



Fakulteten för samhälls- och livsvetenskaperna



Avdeling for økonomi, samfunnsfag og informatikk

**Marit Olive Lindstad**

# **Samdrifter i jordbruket** **- samarbeid og trivsel**

**Small scale agricultural cooperatives ("samdrifter")**

**- cooperation and job satisfaction**

**Examensarbete 10 poäng (15 ECTS)**  
**Innovationer i ett ledningsperspektiv**  
**Master of Innovation Management**

Datum/Termin: november 2006  
Handledare: Kjell B. Hjertø  
Examinator: Gerhard Gustavsson



## Forord

Rapporten er den avsluttende oppgaven i studiet "Master of Innovation Management" ved Karlstads Universitet / Høgskolen i Hedmark.

Egen bakgrunn som utøver i landbruket, sammen med interesse for relasjoner og samarbeid, ga grunnlag for oppgavens tema. Samdrifter som en mulig organiseringsform i jordbruket har økt i utbredelse de senere år, og spesielt i vårt distrikt er det mange.

Jeg har fått tilgang til et utvalg på 60 samdrifter fra 3 regnskapskontor samt mottatt deres vurderinger vedrørende forhold rundt trivsel og resultat for disse. Tor Chr Dobloug ved ØkonomiRådgivning AS i Brumunddal, Hans Petter Melbø ved L-Regnskap BA på Lillehammer og Per Kokslien / Jostein Elde ved Gausdal Regnskapslag BA har vært hjelpsomme, positive og imøtekomende. Jeg retter en stor takk for konkrete bidrag til utvalget og for innspill og konstruktive diskusjoner!

Alle besvarelser fra deltakerne har selvfølgelig vært viktige bidrag i undersøkelsen. Jeg setter pris på at så mange tok seg tid til dette i en travel forsommersesong! Kommentarer i skjemaet og samtaler med deltakere og rådgivere/regnskapsførere har gitt viktige synspunkt.

Takk også til min veileder, høyskolelektor Kjell B. Hjertø på Handelshøgskolen BI, som ga meg noen utfordringer i oppstarten.

Også medstudenter og andre interesserte har bidratt hver på sin måte med innspill, hjelp og motivasjon. Ingen nevnt og ingen glemt, men mange har vært med på å gjøre arbeidet med oppgaven mer givende og spennende! Noen har bidratt langt utover det jeg kunne forvente, og dere vet hvor stor pris jeg setter på det....!

Vingrom, november 2006

Marit Olive Lindstad

*Vi lever alle under den samme himmel,  
men ikke alle har den samme horisont*

Konrad Adenauer

## Sammendrag

Tema for oppgaven er samdrifter i jordbruket og deltakernes opplevelse av samarbeid og trivsel. Spørsmålet har vært hva som karakteriserer arbeidsklimaet og hvilke faktorer og forhold som synes å fremme samarbeid mellom deltakerne. Data er innhentet fra 60 samdrifter med til sammen 144 deltakere, der 75 av disse har besvart en spørreundersøkelse vedrørende arbeidsklima. I tillegg er det foretatt intervju og samtaler med både deltakere, gårdbrukere som har vurdert samdrift, rådgivere og regnskapsførere for samdriftsdeltakere. Disse dataene dreier seg om motivasjon for samdriftsdeltakelse og hva som er viktige forhold å ta hensyn til for å få en drift som genererer best mulig trivsel i samdriften.

I arbeidsklimaundersøkelsen besvarer deltakerne påstander rundt 10 ulike dimensjonene (utfordringer/motivasjon, frihet, idestøtte, tillit/åpenhet, livfullhet/dynamikk, lekfullhet/humor, debatt/mangfold, konflikter, risikovillighet og idetid). Svarene viser i stor grad positiv evaluering, noe som tyder på et positivt miljø i samdriftene. I tillegg har deltakerne karakterisert forhold rundt stemning, motivasjon, oppfylning av forhåpninger, temperatur ved uenighet, arbeid og drift. Noen har også gitt kommentarer om aktuelle forhold.

I samtaler har deltakere og rådgivere gitt innspill på hva de mener er viktige forhold rundt deltakelse i samdrift. Ut fra dette har jeg drøftet temaene motivasjon, gruppebygging, ledelse, kommunikasjon og trivsel. Selv om deltakerne rapporterer forholdsvis positivt om samarbeid og trivsel, har det kommet frem en del faktorer som andre muligens kan ha nytte av å tenke over for å bedre egne samarbeidsforhold.

Mest overraskende er kanskje hvordan deltakere i samme samdrifter i noen tilfeller beskriver egen rolle på en måte som tyder på at selve lederfunksjonen ikke er avklart fullt ut. Av denne grunn er en bevisstgjøring rundt ledelse av samarbeidstiltaket et forslag til forbedringsområde.

I tillegg til ledelse oppsummerer jeg arbeidet med at bevissthet og balanse er stikkord som gjelder mange forhold. Trivselen i samdriftene vil antakelig påvirkes i positiv retning ved en mer bevissthet rundt å bruke tid, tenke over utfordringene, ha klare avtaler, planlegging, ledelse og kommunikasjon.

## **Summary**

The topic of this report is "samdrift", which is a cooperative consisting of a few farmers. The questions have been what characterizes the working climate and which conditions that seem to promote cooperation and job satisfaction among the participants. Data have been collected through a postal survey and in interviews with some selected participants and some of their economic supervisors.

The participants have on average evaluated the working climate and job satisfaction positively. Many of them have had their motivation increased by the social environment, the atmosphere among the participants is positive and the expectations of the establishment are mainly reached. At the same time they have given comments and suggestions on improvements.

Attention on balanced time spending, awareness of the challenges, having defined agreements, planning and management are in my opinion key words that can influence the well-being of the participants.

## INNHOLDSFORTEGNELSE

<b>0</b>	<b>SAMMENDRAG.....</b>	<b>4</b>
	<b>SUMMARY.....</b>	<b>5</b>
<b>1</b>	<b>INNLEDNING.....</b>	<b>8</b>
	1.1 Bakgrunn.....	8
	1.2 Formål.....	11
	1.3 Forsknings spørsmål.....	11
	1.4 Presiseringer.....	11
<b>2</b>	<b>TEORETISK TILNÆRMING.....</b>	<b>13</b>
	2.1 Trivsel.....	13
	Jobbtilfredshet.....	13
	Arbeidslivskvalitet.....	14
	2.2 Motivasjon.....	14
	Herzbergs tofaktorteori.....	14
	Hackman og Oldhams jobbkarakteristikamodell.....	14
	Mitchell og Larsons syntesemodell .....	15
	2.3 Team / arbeidsgruppe.....	16
	Tuckmans modell for teamutvikling.....	18
	Teameffektivitet.....	19
	2.4 Organisasjonskultur.....	19
	Organisatorisk endring.....	20
	Organisasjonsklima.....	21
	Ekvalls klimaundersøkelse.....	21
	2.5 Ledelse.....	24
	Behov for ledelse.....	25
	Typer ledelse.....	25
	Beslutningstaking.....	26
	2.6 Kommunikasjon.....	27
<b>3</b>	<b>METODE.....</b>	<b>29</b>
	3.1 Forsknings spørsmålet.....	29
	3.2 Utvalg.....	29
	3.3 Datainnsamling.....	30
	Kvantitative data.....	31
	Kvalitative data.....	32
	3.4 Metodekritikk.....	32

