner et fundament for hvordan deltakermønsteret er utformet igjennom hvordan deltakerne oppfatter seg selv og samhandler med hverandre. Dette er tydeliggjort i organisasjonens formelle og uformelle struktur, og er med på å danne retningslinjer for samarbeidet. Over tid institusjonaliseres den uformelle og formelle strukturen i organisasjonen, og i beslutningsprosessen. Dette kan skape forutsigbarhet og stabilitet, og beslutningsmønsteret preges av dette.

Organisasjonsstrukturen kan bidra til å skille enkeltbrukerens privatliv fra samdriften, noe som oppleves som fordelaktig. En formell foretaksstruktur kan legge til rette for en

fordeling som oppfattes som rettferdig og likeverdig. Dette sikrer en følelse av likeverd, samhold, ansvar- og eiendomsfølelse til samdriften. Er samarbeid sterkt spesialisert og formalisert kan dette resultere i større avstand mellom deltakerne. Det blir da en svakere kobling mellom deltakere og beslutningsmuligheter. Deltakermønster er preget av deltakernes lave engasjement, omstillings- og investeringsvilje i beslutningsprosesser som angår samdriften som helhet, altså svake administrative og strukturelle koblinger. Dog har disse deltakerne en stor ansvarsfølelse for sine egne oppgaver og interesser i samdriften.

Den fysiske strukturen er også av betydning for samarbeidet. Her er det to hovedforskjeller: der hovedbygningen er plassert hos en av deltakerne, eller der den er plassert i relativ lik avstand mellom alle dem. Der hovedfjøset er lokalisert hos hoveddeltaker har denne deltakeren det største ansvaret, eiendomsfølelsen, eierandelen og engasjementet i samdriften. Dette preger også de andre deltakerne, som inntar roller som deltidsdeltakere. Disse går inn og ut av beslutningsmulighetene og preger slik beslutningsstrukturen, da at de ikke alltid er tilstede, engasjert eller tilgjengelig.

Problemer

Begrensninger og utfordringer oppfattes gjerne som problemer. Problemer påvirker også aksesstrukturen i en beslutningsprosess. Organisatoriske og individuelle trekk påvirker deltakernes tidshorisont, hvordan problemer blir håndtert og hvordan beslutningsmulighetene er utformet. Følelse av ansvar og forpliktelse har innvirkning på hvordan problemer blir oppfattet og håndtert. Dette er tydelig når en studerer aksesstrukturen, som er hvordan problemer og løsninger er koblet til beslutningsmuligheter. For eksempel kan en kort tidshorisont føre til at problemer blir ignorert eller oversett på grunn av usikkerhet rundt fremtidige forhold. Aksesstrukturen er også påvirket av spesialiseringen til arbeidsoppgavene. Er spesialiseringen av arbeidsoppgaver stor kan dette føre til at problemer blir håndtert mer individuelt, alt etter hvem som føler ansvaret for disse. Motsetningen i disse tilfellene er de samdriftene der deltakerne gjør de samme arbeidsoppgavene og har de samme interesser i samdriften, her håndteres problemene mer kollektivt. I samdrifter med lang tidshorisont er det mer kontinuitet i å håndtere problemer etter hvert.

Aksesstrukturen, hvordan et problem oppfattes og håndteres, preges av individuelle trekk som erfaring og alder. Utdanning, kunnskap om økonomi, verv og arbeid utenfor gården preger også hvordan deltakerne forholder seg til problemer. Kulturelle trekk som preger holdninger rundt åpenhet om problemer, er også av betydning for hvordan problemene

defineres og håndteres i en beslutningsprosess. Trekk ved omgivelsene, som tilgjengelighet til rådgivningstjenester, informasjon og kompetanse, preger også aksesstrukturen, da hvordan problemene kobles til løsninger og deltakere.

Løsninger

Det er viktig at løsninger formuleres som en del av en defineringsprosess, der løsninger kobles med problemer. Dette kommer som resultat av kunnskap, informasjon, erfaring og evne til innovativ tenkning. Det er derfor viktig å ta den *tid* som er nødvendig for å komme frem til en god løsning. En lang tidshorisont gjør også at løsningene er mer strategiske og langsiktige. Dette er typisk for en sterk aksesstruktur. Er beslutningsprosessen kontinuerlig og en del av en langsiktig prosess blir problemer håndtert kontinuerlig og koblet til løsninger og deltakere i en beslutningsarena med et strategisk perspektiv.

Individuelle trekk som aldersforskjeller fremheves som en berikelse til et samarbeid. Forskjeller i alder bringer med seg ulike *erfaring og kunnskaper*, som igjen preger beslutningsstrukturen og deltakermønsteret. Deltakere med ulik alder oppfatter også forskjellige fordeler og ulemper ved løsninger, noe som legger til rette for læring. Med ung alder kommer nytenkning og med høyere alder kommer erfaring som gjør at deltakeren gjenkjenner problemer og kan koble disse med løsninger i en defineringsprosess.