<b>4</b>	<b>DATAPRESENTASJON.....</b>	<b>34</b>
4.1	Spørreundersøkelsen.....	34
	Bakgrunnsdata.....	34
	Arbeidsklima.....	35
	Trivsel og resultat.....	40
4.2	”Rapportering” fra regnskapskontorene.....	42
4.3	Intervju med deltakere.....	44
	Samtale med ”potensielle” deltakere.....	46
4.4	Intervju / samtaler med rådgivere og regnskapsførere.....	46
	Intervju.....	47
	Samtaler.....	48
<b>5</b>	<b>DRØFTING.....</b>	<b>51</b>
5.1	Generelt inntrykk.....	51
5.2	Motivasjon.....	52
5.3	Gruppebygging.....	54
	Utviklingsfaser i team.....	55
	Utnytte ulikheter.....	57
	Organisasjonsstruktur.....	57
5.4	Ledelse.....	58
	Behov.....	58
	Strategi og målsetting.....	59
	Selskapsmøte.....	60
	Har vært leder.....	61
	Ledelsesmåter.....	61
	Beslutninger.....	62
5.5	Kommunikasjon.....	63
5.6	Trivsel.....	64
<b>6</b>	<b>OPPSUMMERING.....</b>	<b>68</b>
	<b>Referanseliste.....</b>	<b>72</b>
<b>Vedlegg 1</b>	Spørreundersøkelsen.....	73
<b>Vedlegg 2</b>	Oversendelsesbrev.....	75
<b>Vedlegg 3</b>	Oversendelsesbrev ØkonomiRådgivning AS.....	76
<b>Vedlegg 4</b>	Oversendelsesbrev L-Regnskap BA.....	77
<b>Vedlegg 5</b>	Oversendelsesbrev Gausdal Regnskapslag BA.....	78
<b>Vedlegg 6</b>	Rapporteringsskjema fra regnskapskontorene.....	79
<b>Vedlegg 7</b>	Intervjuguide rådgiver.....	80
<b>Vedlegg 8</b>	Intervjuguide deltakere.....	81

# 1. INNLEDNING

Endrede betingelser for landbruksnæringen har ført til etablering av stadig flere samarbeidstiltak mellom tidligere selvstendige gårdbrukere. Samarbeidsformene påvirker driftsopplegg og økonomisk resultat for den enkelte, samtidig som jeg antar at selve samhandlingen virker inn på partenes trivsel og arbeidsmotivasjon. Bondens samarbeidsevner i den nye rollen som ”bedriftsleder” blir en viktig faktor for utvikling og resultat. Utfordringen blir å få en velfungerende ledelse og et godt arbeidsklima i de nyetablerte organisasjonene, med formål om å skape et bra resultat og størst mulig trivsel i arbeidssituasjonen for den enkelte.

## 1.1 Bakgrunn

”Samdrift krever god psyke” lyder overskriften på en artikkel i Bedre Gardsdrift nr. 4 i 2006.

*Når jeg bruker uttrykket ”psyke”, er det i betydningen ” evne og vilje til å samarbeide”. (...) Uoverensstemmelsene må likevel ikke overdrives. Individualister som plutselig skal inn i et forpliktende samarbeid, må få tid til å tilpasse seg. Ting må gå seg til, konkluderer Dyrstad, som understreker at samarbeidet i dag er høyst tilfredsstillende.”*

Dyrstads samdrift ble etablert i 2001. Artikkelen viser også til undersøkelsen ”Bønders syn på samdrift” (Storstad & Flø 2005), som konkluderer med at det er en stor andel ekspanderende bønder innen samdrift. Samtidig gir skeptikere eller motstandere i undersøkelsen uttrykk for følgende argumenter mot samdriftsetablering; ”Reduserer friheten til å bestemme over egen bedrift, vil lettere oppstå konflikter, stort skritt å ta uten å kjenne konsekvensene, passer ikke for meg personlig, finner ingen aktuelle partnere og passer ikke for min driftsform.” (Sitat fra artikkelen).

Bøndene har tradisjonelt drevet gårdene som selvstendig næringsdrivende gjennom enkeltpersonforetak. Tidligere kunne det være mange ansatte, men etter hvert har mekaniseringsgrad og økonomi gjort stadig flere gårdsbruk til ”ensomme” arbeidsplasser, der



hovedutøveren driver gården alene. (I andre tilfeller er bruk nedlagt, solgt som tilleggsressurs til andre gårdbrukere eller drives i kombinasjon med lønnet arbeid utenfor.) Bonden kunne i stor grad konsentrere seg om selve produksjonen, mens mange har hatt mindre erfaring med ledelse og formelt samarbeid med andre.

På grunn av endrede rammebetingelser og generelt dårligere lønnsomhet ved driften skjer det nå en utvikling mot større enheter innenfor de tradisjonelle næringsområdene. Samtidig satser flere på nye næringer, nisjeproduksjoner, samarbeidsprosjekter, kombinasjoner mellom driftsformer osv. Både på produksjonssiden og i forhold til organisering er det økte krav til effektivisering og nytenkning.

I forbindelse med utvikling av nye samarbeidsforhold må bonden ta stilling til hvordan virksomheten kan og bør organiseres for å optimalisere driften både økonomisk og personlig, herunder hvordan det kan skapes en god kultur for et positivt samarbeid. Samtidig skal tidligere selvstendige utøvere innordne seg hverandre og ta stilling til hvordan og eventuelt hvem som skal lede virksomheten....

**Samdrifter** blir stadig mer utbredt, spesielt i melkeproduksjon. Almås ((1980), referert i Storstad & Flø 2005) forstår samdrift som ”eit formelt samarbeid mellom to eller flere gardsbruk om heile eller delar av produksjonen på bruka”.

Samdriftenes kontaktorgan (SKO, [www.norgesvel.no](http://www.norgesvel.no)) fokuserer på melkebruk i sin definisjon;

*”Samdrift er et organisert samarbeid der to eller flere gårdbrukere går sammen om felles melkeproduksjon. Samdrifta kan enten drive jorda eller kjøpe fôr fra medlemmene. (...) Maskiner, besetning og bygninger kan enten leies eller eies av samdrifta. (...) Brukene er fortsatt selvstendige enheter, samarbeidet er tidsbegrenset og berører ikke eiendomsretten. Det er satt opp klare regler for etablering av samdrift som må godkjennes av Statens landbruksforvaltning.”*

SKO oppgir at det nå er ca 1 250 samdrifter i landet. Dette har økt fra vel 500 samdrifter i 2000 (Storstad & Flø 2005).

Den generelle samfunnsutviklingen, spesielt i forhold til unger og familie, ferie, fritid og mer regulert arbeidstid, har antakelig vært den største pådriveren for samdriftsetablering. ”Den beste måten å ta vare på familien” uttaler sekretæren i SKO, Tor Breen (telefon 10.11.2006). Dette er også positivt i forhold til rekruttering til næringen. I tillegg er det en måte å bevare melkekvoten på gården, og dette er blitt enda mer aktuelt etter at det ble anledning til å være passivt medlem i samdrift. Endret regelverk og nødvendig vedlikehold på driftsbygninger krever ofte for store investeringer for de som driver i mindre skala. Samtidig var myndighetene frem til 2004 en pådriver ved gunstige tilskuddsordninger for samdriftene.

Fordeler ved etablering av samdrift er ifølge SKO bedre tid til andre aktiviteter, mer regelmessig og fleksibel arbeidstid, muligheter for ferie og fritid, bedre utnyttelse av ressursene på gården, bedre sikkerhet ved sykdom, melkeproduksjonen opprettholdes og bygdemiljøet styrkes, sosialt og faglig fellesskap samt enklere rekruttering til næringen.

Det fokuseres med andre ord på at samdrift kan gi økonomiske og sosiale fordeler. Storstad & Flø (2005) mener de ser en tendens i retning av større optimisme blant bønder som enten driver eller planlegger samdrift.

Jeg har i oppgaven ikke avgrenset samdriftene til melkebruk, slik at spørreundersøkelsen er besvart av deltakere med ulike produksjoner.

Samdriftene er vanligvis organisert som et DA (delt ansvar) eller et ANS (ansvarlig selskap), begge med solidarisk ansvar for hele eller deler av forpliktelsene. Fordeling av overskudd kan skje i forhold til eierandeler, arbeidsinnsats eller andre spesielle fordelingsnøkler. De som er med i DA og ANS kalles **deltakere** i juridisk og økonomisk terminologi, og jeg har noenlunde konsekvent brukt det om gårdbrukerne etter at de har etablert seg i samdrift. Deltakerne skal i henhold til selskapsavtalene gjennomføre **selskapsmøter** (årsmøter) som en del av den formelle ledelse av samdriften.

Bakgrunnen for at jeg har valgt samarbeidstiltak i landbruket som fokus for oppgaven er personlig interesse både for næringen og for hvor viktig relasjoner (”kjemi”) og samarbeid er. I tillegg er det fortsatt flest menn i landbruket, og jeg hadde en (helt udokumentert) følelse av at et fåtall av dem har spesiell fokus mot relasjonsbyggingen i praktisk drift... Under

arbeidets gang har jeg imidlertid erfart at alle jeg har hatt kontakt med har vært veldig opptatt av at ”kjemien mellom deltakerne” må stemme!

## 1.2 Formål

- Kartlegge om arbeidsklimaet i samdrifter slik deltakerne opplever det understøtter samarbeid og trivsel i arbeidssituasjonen
- Identifisere faktorer og forhold som oppgis fra deltakere og rådgivere som forbedringsområder for å fremme samarbeid og trivsel
- Kan det utledes noen generelle råd for hvordan arbeidsmiljø og jobbtilfredshet kan påvirkes i positiv retning i forbindelse med etablering av samdrift, og som også kan ha overføringsverdi til andre typer samarbeidstiltak blant tidligere selvstendige gårdbrukere

## 1.3 Forskningsspørsmål

Hva karakteriserer arbeidsklimaet i samdrifter med henblikk på samarbeid og trivsel? Hvilke faktorer og forhold rundt deltakere og drift synes å fremme samarbeidet?

Hva jeg legger i begrepet trivsel fremgår av kapittel 1.4 og 2.1.

## 1.4 Presiseringer

Jeg legger blant annet tilfredsstillende av behov, livskvalitet og oppfyllelse av forventninger i begrepet trivsel - ”det gode liv”. På denne bakgrunn mener jeg at i en arbeids- eller virksomhetssituasjon blir momenter som motivasjon, godt arbeidsklima/ samarbeid/samspill/relasjoner, atmosfære, åpen kommunikasjon, respekt, tillit, arbeidsoppgaver, økonomi, utfordringer og mestringsfølelse sentrale elementer. I tillegg blir balansen mellom disse forholdene viktig for den enkelte. Hva er det som gir gode betingelser for den enkeltes livskvalitet og trivsel?

Ulike samarbeidstiltak i landbruket vil ha mange av de samme utfordringer som samdriftene står overfor når det gjelder å optimalisere drift, arbeidsklima og trivsel for de som deltar. Jeg har i oppgaven begrenset meg til å se bare på samdriftsorganisasjoner.

Spørsmålene som deltakerne har besvart under Ekvalls arbeidsklimaundersøkelse (omhandles i kapittel 2.4) definerer også kreativitetsklima, mens jeg i undersøkelsen har fokusert mest mot arbeidsklima.

Deltakernes egne opplevelser ligger til grunn for funnene. Til den kvantitative spørreundersøkelsen ba jeg om samdrifter med aktive deltakere, men utvalget inneholder nok også passive deltakere (som ikke bidrar med arbeid eller innsats, de leier i praksis ut melkekvote). Blant de passive er det kun fire deltakere som har besvart undersøkelsen. Denne formen for deltakelse er ikke omhandlet i drøftingen, siden det dreier seg om meget begrenset samarbeid som i liten grad vil påvirke deltakerne og deres trivsel.

Undersøkelsene både blant deltakere og rådgivere har i tillegg til forhold rundt arbeidsmiljø og trivsel angitt deres syn på økonomisk resultat. Svarene på dette er referert, men denne faktorens innvirkning på trivsel er ikke drøftet videre.

Besvarelsene fra deltakere i de tre distriktene Gausdal, Lillehammer og Brumunddal er i oppgaven behandlet under ett. Databehandlingen viser til dels forskjeller mellom distriktene, men ut fra problemstilling blir dette ikke fulgt opp i denne omgang.

Jeg har ikke sett på myndighetenes rammebetingelser og politikk rundt samdriftsetableringer. Av samme grunn kan oppgaven ikke tas til inntekt for en anbefaling om å etablere seg i samdrift ved behov for en organisasjonsendring på eget gårdsbruk. Om en skal drive i et samarbeidstiltak med andre bønder, utvide egen drift eller legge ned landbruksvirksomheten må hver enkelt selv ta stilling til ut fra egne forhold og endringsmotiver. Oppgaven behandler arbeidsklima og trivsel der samdrift allerede er inngått, samt hvilke forbedringsområder og viktige tema deltakere og rådgivere ser.

## 2. TEORI

Kapitlet tar for seg et teoretisk grunnlag for arbeidet og rapporten. Jeg redegjør her for teori innenfor områdene trivsel, motivasjon, team/arbeidsgruppe, organisasjonskultur, ledelse og kommunikasjon.

Mye av teorien på disse områdene dreier seg om ansatte i en arbeidssituasjon. Jeg mener at den omhandlede teori i de fleste forhold vil ha overføringsverdi til deltakerne i samdrift, selv om disse driver selvstendig virksomhet i et samarbeid.

### 2.1 Trivsel

Hva legger vi i begrepet trivsel og hvordan defineres dette i teorien?

I spørreundersøkelsen er både deltakerne og regnskapskontorene bedt om å klassifisere hvordan de ser på trivsel og resultat i samdriftene. ”Trivsel” som begrep er vanskelig å finne noen definisjon på og alle vil selvfølgelig vurdere dette på eget subjektivt grunnlag. For de fleste er vel glede grunnlaget for trivsel, men denne gleden kommer til uttrykk på forskjellig vis.

#### **Jobbtilfredshet**

Man bør kunne anta at trivsel i en arbeidssituasjon må kunne sammenlignes med jobbtilfredshet. Kaufmann & Kaufmann (2003) definerer jobbtilfredshet som en holdning som sier noe om ”i hvilken grad man opplever jobb som positiv eller negativ”. De påstår også at det teknisk sett dreier seg om forskjellen mellom mengden av belønning (i vid forstand) en mener en bør ha, og mengden av belønning en oppnår. Belønning ses i denne sammenheng som alle kilder til positiv tilfredshet med utspring i arbeidssituasjonen, som hvor interessant jobben er, hvor gode de sosiale relasjoner er, hvor selvstendig og fleksibelt arbeidet kan innrettes, lønn og frynsegoder. Forskning viser at økt tilfredshet og trivsel i en jobbsituasjon kan påvirke helse, livskvalitet, yteevne og stabilitet, samtidig som samarbeidsevnen sannsynligvis vil bedres.

## **Arbeidslivskvalitet**

I forhold til arbeid og oppgaver kan også arbeidslivskvalitet si noe om trivselen. Sollan (www.sollan.no??) beskriver dette som den enkeltes oppfatning av egen mestring, relasjoner, verdiskaping og livskvalitet, såkalte friskfaktorer. Disse forekommer i den enkeltes arbeidsmiljø og/eller totale livsmiljø og gir forutsetning for å fungere optimalt, utvikles og ha det bra i arbeidslivet. Mestring går på at arbeidsoppgavene må være i tråd med egne interesser, evner og anlegg. Relasjoner dreier seg om et godt arbeidsmiljø og gjensidig respekt, herunder god kommunikasjon. Verdiskaping vil si å produsere noe for virksomheten som du føler er verdifullt for omverdenen. Livskvalitet sier noe om forholdet til seg selv, at du er fornøyd med deg selv og egen helse, at livet i sin helhet gir mening og der familie, fritid, helse og venner er viktig for helheten.

## **2.2 Motivasjon**

Nesten all bevisst handling er betinget av motivasjon, som kan sies å være det som driver et individ til å handle eller oppføre seg på en spesiell måte. Det er en kombinasjon av intellektuelle, fysiologiske og følelsesmessige prosesser som i enhver situasjon bestemmer styrken man handler med og hvilken retning denne "energiladningen" rettes. Ifølge Kaufmann & Kaufmann (2003) er motivasjon i en arbeidssituasjon et resultat av å få innfridd forventningene til det en ønsker å oppnå.

### **Herzbergs tofaktorteori**

Herzbergs tofaktorteori (Jacobsen & Thorsvik 2001) påpeker at motiveringsfaktorer i form av prestasjoner, anerkjennelse, ansvar, selve arbeidet og personlig vekst, er det som påvirker tilfredshetsnivået og gir trivsel når de er til stede. Hygienefaktorer som arbeidsbetingelser, lønn og sikkerhet, bedriftspolitik, ledelse og mellommenneskelige relasjoner kan skape mistrivsel om de ikke er til stede, men påvirker ikke trivselen om de er til stede. Alle hygienefaktorene har med arbeidsmiljøet å gjøre. Selv om motiveringsfaktorene mangler skapes ikke utilfredshet, men mer nøytralitet og distanse i arbeidet. Motivasjonsfaktorene medfører tilfredshet og økt ytelse, mens hygienefaktorene påvirker tilfredshet eller mistrivsel.