Løsninger og informasjon innhentes fra omgivelsene, som fra nettverk, tidsskrifter, fagmøter, rådgivningstjenester og kollegaer. Det er bemerkelsesverdig at ingen av respondentene bruker den samme rådgivningstjenesten som sin hovedrådgiver. Dette svekker den overordne tilgangen til løsninger. Og som følge av dette kan det hende at det ikke problemer bli koblet til de best egnede løsningene. Rådgiverne fremheves som kilder til kunnskap og informasjon. De er en nøytral instans, og samarbeid med rådgivere fungerer som en kvalitetssikring. Rådgivere kan være eksterne parter i en beslutningsmulighet. Uansett de en viktig del av hvordan problemer og løsninger oppfattes, forstås og kobles en defineringsprosess, som igjen legger til rette for beslutningsmuligheter.

Begrensninger

Det er meget individuelt hvordan man opplever begrensninger. Begrensninger kan være hinder for sammenkoblinger mellom strømmene, eller et direkte hinder for at deltakere, løsninger og problemer skal komme til sin rett. Den kvinnelige respondenten sier at kvinner

nok ser mer begrensninger, de er mer reserverte og tilbakeholdne enn menn. Det å ha tilstedeværelsen av begge kjønn er derimot fremhevet som en berikelse for samarbeidet.

Økonomi er naturligvis sett på som en begrensning. Rammebetingelser og tilskuddsordninger er trekk ved de generelle omgivelsene, og blir oppfattet som urettferdige av respondentene. De poengterer at rammevilkårene og tilskuddsordninger ikke legger til rette for at samdriftene skal oppnå den stordriftsfordel som et samdriftssamarbeid ideelt sett skal gi sammenlignet med en tradisjonell gård. Dette fordi enkeltbønder og samdriftsbønder ikke har de samme rettighetene når det kommer til størrelse på tilskudd. Dette preger mulighetene til å realisere løsninger og deltakernes engasjement og entusiasme.

Andre næringer er en annen del av de generelle omgivelsene som oppleves som en utfordring, og da spesielt petroleumsindustrien. Den er en meget attraktiv arbeidsgiver, både for dagens og fremtidens bønder. Dette preger den strategiske planleggingen. Mange leverandører leverer produkter både til petroleumsindustrien og landbruket. På grunn av at petroleumsindustrien er mer kapitalsterk enn landbruket opplever bønder at det er høye priser på produkter som representerer ulike løsninger. I tillegg opplever bøndene at det er vanskelig å finne leverandører som er interesserte i å levere, på grunn at leverandørene synes ordrene fra bøndene er for små.

En annen begrensning respondentene nevner er at det ikke eksisterer én rådgivningstjeneste eller én enhet hvor kompetansen er samlet. Samtidig etterlyser samdriftsbøndene én fungerende interesseorganisasjon for landbruket og herunder samdriftene. Respondentene sier også at de føler det er liten forståelse for landbrukets utfordringer fra politikere, samfunnet, utdanningsinstitusjoner og kompetansesenter. Mer kunnskap og større forståelsen ville muligens bedre kommunikasjonen mellom disse ulike instansene.

7.2 Avslutning – hva så?

Tydelige og gjennomarbeidede kontrakter fremheves i teorien som avgjørende for å oppnå gode rammer for samarbeidet og gode beslutningsprosesser. Kontraktene må ikke legge begrensninger på deltakernes engasjement og omstillingsvillighet i en beslutningsprosess.

Det er ulik praksis hvordan samarbeidet er formalisert. Kontrakter kan være et godt hjelpemiddel for å unngå uklarheter og dårlig fordeling av forventet innsats og utbytte.

Kontraktene bør sikre at arbeidsbetaling er uavhengig kapitalbetaling, dette sikrer et deltakermønster som er preget av engasjement og en følelse av rettferdighet og likeverd.

Samtidig kan kontrakter også bli en begrensning for de kontinuerlige beslutningsprosessene ved at deltakerne går og venter på at kontrakten skal reforhandles. Dette kan da bli et hinder for beslutningsprosessene.

En god organisering av strømmene i godt fungerende aksess- og beslutningsstrukturer øker mulighetene for å oppnå en stabil organisasjon med engasjerte deltakere. Dette kan gjøres igjennom å utarbeide og institusjonalisere tydelige samarbeidsavtaler. Som oppnås best gjennom en kontinuerlig utvikling av samarbeidet. Samtidig bør det ikke være for mye fokus på skriftlige detaljerte kontrakter hvor en forsøker å forutsi alle mulige fremtidige situasjoner. Samarbeidet bør baseres på gjensidig tillit og forståelse, og en formalisering av samarbeidsavtaler der økonomiske forhold og rettigheter til den enkelte er beskrevet. Disse kontraktene bør igjennom en grundig gjennomgang, gjerne ved å bruke eksterne aktører/ rådgivere som en nøytral part. En gjennomarbeidet struktur, grunnleggende kultur og god kommunikasjon gir gode definisjon- og aktiveringsprosesser. Som sikrer god deltakelse, engasjement og åpenhet for å bringe problemer og løsninger på banen. Slik kan også en samdrift oppnå synergieffekter ved god utnyttelse av ressurser og kompetanse. Dette har videre innvirkning på beslutningsprosessene i form av engasjement, motivasjon og god bruk av samdriftens ressurser.

Det optimale ville vært en velfungerende sentralisert og muligens å oppnå nøytral rådgivningstjeneste. Denne ville da fungere som grunnlaget for en god aksessstruktur hvor problemer, løsninger og deltakere ble gitt muligheter for å gjennomføre en god beslutningsprosess. Dette vil også være med på å danne en portal for informasjon og kompetanse som både samdriftsbøndene, interesseorganisasjoner og samfunnet for øvrig kunne ha tillit til. Det er også tydelig at rammevilkårene og tilskuddsordningene som de er i dag oppfattes som urettferdige. Her kunne kanskje interesseorganisasjoner for landbruket, samdrifter og departementet samarbeide om å få til en løsning som bli forstått og oppfattet som rettferdig av alle aktørene i landbruket. Dette ville i sin tur til rette legge for gode løsninger og beslutningsmuligheter, samtidig ville det skape bli mer samhold og mindre frustrasjon blant bøndene. Og ikke minst ville det bidra til å fremme engasjement og gleden over å være gårdbruker.

8.0 Ettertanker - ... veien videre, hva nå?

Arbeidet med denne oppgaven har lært meg utrolig mye. Det har vært en fantastisk reise som har gitt mange nye perspektiv. Jeg har utviklet meg mye, samtidig som det underveis har det vært noen *nedturer*, mange *oppturer* og mye *undring*.

Nedturer i den forstand at for lite tid og liten egen erfaring med å gjennomføre en slik studie har ført til begrensninger. Jeg skulle ønske jeg både hadde mer tid, erfaring og mer ressurser til å kunne gjøre en grundigere undersøkelse.

Oppturer fordi det har vært så utrolig spennende. Det ville vært interessant å kunne få muligheten til å gjennomføre en større studie om samme tema, kanskje med en annen innfallsvinkel. Jeg håper denne undersøkelsen kan brukes som bakgrunn for andre, både kvalitative og kvantitative, studier. Det ville også vært interessant å se om det var mulig, ønskelig og grunnlag for å samle ressurser og kompetanse i færre enheter, og hva dette eventuelt ville føre til. Et annet spørsmål jeg sitter igjen med er hvordan ulike utforminger og bruk av forskjellige kontrakter påvirker det daglige arbeidet i sin helhet, og om noen former faktisk er å foretrekke fremfor andre. En annen retning kan være å studere hvilken rolle kultur og tradisjon har for å få til et fungerende samarbeid. Er det her regionale forskjeller? Og hvilke individuelle trekk har betydning for samdriftssamarbeidet? Et annet interessant tema er ”kvinner som samdriftsbønder”. Nasjonale undersøkelser som omhandler kvinner i landbruket viser at det er færre kvinner som velger bondeyrket sammenlignet med menn. En av begrunnelsene kvinnene gir er at det er vanskelig å kombinere bondeyrket med barsel-permisjon og omsorg for små barn. Dette kan dog løses i en samdrift, og jeg stiller da spørsmålet videre: Hvorfor er det så få kvinner, sammenlignet med menn, som går inn i samdriftssamarbeid? Når et slikt samarbeid kan løse noen av de største problemene kvinner ser i valg av bondeyrket.

Undringen jeg sitter igjen med er fortsatt det samme overordnede spørsmålet: Hva er det som gjør at noen samdrifter lykkes og andre oppløses? Og med dette avslutter jeg med et sitat fra en av respondentene.

”Framtida er å drive slik at vi, og neste generasjon, kan se gleden i gården. Vi må drive slik at vi kan leve av den men det må utvikling til.”

- Deltaker i samdrift på Nordmøre.