### **Hackman og Oldhams jobbkarakteristikamodell**

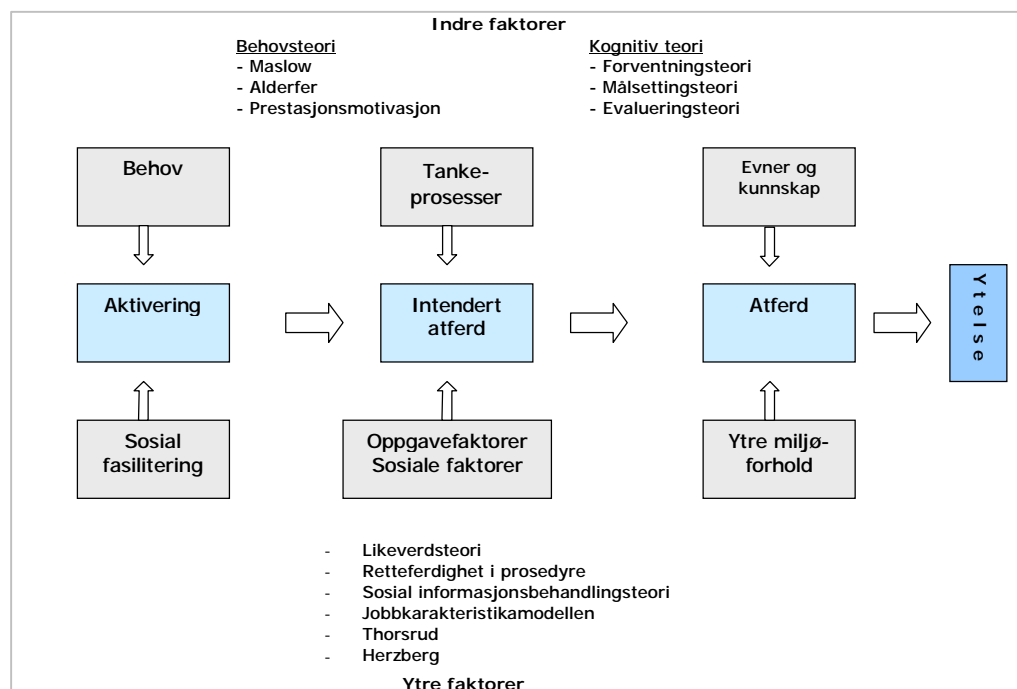
Hackman og Oldhams jobbkarakteristikamodell (Kaufmann & Kaufmann 2003) hadde som siktemål å utvikle et detaljert og konkret system for klassifisering og måling av en jobbs motivasjonspotensial. Dette for å kunne tilrettelegge arbeidsoppgaver slik at den enkelte

arbeiders vekstbehov ville stimuleres og føre til bedre motivasjon for ytelse, økt produktivitet og bedre arbeidskvalitet. Sentrale trekk som antas å være relevante for alle jobber er variasjon i ferdigheter (mulighet for å bruke forskjellige evner, ferdigheter og kunnskaper i jobben), oppgaveidentitet (utføre et helt avsluttet arbeid), oppgavebetydning (se en større mening med jobben en gjør), autonomi (kontroll over og ansvar for egen arbeidssituasjon) og tilbakemelding (informasjon om resultatet av jobben).

### Mitchell og Larsons syntesemodell

Mitchell og Larsons syntesemodell for motivasjon og ytelse i arbeidslivet (Kaufmann & Kaufmann 2003) inkluderer flere delteorier i et overordnet helhetsperspektiv. Den gir et godt grunnlag for å ordne de viktigste faktorene som påvirker motivert atferd og forklare hvordan de forplanter seg videre til ytelse.

Modellen skiller mellom indre og ytre påvirkningsfaktorer som virker inn på en kjede av psykologiske prosesser og munner ut i handlinger i en bestemt retning, av en gitt intensitet og med en bestemt varighet. Man tenker seg to grunnleggende faktorer som setter i gang individets aktivitet: Indre faktorer som omfatter behov, forventninger og evalueringer, og ytre faktorer som inkluderer sosiale faktorer, miljø- og oppgavefaktorer.



Figur – Mitchell & Larsons syntesemodell for motivasjon og ytelser. Kilde: Kaufmann & Kaufmann 2003

Jobbatferd er etter dette et produkt av en rekke ytre og indre faktorer som inngår i et komplekst samspill. Kunnskapene om motivasjon i arbeidslivet gjør det mulig å tenke mer konkret, nyansert og systematisk omkring bruk av ulike virkemidler og sammenhengen i denne bruken for å fremme medarbeidernes motivasjon for arbeidet og dermed deres ytelse.

## 2.3 Team/arbeidsgruppe

For å drøfte gruppebygging, utfordringer, fordeler og ulemper ved samarbeid for samdriftene mener jeg at teamteori gir mange nyttige innspill. Team dreier seg ofte om en begrenset gruppe satt sammen på tvers av avdelinger eller nivå i en organisasjon, og med spesiell fokus mot at personene skal utfylle hverandre. Definisjon på team og teorien rundt hva som kjennetegner gode team harmonerer etter mitt syn også med forholdene rundt samdriftsdeltakerne.

Team defineres på mange måter blant forskere og praktikere, men innenfor arbeidslivet kan Katzenbachs ([www.abm-utvikling.no](http://www.abm-utvikling.no)) definisjon gi et utgangspunkt:

”Et team er et lite antall mennesker med kvalifikasjoner som utfyller hverandre, og som har felles forretningsidé, resultatmål og fremgangsmåte som de gjensidig står til regnskap for.”

Et team, eller et lag, vil med andre ord være en gruppe mennesker

- som har et felles mål og der alle har forpliktet seg til å arbeide med full innsats mot dette målet, samtidig som alle har samme oppfatning av hva målet innebærer
- som har noen felles arbeidsmåter
- som utnytter hverandres ulikheter ved at alle bygger på hverandres gode sider
- som tar et felles ansvar for resultatet av teamets arbeid
- som hver enkelt representerer seg selv med sin personlighet og kompetanse

Det skilles vanligvis mellom team og arbeidsgrupper, der team ses som en spesiell type arbeidsgruppe. Også en arbeidsgruppe har felles formål og mål, samt differensierte roller og arbeidsoppgaver for å nå målet. I henhold til Hjertø (2000) defineres team som en arbeidsgruppe hvor optimal løsning av oppgaven krever at gruppedeltakerne må samarbeide i et felles nettverk, der hver gruppedeltaker er kollektivt ansvarlig for gruppens eksterne



leveranser og slik at teamet alltid har deltakernes trivsel og utvikling som selvstendige mål. Teamet er selvstyrt, og i Kaufmann & Kaufmann (2003) defineres teamet som en høy-ytelsesorientert oppgavegruppe.

Forutsetninger for at team, og herunder samdrifter, skal fungere er bl.a. at medlemmene har gjensidig tillit og respekt seg imellom, at de har en sterk forpliktelse overfor felles mål og at medlemmene har forskjellige egenskaper som utfyller hverandre. Farer ved teamarbeid kan for eksempel være en følelse av uovervinnelighet og ufeilbarhet i team som har lyktes og forsøk på bruk der gjensidig tillit mangler.

I følge Katzenbach ([www.abm-utvikling.no](http://www.abm-utvikling.no)) gir følgende forutsetninger best resultat for teamdannelse:

- Gruppen er passe stor (2-10 personer)
- Medlemmene har den rette blanding av kunnskaper og ferdigheter (teknisk og funksjonell ekspertise, evner til problemløsning og beslutningstaking samt evne til å omgås og samarbeide med andre). Dette kompetansenivået kan heves
- Gruppen har et omfattende og meningsfylt formål å arbeide mot
- Gruppen har et spesifikt sett av mål som skal nås, og som alle gruppemedlemmer er enig i

Positive krefter i grupper kan være heterogenitet, ved større variasjon i perspektiv og problemløsningsstrategier enn når enkeltindivid har kjørt seg fast i et spor. Konstruktive konflikter som holdes på et rasjonelt plan kan danne grunnlag for nytenkning og kreativitet, mens emosjonelle konflikter kan føre til misnøye og være negativt for problemløsningen. Gruppemedlemmer kan stimulere hverandre og ved det øke motivasjon og mestringsfølelse. Risikotoleransen kan øke ved at ansvaret for beslutninger fordeles på flere, og dette kan være nødvendig hvis endring og nytenking er en målsetting. Aksepteringsnivået for å godta beslutninger har vist seg å øke betydelig ved deltakelse i beslutningsprosessene, og dette er viktig for effektiv iverksettelse.