9.0 Litteraturliste

- Almås, Reidar. (2010). "I have seen the future, and it works! How Joint Farming may solve contradictions between technological level and farm structure in Norwegian dairy production." In *Research in rural sociology and development*, edited by Carol Richards og Kiah Smith. Greenwich, Conn.: JAI Press Inc.
- Bamford, James, Deavid Ernst og David G. Fubini. (2004). "Launching a world-class Joint venture." *Harvard business review* 82 (2):91-100.
- Bang, Henning. (2011). *Organisasjonskultur*. Oslo: Universitetsforl.
- Berger, Helle Cecilie. Access (2012). *God planlegging og kommunikasjon gir suksess i samdrifter*. Nationen, <http://www.nationen.no/2012/04/14/landbruk/samdrift/norsklandbrukno/7368778/> (lest 14 apr 2012)
- Bergslid, Ildri Kristine. (2012). *Toppleder i grønn kjeledress : dybdeintervju med 12 kvinner om landbruket i Møre og Romsdal*. Vol. nr. 7(118) 2012. Ås: Bioforsk.
- Borys, Bryan og David B. Jemison. (1989). "Hybrid Arrangements As Strategic Alliances: Theoretical Iss." *Academy of Management. The Academy of Management Review* 14 (2):234-234.
- Brekke, Lars Peder. Access (2010). *Samdrifter i melkeproduksjonen*. Lanbruks 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 (lest 21. jan 2013)
- Christensen, Tom og Per Lægred. (1998). *Den moderne forvaltning: om reformer i sentralforvaltningen*. [Oslo]: Tano Aschehoug.
- Christensen, Tom, Per Lægred, Paul G. Roness og Kjell Arne Røvik. (2004). *Organisasjonsteori for offentlig sektor: instrument, kultur, myte*. Oslo: Universitetsforl.
- Cohen, Michael D., James G. March og Johan P. Olsen. (1972). "A Garbage Can Model of Organizational Choice." *Administrative Science Quarterly* 17 (1):1-25.
- Egeberg, Morten. (1984). *Organisasjonsutforming i offentlig virksomhet*. Oslo: Aschehoug.
- Everett, E. L. og Inger Furseth. (2012). *Masteroppgaven: hvordan begynne - og fullføre*. Oslo: Universitetsforl.
- Fisher, Roger og Scott Brown. (1989). *Getting together : building a relationship that gets to yes*. London: Business books.
- Forsøksringen. Access (2008). *Samdrift i Mjølkeproduksjonen, en rettleing laga av forsøksringen Hordaland*. Landbruk Vest, <http://hordaland.lr.no/media/ring/1044/Samdrift2008pdf.pdf> (lest 7. jan 2008)
- Grønmo, Sigmund. (2004). *Samfunnsvitenskapelige metoder*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Hagen, Håvard. (2010). *Effektiv samdrift: med fokus på et velfungerende samarbeid*, Masteroppgave, Norges Heierandelshøyskole, NHH, Bergen.
- Hatch, Mary Jo og Ann L. Cunliffe. (2013). *Organization theory : modern, symbolic, and postmodern perspectives*. Oxford: Oxford University Press.
- Haugland, Sven A. (2004). *Samarbeid, allianser og nettverk*. Oslo: Universitetsforl.
- Haugum, Margrete. (2003). *Samdrift i melkeproduksjon : konsekvenser av samdrift med tre eller flere deltakere*. Vol. 2003:5. Steinkjer: Nord-Trøndelagsforskning.
- Jacobsen, Dag Ingvar og Jan Thorsvik. (1997). *Hvordan organisasjoner fungerer: innføring i organisasjon og ledelse*. Bergen-Sandviken: Fagbokforlaget.
- Jacobsen, Dag Ingvar. (2005). *Hvordan gjennomføre undersøkelser?: innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. Kristiansand: Høyskoleforlaget.

- Jacobsen, Dag Ingvar og Jan Thorsvik. (2007). *Hvordan organisasjoner fungerer*. Bergen: Fagbokforl.
- Jordskiftedomstolene. Access (2013). <http://www.domstol.no/no/Enkelt-domstol/Jordskiftedomstolene/Om-jordskiftedomstolene/Jordskiftevirksomheten-i-et-historisk-perspektiv/> (lest 25. april 2013)
- Lindstad, Marit Olive. (2006). *Samdrifter i jordbruket : samarbeid og trivsel*, Masteroppgave, Karlstads universitet, Karlstad.
- March, James G. og Chip Heath. (1994). *A primer on decision making : how decisions happen*. New York: Free Press.
- March, James G. (1988). *Decisions and organizations*. Oxford: Blackwell.
- Mathieu, John E. og Tammy L. Rapp. (2009). "Laying the foundation for successful team performance trajectories: The roles of team charters and performance strategies." *Journal of Applied Psychology* 94 (1):90.
- Mintzberg, Henry. (1979). *The structuring of organizations: a synthesis of the research*. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall.
- Nese, Janne-Berit. (2006). *Kriterier for organisasjonsdannelse : en casestudie om samdrift i landbruket*. Stavanger: J.B. Nese.
- regjeringen.no. Access (2013). *Samdrift minker kvinneeierandelen*, <http://www.regjeringen.no/nb/dep/lmd/aktuelt/nyheter/2009/mars-09/landbruk-samdrifter-minker-kvinneeierandelen.html?id=549495> (lest 19.4 2013)
- Repstad, Pål. (2007). *Mellom nærhet og distanse: kvalitative metoder i samfunnsfag*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Rod, Michel. (2009). "A Model for the Effective Management of Joint Ventures: A Case Study Approach." *International Journal of Management* 26 (1):3-17.
- Simon, Herbert A. Access (1978). *Rational Decision-Making in Business Organizations*. Nobel org, http://www.nobelprize.org/nobel_prizes/economics/laureates/1978/simon-lecture.pdf (lest 4th nov 2012)
- Samdriftenes_Kontaktorgan. Access (2012). *Samdrift, definisjon*. Norgas Vel, <http://www.samdrift.org/default.asp?WCI=ViewNews&WCE=2139&DGI=10&Head=1> (lest 17.sept 2012)
- Smedberg, Karen Sofie Grung og Siri Kamøy. (2011). *Konflikters betydning for samdrifter*, Masteroppgave, Norges Heierandelshøyskole, Bergen.
- Statens_Landbruksforvaltning. Access (2011). *Fyklesvis fordeling og størrelse på samdrifter*, <https://http://www.slf.dep.no/no/produksjon-og-marked/melk/melkekvoter/statistikk> (lest 21.jan 2011)
- Statens_Landbruksforvaltning. Access (2013). *Samdrifter, historisk utvikling*, <https://http://www.slf.dep.no/no/statistikk/utvikling/melkekvote/samdrifterhagen> (lest 21. jan 2013)
- Stræte, Egil Petter og Reidar Almås. (2007). *Samdrift i melkeproduksjonen : en samvirkestrategi for økt velferd og fleksibel drift*. Vol. 3/07. Trondheim: Bygdeforskning.
- Thagaard, Tove. (2003). *Systematikk og innlevelse : en innføring i kvalitativ metode*. Bergen: Fagbokforl.
- Yan, Aimin og Jason Duan. (2003). "Interpartner fit and its performance implications: A four-case study of U.S.-China Joint Ventures." *Asia Pacific Journal of Management* 20 (4):541-564.
- Bamford, James, Deavid Ernst og David G. Fubini. (2004). "Launching a world-class joint venture." *Harvard business review* 82 (2):91-100.
- Bang, Henning. (2011). *Organisasjonskultur*. Oslo: Universitetsforl.

- Beger, Helle Cecilie. Access (2012). *God planlegging og kommunikasjon gir suksess i samdrifter*. Norsk Landbruk, <http://www.norsklandbruk.no/gaardsdrift/2012/04/14/god-planlegging-og-kommunikasjon-gir-suksess-i-samdrifter.aspx> (lest 21. jan 2013)
- Berger, Helle Cecilie. Access (2012). *God planlegging og kommunikasjon gir suksess i samdrifter*. Nationen, <http://www.nationen.no/2012/04/14/landbruk/samdrift/norsklandbrukno/7368778/> (lest 14 apr 2012)
- Bergslid, Ildri Kristine. (2012). *Toppleder i grønn kjeledress : dybdeintervju med 12 kvinner om landbruket i Møre og Romsdal*. Vol. nr. 7(118) 2012. Ås: Bioforsk.
- Borys, Bryan og David B. Jemison. (1989). "Hybrid Arrangements As Strategic Alliances: Theoretical Iss." *Academy of Management. The Academy of Management Review* 14 (2):234-234.
- Brekke, Lars Peder. Access (2010). *Samdrifter i melkeproduksjonen*. Lanbruks 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 (lest 21. jan 2013)
- Christensen, Tom og Per Læg Reid. (1998). *Den moderne forvaltning: om reformer i sentralforvaltningen*. [Oslo]: Tano Aschehoug.
- Christensen, Tom, Per Læg Reid, Paul G. Roness og Kjell Arne Røvik. (2004). *Organisasjonsteori for offentlig sektor: instrument, kultur, myte*. Oslo: Universitetsforl.
- Cohen, Michael D., James G. March og Johan P. Olsen. (1972). "A Garbage Can Model of Organizational Choice." *Administrative Science Quarterly* 17 (1):1-25.
- Everett, E. L. og Inger Furseth. (2012). *Masteroppgaven: hvordan begynne - og fullføre*. Oslo: Universitetsforl.
- Fisher, Roger og Scott Brown. (1989). *Getting together : building a relationship that gets to yes*. London: Business books.
- Forsøksringen. Access (2008). *Samdrift i Mjølkeproduksjonen, ei rettleing laga av forsøksringen Hordaland*. Landbruk Vest, <http://hordaland.lf.no/media/ring/1044/Samdrift2008pdf.pdf> (lest 7. jan 2008)
- Grønmo, Sigmund. (2004). *Samfunnsvitenskapelige metoder*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Hagen, Håvard. (2010). *Effektiv samdrift: med fokus på et velfungerende samarbeid*, Masteroppgave, Norges Handelshøyskole, NHH, Bergen.
- Hatch, Mary Jo og Ann L. Cunliffe. (2013). *Organization theory : modern, symbolic, and postmodern perspectives*. Oxford: Oxford University Press.
- Haugland, Sven A. (2004). *Samarbeid, allianser og nettverk*. Oslo: Universitetsforl.
- Haugum, Margrete. (2003). *Samdrift i melkeproduksjon : konsekvenser av samdrift med tre eller flere deltakere*. Vol. 2003:5. Steinkjer: Nord-Trøndelagsforskning.
- Jacobsen, Dag Ingvar. (2005). *Hvordan gjennomføre undersøkelser?: innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. Kristiansand: Høyskoleforlaget.
- Jacobsen, Dag Ingvar og Jan Thorsvik. (1997). *Hvordan organisasjoner fungerer: innføring i organisasjon og ledelse*. Bergen-Sandviken: Fagbokforlaget.
- Jacobsen, Dag Ingvar og Jan Thorsvik. (2007). *Hvordan organisasjoner fungerer*. Bergen: Fagbokforl.
- Jordskiftedomstolene. Access (2013). <http://www.domstol.no/no/Enkelt-domstol/Jordskiftedomstolene/Om-jordskiftedomstolene/Jordskiftevirksomheten-i-et-historisk-perspektiv/> (lest 25. april 2013)
- Lindstad, Marit Olive. (2006). *Samdrifter i jordbruket : samarbeid og trivsel*, Masteroppgave, Karlstads universitet, Karlstad.