Andre fordeler ved samarbeidsformer er utvikling av lagånd ved at alle blir med på avgjørelser og føler større delaktighet. Informasjonstilgangen øker og kan bedre effektivitet og beslutningstaking. Gode samarbeidsformer vil si å ”spille hverandre bedre”, slik at  $1+1=3$  (synergieffekten). Dette øker den kollektive kompetansen og læring.

Ledelse vil generelt være å bruke sosial innflytelse til å organisere arbeidet slik at organisasjonen (teamet) når sine mål. Sentrale oppgaver for lederen vil være å motivere til innsats og sørge for samordning, organisering og utførelse av arbeidet på en slik måte at målene som er satt for arbeidet nås. I dette ligger også å jobbe med utviklingen av organisasjonen fra den er satt sammen for å utføre en bestemt oppgave og til det fungerer som en høy-ytelsesorientert oppgavegruppe.

### **Tuckmans modell for teamutvikling**

Tuckmans modell for teamutvikling (Kaufmann & Kaufmann 2003) har fire stadier, forming, storming, norming og performing (utførelse, prestasjon). Dette representerer en utvikling av teamet mot en modenhetstilstand. I orienteringsfasen (forming) blir teammedlemmene kjent med hverandre og oppgavene, teamet etableres. Lederen (hvis det er utpekt en formell leder) bør kartlegge ferdigheter og kunnskaper, holdninger og kulturell bakgrunn blant deltakerne. I brytningsfasen (storming) fremkommer ulike meninger, det foregår kamp om status i gruppen og det kan lett oppstå konflikter innad i teamet. Lederen bør ta kontroversielle saker opp til debatt, oppfordre til åpenhet og tilbakemelding samt søke å håndtere konflikter på en positiv måte. I den integrerende normeringsfasen (norming) utvikles felles verdier og holdninger, man kan enes om arbeidsprosedyrer og samarbeidet blir tettere og baseres på gjensidig tillit og respekt. Lederen bør forsøke å opprettholde åpenhet i teamet, oppmuntre til kritisk refleksjon over etablerte rutiner, feire suksesser og fokusere både på individuell utvikling og teamutvikling. I det modne fungeringsstadiet (performing) fungerer gruppen som en effektiv, sammensveiset enhet med stabilitet og relativt stor grad av samstemmighet. Teamet bør ha stor fleksibilitet og forpliktelse overfor målet sitt, ha en problemløsende tilnæringsmåte og motstridende synspunkt bør håndteres positivt og konstruktivt.

Lengden og intensiteten på de forskjellige stadiene varierer fra team til team, avhengig bl.a. av arbeidsoppgaven, deltakerne og deres bakgrunn, holdninger og kompetanse. Det er uansett viktig at lederen er klar over de ulike stadiene for å få bra teamutvikling. Hvis et team for eksempel hopper over stormefasen fører dette generelt til et dårligere utviklet team som vil prestere mindre enn hvis teamet har fulgt en bedre utviklingsprosess. I stormefasen er det viktig at lederen lar konflikter komme opp for avklaring, utvikling og forbedring, men det må påses at dette ikke går for langt. Team vil aldri være statiske, og teamprosessen må derfor følges for å sikre at man blir værende i det modne fungeringsstadiet.

## **Teameffektivitet**

Teameffektivitet vil være et mål på hvor godt teamets resultat er i forhold til innskutte ressurser og de oppsatte målene. Det finnes ingen enighet om hvordan effektivitet entydig kan måles, om det bare skal dreie seg om leveransen fra teamet eller også andre forhold som for eksempel gruppens trivsel og kompetanseutvikling. Hackman (Hjertø 2000) tenker seg at teamets effektivitet kan måles bl.a. ut fra hvor fornøyde teammedlemmene ("deltakerne") er med prosessen i teamet (trivsel).

## **2.4 Organisasjonskultur**

Organisasjonskultur benyttes for å beskrive organisasjoners indre liv, som et verktøy i analyse av organisasjoners natur og funksjonsmåter og av medlemmenes atferd og prestasjoner. Det har vært vanskelig å enes om en definisjon av begrepet, men ofte inkluderes et system av felles verdier og ideer om hvordan ting fungerer og skal gjøres. Ut fra dette utvikles normer og forventninger til ytelse. Verdier er mennesker eller gruppers underliggende oppfatninger av hva som er viktig eller rett og galt, de gir identitet, noe å tro på og retning for hva vi gjør. Verdiene vil ofte styre utviklingen av normer også i grupper. Der vil normene vokse frem gjennom selve samhandlingen, men de kan også påvirkes ved tilrettelegging, bevisste diskusjoner og felles beslutninger.

Den mest refererte definisjonen på organisasjonskultur tilhører Schein (1985, referert i Jacobsen & Thorsvik 2001):

*Organisasjonskultur er et mønster av grunnleggende antakelser utviklet av en gitt gruppe etter hvert som den lærer å mestre sine problemer med ekstern tilpasning og intern integrasjon – som har fungert tilstrekkelig bra til at det blir betraktet som sant, og som derfor læres bort til nye medlemmer som den riktige måten å oppfatte på, tenke på og føle på i forhold til disse problemene.*

Definisjonen knytter altså begrepet til en gruppe med samme grunnleggende antakelser (noe den enkelte tar for gitt som sannheten uten å være seg det bevisst), den sier noe om at kulturen baseres på læring både ved ekstern tilpasning og intern integrasjon, at den opprettholdes så lenge den oppfattes som sann av medlemmene og at den læres bort til nye medlemmer som sosialiseres inn i kulturen.

Schein hevder også at kultur kan utvikles i alle grupper. Forutsetningen er at gruppen har vært lenge nok sammen til å ha opplevd og delt betydningsfulle problemer, den må ha hatt muligheter til å løse problemene og observere effekten av løsningene, og den må ha tatt inn nye medlemmer som gruppen har sosialisert inn i deres måte å fungere på.

Hovedfunksjonene til organisasjonskulturen er å øke medlemmenes identitetsfølelse og øke deres forpliktende engasjement overfor målene. Kulturen klargjør, skaper mening og stabilitet og forsterker med dette retningslinjer for jobbatferd, den gir modeller for handling, har en integreringsfunksjon og skal virke angstreduserende.

Lederens rolle i organisasjonskulturen har stor betydning. Lederen fremstår som et viktig symbol både som rollemodell, formidler og opprettholder av kulturen. Seremonier, historiefortelling, språk og kommunikasjonsstrategi samt verdibasert ledelse er eksempler. Ifølge Schein påvirker ledelsen organisasjonskulturen først og fremst gjennom fem kanaler;

- Hva ledelsen retter oppmerksomheten mot, måler og kontrollerer i organisasjonen
- Lederes reaksjoner på kritiske hendelser og kriser i organisasjonen
- Bevisst rollemodellering, veiledning og trening ved lederes synlige atferd
- Kriterier for belønning og status
- Kriterier for rekruttering og seleksjon, forfremmelse, pensjonering og avskjedigelse

(De to siste forholdene er mindre aktuelle, i hvert fall direkte, i samdriftsorganisasjonene...)

Organisasjonsstrukturen beskriver hvordan posisjoner og funksjoner er fordelt, og effekten er stabilitet, begrensning og koordinering av atferden til medlemmene. Ulike kulturer, subkulturer, kan også dannes ut fra formelle eller uformelle strukturer i organisasjonen, som undergrupper i selve organisasjonskulturen.

### **Organisatorisk endring**

Organisatorisk endring medfører en endring av organisasjonskulturen. Samdriftsdeltakerne opplever ved etablering en endring av organisasjonskulturen rundt seg, samtidig som senere utvikling i samdriftene kan føre til nye endringer. Forskning viser at organisasjoner ofte opplever endringsmotstand. Det kan derfor være nyttig med kjennskap til dette for å kunne

lede i forhold til det eller hjelpe hverandre gjennom endringene på best mulig måte for organisasjonen og for den enkeltes trivsel.