- March, James G. (1988). *Decisions and organizations*. Oxford: Blackwell.
- March, James G. og Chip Heath. (1994). *A primer on decision making : how decisions happen*. New York: Free Press.
- Mathieu, John E. og Tammy L. Rapp. (2009). "Laying the foundation for successful team performance trajectories: The roles of team charters and performance strategies." *Journal of Applied Psychology* 94 (1):90.
- Mintzberg, Henry. (1979). *The structuring of organizations: a synthesis of the research*. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall.
- Nese, Janne-Berit. (2006). *Kriterier for organisasjonsdannelse : en casestudie om samdrift i landbruket*. Stavanger: J.B. Nese.
- regjeringen.no. Access (2013). *Samdrift minker kvinneandelen*, <http://www.regjeringen.no/nb/dep/lmd/aktuelt/nyheter/2009/mars-09/landbruk-samdrifter-minker-kvinneandelen.html?id=549495> (lest 19.4 2013)
- Repstad, Pål. (2007). *Mellom nærhet og distanse: kvalitative metoder i samfunnsfag*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Rod, Michel. (2009). "A Model for the Effective Management of Joint Ventures: A Case Study Approach." *International Journal of Management* 26 (1):3-17.
- Samdriftenes_Kontaktorgan. Access (2012). *Samdrift, definisjon*. Norgas Vel, <http://www.samdrift.org/default.asp?WCI=ViewNews&WCE=2139&DGI=10&Head=1> (lest 17.sept 2012)
- Simon, Herbert A. Access (1978). *Rational Decision-Making in Business Organizations*. Nobel org, http://www.nobelprize.org/nobel_prizes/economics/laureates/1978/simon-lecture.pdf (lest 4th nov 2012)
- Smedberg, Karen Sofie Grung og Siri Kamøy. (2011). *Konflikters betydning for samdrifter*, Masteroppgave, Norges Handelshøyskole, Bergen.
- Statens_Landbruksforvaltning. Access (2011). *Fyklesvis fordeling og størrelse på samdrifter*, <https://http://www.slf.dep.no/no/produksjon-og-marked/melk/melkekvoter/statistikk> (lest 21.jan 2011)
- Statens_Landbruksforvaltning. Access (2013). *Samdrifter, historisk utvikling*, <https://http://www.slf.dep.no/no/statistikk/utvikling/melkekvote/samdrifterhagen> (lest 21. jan 2013)
- Stræte, Egil Petter og Reidar Almås. (2007). *Samdrift i melkeproduksjonen : en samvirkestrategi for økt velferd og fleksibel drift*. Vol. 3/07. Trondheim: Bygdeforskning.
- Thagaard, Tove. (2003). *Systematikk og innlevelse : en innføring i kvalitativ metode*. Bergen: Fagbokforl.
- Yan, Aimin og Jason Duan. (2003). "Interpartner fit and its performance implications: A four-case study of U.S.-China joint ventures." *Asia Pacific Journal of Management* 20 (4):541-564.

10.0 Vedlegg

10.1 Vedlegg 1 – Introduksjonsbrevet

Hei (respondentens navn)

Først vil jeg takke for du var så imøtekommende på telefonen. Som jeg nevnte er mitt navn Silje Øie og jeg studerer i ved Høgskolen i Molde hvor jeg holder på med min avsluttende oppgave. Som en del av denne oppgaven har jeg valgt å studere noen samdrifter på Nordmøre.

Nærmere bestemt er det beslutningsprosessene jeg ønsker å høre mer om, altså hvordan dere har jobbet for å komme frem til en avgjørelse / beslutning. Dette kan være alt fra beslutninger som for eksempel dreier seg om endringer i rutiner for det daglige arbeidet og den daglige driften til beslutninger om større investeringer og fortsatt drift.

Årsaken til at jeg har valgt å studere nettopp dette er at det finnes lite studier på området fra tidligere, og jeg håper at min oppgave kan gi informasjon som kan komme andre til gode, dette kan være interesse- og rådgivningsorganisasjoner. Jeg håper også at det kan inspirere andre studenter til å studere dette meget spennende temaet.

Jeg ser for meg at jeg behøver ca. en time til intervjuet. I den ferdige oppgaven er alle svar anonyme, altså skal det ikke la seg gjøre å identifisere hvem som har sagt hva. Du får selvfølgelig muligheten til å lese igjennom hva jeg har notert under samtalen.

Opgaven er den avsluttende delen av mitt studium innen Samfunnsendring, organisasjon og ledelse ved Høgskolen i Molde og skal leveres inn 15. Mai 2013.

Ser frem imot å høre fra deg på mail eller telefon.

Ha en fortsatt fin dag

Med vennlig hilsen

Silje Øie

Telefon: xx xx xx xx

E-mail: silje.oeie@gmail.com

10.2 Vedlegg 2 – Overordnet intervjuguide

Intervjuguide (noteringer i parentes er stikkord som ikke skal brukes som del av spørsmålene da de er eksempler om ikke spørsmålet blir forstått)

Samdrift: Etableringsår: Kontaktperson: Antall formelle deltakere:

1. Hvem er deltakerne og litt om samdriften

- 1.1. Alder, kjønn og sivilstatus på deltakerne:
- 1.2. Størrelse på samdriften? (melkekvote kvote, areal (totalt eid og leid), ny driftsbygning, robot?)
- 1.3. Hva var motivasjon for å gå inn i samdriften?
- 1.4. Deltakernes utdanning, bakgrunn og eventuelt jobb utenfor samdriften:
- 1.5. Eierandelene til deltakerne, er den lik arbeidsfordelingen, engasjement og myndighet?
- 1.6. Hvor mange deltakere er aktive/passive i dag, har det vært endringer etter etableringen?
- 1.7. Organiseringa av samdriften?
 - 1.7.1. Har dere spesialfelt?
 - 1.7.2. Har dere fjøsrøkter/avløser?
 - 1.7.3. Hvordan praktiseres skiftordninger og arbeidsfordeling under f.eks. onner?
- 1.8. Ulike formelle roller til deltakerne (Daglig leder /dam / fjøs /maskin?)
 - 1.8.1. Er det en leder eller er alle likemenn?

2. Samhandling og Samarbeid: Beslutninger, kommunikasjon og problemløsning

- 2.1. Hvordan synes du samarbeidet fungerer?
- 2.2. Har dere regelmessige møter der alle deltar?
 - 2.2.1. Hvordan skjer innkalling? (har dere en møteplan?)
 - 2.2.2. Avtaler dere møter eller er det mer tilfeldige sammenkomster?
- 2.3. Hva gjøres på disse møtene? (hva diskuteres, er det framlegging og gjennomgang av rapporter, regnskap, budsjett m.m?)
 - 2.3.1. Har dere ordstyrer, dagsorden og føres møteprotokoll?
- 2.4. Hvordan fungerer kommunikasjonen deltakerne imellom? (Hvordan blir beskjeder og informasjon formidlet? Blir passiv deltakere informert, skriftlig informasjon, direkte eller indirekte?)
- 2.5. Har måten møtene blir gjennomført på endret seg? (stemning, lengde, struktur)?

Påstand hentet fra TINE/NHH undersøkelsen: ”Vi tenkte for mye betong, bygning og tak. Vi snakket ikke så mye om samarbeid og hvordan vi skulle få ting til å fungere og slikt...”

- 2.6. Synes du samarbeidet dere imellom fungerer slik som forventet?
 - 2.6.1. Brukes driftsplan og samdriftsavtale aktivt?

3. utfordringer, behov, problemer og løsninger

- 3.1. Fortell om utfordringer dere har møtt på i det siste som samdrift?
- 3.2. Om det oppstår et behov/problem hvordan kommer dere frem til løsningen?
 - 3.2.1. Er disse skapt/ oppstått internt eller kommer de utenifra (rammeverk, lovendring...)?

- 3.2.2. Er det noen tema som er gjengangere og andre som det "aldri" blir snakket om?
- 3.2.3. Hva en skulle ha forandret, ha gjort annerledes i det daglige arbeidet; kommer frem på møter eller utenfor møterommet?
- 3.2.4. Kan det virke som at noen ganger finnes det en eller flere løsninger, men man har ikke problemet (påstand: det burde vi også ha tenkt på/gjort/hatt...)?
 - 3.2.4.1. Hva er eventuelt kilden til disse løsningene? (Rådgivere /selgere/ demonstrasjon/ fagsamlinger/ messer/ "naboen"/ rammebestemmelser)

4. Innhenting av informasjon og bruk av rådgivertjenester

- 4.1. Har dere benyttet dere av rådgivningstjenestene, i tilfelle hvilke?
 - 4.1.1. Synes du at dere har hatt utbytte av samarbeide med rådgiverne?
- 4.2. Hvor har dere fått nødvendig informasjon? (andre bønder, tidsskrift, messer, hvilke rådgivere, demonstrasjoner, messer, fagdager)