Jacobsen & Thorsvik (2001) trekker frem ti grunner til at motstand ofte vil oppstå: Frykt for det ukjente, brudd på en psykologisk kontrakt, tap av identitet, symbolsk orden endres, maktforhold endres, krav om nyinvesteringer, dobbeltarbeid (i en periode), sosiale bånd brytes, utsikter til personlig tap og eksterne aktører ønsker stabilitet. I hvor stor grad deltakerne føler og opplever denne endringsmotstanden vil variere ut fra den enkeltes ståsted.

### **Organisasjonsklima**

Mens organisasjonskulturen dreier seg om grunnleggende verdier og antakelser knyttet til virkelighetsforståelse og måter ting gjøres på, dreier klima seg mer om atmosfære, omgangstone og normer. Kaufmann og Kaufmann (2003) betrakter klimabegrepet som ”det ytre uttrykket for en mer dypereliggende organisasjonskultur”, som selve arbeidsmiljøet, mens Ekvall definerer det som den oppførsel, atferd og de følelsesstemninger som karakteriserer livet i organisasjonen. Klimaet påvirker ifølge Ekvall (Kaufmann & Kaufmann 2003) både organisasjonsprosesser som problemløsning, beslutningstaking, kommunikasjon, samarbeid og kontroll (organisasjonens yteevne), og psykologiske prosesser som læring, kreativitet, motivasjon og engasjement (individets yteevne). Ekvalls klimamodell viser videre noe om hva disse prosessene påvirker (effekten). Verdier, normer og trosoppfatninger ses som bakenforliggende faktorer sammen med strukturelle og formelle forhold i organisasjonen. Klimaet virker etter dette som en mellomliggende variabel som har en modererende effekt, det forsterker eller forminsker effekten av de tilgjengelige ressursene.

Klimaet i form av atferdsmønstre, holdninger og stemninger utvikles via det daglige samspill mellom medlemmene og deres personlighet, holdninger, kompetanse og erfaring, og organisasjonens strukturer og prosesser.

### **Ekvalls klimaundersøkelse**

Siden det psykologiske klimaet har stor betydning for hvordan organisasjoner fungerer og deres resultat samt for deltakernes trivsel blir det interessant om klimaet kan påvirkes. Ekvall kommer i sin manual til arbeidsklima-undersøkelsen med følgende ”klimabestemmende” faktorer: Størrelse, oppgaver, lokaler, teknologi, organisasjonsstruktur, arbeidsorganisering, mennesker, arbeidsmengde kontra ressurser, historie, strategier, visjoner og mål,

trosoppfatninger og virkelighetsbilder, vurderinger og normer, lederskap, personalpolitikk og ”image”. Klimaperspektivet setter menneskene og det sosialpsykologiske miljøet i fokus, siden det er de som reagerer, tolker faktorene og hverandre og slik uttrykker klimaet i form av oppførsel, atferd og følelser. Lederens lederstil er den faktoren som i størst grad bestemmer klimaet i mange organisasjoner, og forskning har ifølge Ekvall konsekvent vist at variasjon i lederens oppførsel fører til ulike psykologiske klima i arbeidsgrupper. Samtidig avhenger den enkelte faktors innvirkning på klimaet i stor grad av tilstanden i andre faktorer, alle involveres i et dynamisk samspill.

I klimamålinger vil tre ulike faktorer bestemme den enkeltes beskrivelse; Det klima som faktisk eksisterer, egen personlighet, intelligens og referanserammer som vil påvirke tolkning, og de faktiske erfaringer vedkommende har hatt i organisasjonen. Hvis det er bra overensstemmelse mellom beskrivelsene kan dette tolkes som at klimaet er tydelig.

I en klimaundersøkelse skal den enkelte være en objektiv observatør som skal beskrive hvordan den psykologiske situasjonen er. Dette i motsetning til trivselsundersøkelser der respondenten skal beskrive subjektivt sine følelsesmessige reaksjoner og vurderinger. Et klima kan og vil gi seg utslag i forskjellige trivselsreaksjoner hos den enkelte.

Ekvalls klimaundersøkelse omfatter 10 dimensjoner som undersøkes ved hjelp av 5 påstander som det tas stilling til for hver av dem. Ekvall sier i manualen at dimensjonene har relevans for organisasjonenes evne til nytenking og forandring. De fleste har også betydning for andre forhold, selv om noen av dimensjonene er spesielt relatert til innovasjoner. De 10 dimensjonene er:

- Utfordringer / motivasjon

Spørsmålene sier ifølge Ekvalls manual noe om deltakernes (organisasjonsmedlemmenes) engasjement i og følelser for virksomheten og dens målsetning. Et klima med høy verdi (flere svarer ”i høy grad”/3) på disse spørsmålene karakteriseres av motiverte medlemmer som føler arbeidsglede og har oppgaver med mening.

- Frihet

Selvstendigheten i menneskenes oppførsel og utøvelse, der stor frihet (høy verdi) preges av at medlemmene definerer og legger opp arbeidet selv, de tar kontakt for å utveksle informasjon, diskutere problem og avgjørelser, men tar egne initiativ og egne beslutninger.

- Idestøtte

Dreier seg om hvordan nye ideer tas imot og prøves ut i organisasjonen, både av ledelse og andre. Høy verdi tilsier at medlemmene hører på hverandre og oppmuntrer til initiativ, og stemningen er konstruktiv og positiv.

- Tillit/åpenhet

Følelsesmessig trygghet som gis i relasjonene, der høy grad av tillit/åpenhet gjør at alle tør å komme frem med ideer og kan ta initiativ uten å frykte represalier. De respekterer og kan stole på hverandre. Kommunikasjonen er åpen og direkte.

- Livfullhet/dynamikk

Ved høy dynamikk i organisasjonen inntreffer stadig nye hendelser, tenke- og handlemåter, det råder psykologisk turbulens. Atmosfæren er livlig og full av positiv energi. I motsatt fall skjer det ingen overraskelser, alt går i det vante.

- Lekfullhet/humor

En "lekende" organisasjon har utvungen atmosfære med mye skjemt og moro som oppveier arbeidets alvor.

- Debatt/mangfold

Dreier seg om i hvor stor grad synspunkter, ideer og ulike erfaringer og kunnskap diskuteres og kommer frem. Høy verdi tilsier at menneskene diskuterer, kommer frem med og deler ulike perspektiv i en positiv tone, mens i motsatt fall følges et autoritært mønster uten at medlemmene stiller spørsmål ved det som skjer.

- Konflikter

Her skal eventuelle personlige og emosjonelle spenninger komme frem. Høy verdi tilsier at individer eller grupper er i strid med hverandre, og intriger, maktkamp og baksnakking er vanlig. I motsatt fall oppfører medlemmene seg mer modent, har psykologisk innsikt og kontrollerer sine impulser.

- Risikovillighet

Hvordan organisasjonen tolererer usikkerhet og om den handler raskt ved nye initiativ. Ved høy verdi kan menneskene ta en sjanse selv om resultatet er ukjent. Motsatt ved lav verdi, der det råder en forsiktig mentalitet.

- Idetid

Hvor mye tid som kan brukes eller brukes for å utarbeide nye ideer, diskutere og teste nye impulser og forslag, selv om dette ikke er planlagt eller inngår i den arbeidsoppgaven man holder på med.

## 2.5 Ledelse

Ledelse kan defineres som å bruke sosial innflytelse til å organisere arbeidet slik at gruppen (organisasjonen) når sine mål. Ledelse oppstår når ett individ har innflytelse over en større eller mindre gruppe av underordnede, og hensikten kan være å påvirke andre menneskers tenkning, holdning eller atferd. Lederens sentrale oppgaver er å motivere til innsats og sørge for samordning, organisering og utførelse av arbeidet på en slik måte at gruppen når målene som er satt for arbeidet.

Lederteorien fokuserer mye på lederrollen i forhold til *ansatte*, mens i forhold til samdriftsdeltakerne vil dette være rollen som leder over andre medeiere. Jeg mener likevel at mye av teorien i forhold til ansatte i organisasjoner også har overføringsverdi til deltakerne, som blir ledet av en av de andre deltakerne. Dette selv om alle deltakerne formelt er eierne av virksomheten.

Forskjellen mellom ledelse og administrasjon går på at lederskap er å ta initiativ og føre an, samt utvikle og formulere strategier, visjoner og planer for organisasjonen. Administrasjon er iverksetting av planer på en effektiv måte samt å påse at regler og rutiner blir etterlevd.