5. Prosessen, alternativer og beslutningen

- 5.1. Har du eksempler på beslutninger som dere har tatt i det siste? (Store beslutninger som investeringer og mindre beslutninger i det daglige arbeidet)?
- 5.2. Hva opplever du er de største begrensningene (tid og økonomi er selvsagt, holdning og endringsvilje...)
 - 5.2.1. For å komme frem til en beslutning har dere faste rutiner eller er det mye tilfeldigheter? (er det likt eller ulikt fra gang til gang?)
- 5.3. Hva vektlegger dere ved utvelgelse av hvilke alternativer/løsninger som skal tas i betraktning? Og er det likt fra gang til gang? (kilden til informasjonen, økonomi, gjennomførbarhet, tid)
- 5.4. Ble flere løsninger vurdert? (eller er det en løsning og så enten eller?)
- 5.5. Er løsningen som regel den mest velinformerte og fornuftige eller er det mye synsing?

6. Diskusjonen og forhandlingene

- 6.1. Hva preget diskusjonene?(Saklighet, trekker ut i tid, fokus på sak, forhandlinger, dominerende part, utagerende, stor uenighet, engasjement, likegyldighet)
- 6.2. Hvordan blir en beslutning vanligvis fattet? (enighet, flertall, kompromiss eller...?)
- 6.3. Er alle deltakere like involvert?
- 6.4. Er alle jevnt over like aktive og engasjerte? Kommer alle til ordet?
- 6.5. Har noen enklere for bare å ta en beslutning?

Påstand: Ektefellene har jo også noe å si, selv om de ikke er med på møtene.

- 6.6. Skjer det at andre, som ektefelle/rådgivere, er med?
 - 6.6.1. Har bakgrunn/utdannelse og eierandel noe å si på hvor engasjert og gjennomslagskraft en deltaker har?
 - 6.6.2. Ved beslutninger synes du dere bruker den tid som er nødvendig? (forhastet eller drar det ut)

- 6.6.3. Har endringene som har vært de seneste år i rammeverket fra staten gjort at dere velger å ”se ting an” mer enn om rammeverket hadde vært mer stabilt? (med tanke på endringer i løsdrift, lovpålagt utslipp på beite av produksjonsdyr, reguleringer i leie, kjøp av kvote)
- 6.6.4. Er prosessen om endring/forbedring/beslutninger kontinuerlig eller er det noe som er ekstraordinært ut av det daglige? (Er beslutninger hver for seg eller ses de i helhet og i fremtidsperspektiv?)
- 6.6.5. Har dere en strategiplan for fremtidige utbygginger, investeringer?
- 6.7. Blir beslutningene respektert?
- 6.8. Hva om det går galt, det var konsekvenser som ikke hadde regnet med (skyldfordeling, felles ansvar, lærdom)

7. Lærdom og veien videre

- 7.1.1. Har dere lært, hva kan andre lære om hvordan dere skal arbeide når beslutninger skal tas (hvem som får ansvar for hva, hvordan forstå og godta hverandre, hvordan komme frem til enighet, fra hvor en skal finne informasjon, hvem en kan stole på)
- 7.1.2. Er det noe du savner, noe du vil legge til?

10.3 Vedlegg 3 - Oppsummerende Tabell

Samdrift	I	II	III	IV	V
Begge kjønn repr.*	x	v+	v	x	x
Aldersforskjell	x	v	x	v	x
Ny generasjon**	x	x	v	v	x
Størrelse på kvote/melkerobot***	v	x	v	x	v
Høyere utdanning	x	v	x	x	x
Verv	x	x	v	v	v
Økonomisk forståelse/ aktiv bruk av regnskapskontor	x	x	v	x	v
Samarbeidet regulert for optimalt utbytte av tilskudd	v	x	v	x	x
Utbytte av TINE rådgv.	v	x	v	x	x
Tidshorizont for samarbeidet ****	2	1	3	3	2
Sterk og positiv kultur / samarbeid *****	-	+	+	+	+
Lokalisering av hovedfjøset * *****	x	x	v	x	v
Spesialisering	x	v	x	v	x
Koordinert	v	v	x	x	x
Klassifisering	Praktisk	Formell	Profesjonell	Rasjonell	Profesjonell

X er negativt

V er positivt

*Begge kjønn er representert i samdriften. Hvis markert med (+) er respondenten kvinne.

**Neste generasjon viser interesse for å ta over, eller er deltakende i samdriften i dag.

***Samdriften har en kvote som tilsvarer t en robot representerer en lønnsom økonomisk investering.

****Tidshorizonten kan variere, 1= kort (5-10 år), 2 = til og med denne generasjon, 3= tom neste generasjon.

***** Basert på svar fra respondentene, observasjon av respondentene og tolkning av intervjuet som helhet.

-= der er urovekkende elementer, += samarbeidet fungerer godt/meget godt

***** * V= hovedfjøset er plassert ca. midt imellom deltakernes tun, x= hovedfjøset er lokalisert hos hoveddeltaker.