Det skilles også mellom formell og uformell ledelse, der formell ledelse er en lederrolle i henhold til offisiell spesifisering av ansvars- og myndighetsområde. Uformell ledelse kan oppstå i organisasjoner der for eksempel den formelle lederen ikke oppfatter som leder av andre personer. Den uformelle lederen utøver ledelse uten å ha formelle ledelsesfunksjoner.



Peters & Waterman (1984) beskriver hva en god leder må gjøre og beherske (referert av Kjell B. Hjertø i forelesning). Lederen må styre tvetydighet og paradoks, handle og få ting til å skje, ha nærhet til kunden, beherske selvstyre og entreprenørskap, utøve produktivitet gjennom mennesker, ha et verdidrevet ledelsesengasjement, holde seg til det hun/han kan, ha en enkel organisasjon og slank stab, og en samtidig løs og fast organisasjon.

### **Behov for ledelse**

Et spørsmål som kan stilles er om det alltid vil være behov for ledelse og hvor viktig det eventuelt er. Ifølge Kerr & Jermier (Kaufmann & Kaufmann 2003) kan ledelse bli overflødig i situasjoner der egenskaper ved medarbeiderne (deltakerne), arbeidet, gruppen eller organisasjonen gir spesielle omstendigheter som sikrer at lederfunksjonene dekkes. Dette kan for eksempel dreie seg om medarbeidere med spesielt godt kjennskap til driften og som er selvgående.

Strand (2001) drøfter også om det er sammenheng mellom lederens atferd og resultat i organisasjoner. Ifølge han finnes lite empiri som tilsier en slik sammenheng, men i forhold til organisasjonsformer mener han at ledernes arbeidsbetingelser påvirkes. I gruppeorganisasjoner kan ledelsen utgjøre store forskjeller, men kan også bli avvist som et fremmedelement. Resultatene avhenger mer av indirekte påvirkning ved sosialisering, samhandling, redusert konfliktnivå og redusert usikkerhet enn av lederens direkte handlinger.

### **Typer ledelse**

Det snakkes i teorien om ulike typer ledelse. La det skure- ledelse kjennetegnes av ledelse som ikke tar tak i noe, men lar arbeidet fortsette i samme spor som tidligere og uten å stille særlig krav til ansatte. Ved transaksjonsledelse handles det innenfor etablerte rammer, mens det vesentlige element i transformasjonsledelse er at lederen klarer å omforme eller transformere selve ideen om hva virksomheten er eller skal være samt skape et kollektivt engasjement for å realisere virksomhetens visjoner.

Transformasjonsledelse oppstår når ledere utvider og stimulerer interesser, motivasjon og innflytelse, skaper bevissthet om og aksept for gruppens mål, tar individuelle hensyn og får de som ledes til å se videre enn sine egne mål (Jacobsen & Thorsvik 2001). Ledere som følger disse prinsippene oppfattes ofte som dyktigere og mer effektive enn ledere som følger prinsippene ved transaksjonsledelse. De skaper visjoner og en følelse av overordnede mål,

stolthet, respekt og tillit blant de som ledes. De motiverer ved å kommunisere høye forventninger og viktige mål på enkle måter, og de stimulerer ved å understøtte intelligens, rasjonalitet og grundig problemløsning. Samtidig gis folk individuell oppmerksomhet og behandling.

Superledelse og selvledelsen er nyere begrep som knytter ledelse til å lære andre å lede seg selv. Jacobsen & Thorsvik (2001) anfører at en sentral lederutfordring dreier seg om å hjelpe medarbeidere til å bli dyktige, samtidig som alle læres opp til å hjelpe de andre til å bli flinke for å kunne nå felles mål. Hvis dette lykkes utvikles selvledelse samt at alle blir opptatt av og føler ansvar for hvordan det kollektive fungerer. Utgangspunktet for å fremme selvledelse er ifølge Manz og Sims (referert i Jacobsen og Thorsvik 2001) først å lære å lede seg selv, blant annet for å fungere som gode rollemodeller for andre. I tillegg bør gruppen gis stor selvstendighet, innflytelse og kontroll over arbeidsoppgavene.

### **Beslutningstaking**

Beslutningstaking i organisasjoner er en prosess der det er viktig at alle utøverne kjenner sitt eget handlingsrom. De må vite hvem som skal og kan ta stilling til ulike valg mellom alternativer etter å ha innhentet tilstrekkelig informasjon. I teorien beskrives mennesket som en "begrenset rasjonell beslutningstaker" (Jacobsen & Thorsvik 2001) siden vår evne til informasjonsbehandling og å vurdere alternativer og konsekvenser opp mot hverandre i forhold til et eventuelt klart mål er begrenset. Vi påvirkes av tidligere erfaringer, vurderer enkelte mulige alternativer og konsekvenser hver for seg og velger det første alternativet som virker tilfredsstillende. Informasjonsinnsamlingen påvirkes også av teknologi og organisasjonsstruktur og -kultur.

Fenomenet "gruppetenkning" av Janis (Kaufmann & Kaufmann 2003) omhandler gruppers tendens til å vektlegge samstemthet i grupper foran kvalitet i problemløsning, for eksempel ved beslutningstaking. Gruppemedlemmene begynner å tenke likt og utvikler felles illusjoner. Dette kan blant annet komme av sterkt gruppesamhold, ustrukturerte problem og press på løsning. Symptomer kan være en opplevelse av at egen moral er riktig, usårbarhet, oss mot de andre og opplevd enstemmighet, og konsekvenser kan bli uheldige fordreininger ved beslutningstaking. Forutinntatt informasjonsløsning, ufullstendig avgrensning av alternativer og dårlig planlegging for det som kan skje fremover er eksempler. Et alternativ som nevnes for å motvirke negative sider ved gruppetenkning er å oppnevne en "djevelens advokat" som

har rollen med å bevisst utfordre gruppens oppfatninger og utvide søkefeltet for alternative løsninger.

En annen utfordring ved beslutningstaking i grupper kan være ”The Abilene Paradox” (Harvey 1988). Dette dreier seg om at en gruppes beslutning i enkelte tilfeller kan føre til det motsatte av det den enkelte vil gjøre eller mener er riktig. Bakgrunnen kan være at ingen vil komme med innvendingene sine eller de sier det de tror de andre ønsker.

Informasjonsutvekslingen mangler eller er mangelfull, argumentene mot en avgjørelse kan være viktigere enn de som er for, men blir ikke kommunisert mellom medlemmene. Dette fører over på neste tema:

## **2.6 Kommunikasjon**

Kommunikasjon, som kommer av *communicare*; gjøre felles, ha felles (med), meddele, vil være utveksling av menings- eller betydningsinnhold mellom individer og grupper ved hjelp av et felles system av symboler. Formidlingen kan være verbal eller ikke-verbal, formell og uformell, og den kan foregå i formelle, uformelle eller skjulte nettverk og i ulike kommunikasjonsmønstre.

Kommunikasjonsprosessen består i et samspill ved at avsenderen sender et budskap via en eller annen form for sendemetode (kanal) til mottakeren som igjen gir tilbakemelding til avsenderen. I denne prosessen vil det være ulike kommunikasjonsfiltre, ”støy”, ved at sender og mottaker innkoder og avkoder budskapet for å få frem det de vil formidle og sin egen oppfattelse. Relasjonene mellom avsender og mottaker kan påvirke hvordan informasjonsutvekslingen fungerer.

En organisasjonskultur preget av tillit vil føre til større åpenhet både når det gjelder informasjon og tilbakemelding. På samme måte vil åpenhet også medføre større tillit. Både gode og dårlige kommunikasjonsprosesser vil med andre ord virke forsterkende. Kaufmann (2003) anfører at det å forsterke sosialt samspill og samarbeid mellom grupper i organisasjonen og mellom leder og medarbeidere er den kanskje viktigste funksjonen ved kommunikasjonsprosessen. Kommunikasjon skal også virke motiverende og gi tilbakemeldinger på jobbytelse.

Kommunikasjon er viktig i alle organisasjoner, men behov og måte varierer.

Arbeidsoppgavene, beslutningsprosesser og samarbeidets karakter vil i stor grad påvirke hva som er nødvendig og god kommunikasjon. Forbedring av kommunikasjon kan for eksempel skje ved en bevisstgjøring rundt noen av de rådene Kaufmann (2003) kommer med for å hindre kommunikasjonsbarrierer; Regulere informasjonsflyten, bruke tilbakemelding, forenkle språket, beherske følelser og lytte aktivt. Leders rolle rundt organisasjonskulturen er omhandlet tidligere, og vedkommende kan gjerne ha et spesielt fokus mot kommunikasjonsprosessene som foregår i organisasjonen.

### **3. METODE**

Metode er en fremgangsmåte for å få ny kunnskap, en systematisk måte å undersøke virkeligheten på ved hjelp av innsamling, organisering, bearbeiding, analysering og tolking av data. I vitenskapelige studier må en vurdere om metoden og innhentet datagrunnlag har tilstrekkelig kvalitet til å svare på forskningsspørsmålet.

Kapitlet beskriver mitt valg av metode for å gjennomføre oppgaven. Jeg redegjør for fremgangsmåte ved datainnsamling, begrunnelse for og avveininger ved valgene, og foretar en vurdering av datamaterialets kvalitet i forhold til utvelgelse, gyldighet og pålitelighet.

#### **3.1 Forskningsspørsmålet**

Forskingsspørsmålet (problemstillingen) danner utgangspunktet for metodevalget. Jeg har valgt et tema som jeg ønsker å belyse. I utgangspunktet finnes det flere mulige innfallsvinkler til dette. Jeg måtte blant annet foreta et valg vedrørende hvordan data skulle samles inn, hvem og hvor mange skulle gi meg disse dataene og hvordan de skulle behandles.

#### **3.2 Utvalg**

Utvalg til den kvantitative undersøkelsen fikk jeg fra 3 regnskapskontor som er godt forankret i markedet og aktive i forhold til rådgivning for samdrifter. Regnskapskontorene ligger i et distrikt der samdrifter er forholdsvis utbredt, samtidig som det stadig etableres flere. Dessuten gjorde det undersøkelsen litt enklere at jeg kun fikk 3 kontor og kontaktpersoner å forholde meg til og som jeg samtidig kjenner fra tidligere.

Utvalget utgjorde 60 samdrifter, 30 med regnskapskontor i Gausdal, 20 med regnskapskontor på Lillehammer og 10 med regnskapskontor på Brumunddal. Jeg ba om samdrifter der det var aktive deltakere, men ser at det også finnes passive (som ikke bidrar med arbeid eller annen innsats) i utvalget. Regnskapskontorene valgte selv ut de aktuelle samdriftene. Jeg tror ikke utvalget er mer tilfeldig enn at det dreier seg om de fleste samdriftene kontorene har med aktive deltakere.

De 60 samdriftene hadde til sammen 144 deltakere som alle fikk tilsendt spørreundersøkelsen. Etter en purrerunde på SMS fikk jeg tilsammen 75 svar, altså en svarprosent på 52. I henhold til Johannessen, Tufte og Kristoffersen (2004) er 50 % en bra svarprosent. Spørreskjemaet var omfattende og kom i en travel periode for mange. Samtidig blir den kvantitative undersøkelsen brukt i like stor grad til å definere videre kvalitative undersøkelser ved å gi implikasjoner på hvordan deltakerne opplever arbeidsklimaet i samdriftene.

Deltakerne som ble intervjuet er hentet fra ett regnskapskontor og alle tre driver forholdsvis stort i to samdrifter. Rådgiveren som ble intervjuet driver på samme regnskapskontor. I tillegg har jeg intervjuet en deltaker som ikke var med i spørreundersøkelsen. Samtalene med regnskapsførere og rådgivere samt potensielle deltakere har gått mer på tilfeldigheter i forhold til hvem som har vært aktive og ønsket å snakke om temaet.

### **3.3 Datainnsamling**

Data kan innhentes på to måter, ved hjelp av kvantitativ eller kvalitativ metode. Johannessen, Tufte og Kristoffersen (2004) poengterer at metodene ikke kan betraktes som motstridende, men de kan benyttes hver for seg eller i kombinasjoner etter hva som passer til forskningsspørsmålet.

Kvantitative data er målbare og objektive, og bruk av spørreskjema med faste svaralternativ er eksempel på innsamlingsmåte. Kvalitative data kan innhentes ved ustrukturerte intervjuer eller dybdeintervju. Informanten kan gi en nærmere begrunnelse for atferd og motiver som gir en dypere forståelse for temaet forskeren ønsker å belyse. Utfordringen med kvalitativ metode er både forskerens evne til å registrere og informantens evne til å uttrykke seg, samt hvordan disse dataene fortolkes videre.

Jeg valgte å benytte meg av metodetriangulering, som er en kombinasjon av disse metodene. Kvantitative data ble innhentet ved en spørreundersøkelse. Bearbeiding av disse dataene ga grunnlag for en kvalitativ undersøkelse i form av dybdeintervjuer og åpne samtaler med deltakere i samdrift, gårdbrukere som foreløpig kun har seriøst vurdert samdriftsorganisering samt rådgivere og regnskapsførere med erfaring og kjennskap til samdrifter. Tema for den

kvalitative undersøkelsen fulgte av det jeg anså som interessante funn blant de kvantitative dataene.

### **Kvantitative data**

Den kvantitative undersøkelsen var tredelt; Første del inneholdt bakgrunnsopplysninger, så fulgte Ekvalls undersøkelse av arbeidsklimate, og siste del gikk på trivsel og resultat. (Spørreundersøkelsens første og siste del ligger som vedlegg 1 til oppgaven.)

På forhånd hadde jeg pretestet et spørreskjema på 3 gårdbrukere. Dette inneholdt noen spørsmål med spesiell fokus mot konflikter. Jeg forkastet dette skjemaet ut fra deres tilbakemeldinger. Enkelte av påstandene rundt konflikter var vanskelige å besvare. Samtidig var testpersonene usikre på om jeg ville få svar ved en så konkret fokusering mot et tema som forbindes med noe negativt. Det videre arbeid har vist at deltakerne rapporterer om få konflikter i samdriftene.

Ekvalls undersøkelse av arbeidsklimate fremsto etter hvert som en veldokumentert kvantitativ metode. Den er utarbeidet av en anerkjent forsker og godt utprøvd og testet både med hensyn til reliabilitet (hvor pålitelige målingene er) og validitet (gyldighet eller relevans). Ekvalls klimamodell tilsier som nevnt at organisasjonsklimaet har effekt på ulike forhold, som kvalitet, produktivitet, innovasjon, jobbtilfredshet, velvære og profitt. I forhold til forskningsspørsmålet om hva som karakteriserer arbeidsklimaet i samdrifter med henblikk på samarbeid og trivsel har jeg derfor valgt Ekvalls undersøkelse av arbeidsklimate som grunnlag for dette. Undersøkelsen er nærmere beskrevet under organisasjonskulturteori i kapittel 2.4. Ekvalls 10 dimensjoner har ifølge manualen spesiell betydning i forhold til innovasjonsklima og organisasjoners evne til nytenkning og forandring, men også andre forhold. I forhold til dimensjonene og påstandene under disse går jeg ut fra at disse også er viktige for arbeidsmiljøet og klimaet for samarbeid. Dimensjonene er utviklet med henblikk på hva som fremmer og hemmer innovasjoner, og jeg antar at et positivt arbeidsmiljø virker fremmende også på samarbeid.

Gro E. Mathiesen har i sin doktorgrad (2005) fokusert på hvordan arbeidsklimate i team påvirker innovasjon og kreativitet samt sett på hvordan egenskaper ved arbeidsklimaet kan måles. Undersøkelsen tilsier blant annet at ledere som vil fremme kreativitet og innovasjon bør jobbe aktivt med arbeidsklimaet, samt at målinger av dette kan identifisere områder som

har forbedringspotensiale. Dette gir etter mitt syn også støtte til antakelsen om at måling av arbeidsklimaet kan gi innspill i forhold til arbeidsmiljø og samarbeid. Mine funn peker i samme retning.

### **Kvalitative data**

Jeg gjennomførte intervju med 4 deltakere, to ved personlig besøk og to ved telefonsamtaler. I tillegg intervjuet jeg en rådgiver ved det ene regnskapskontoret som bidro med utvalg til spørreundersøkelsen. Han har vært med på etablering av flere samdrifter. Til intervjuene hadde jeg laget enkle intervjuguider med stikkord (vedlegg 7 og 8).

I tillegg har jeg hatt mer frie samtaler med flere regnskapsførere og rådgivere. Her har stikkordene dukket opp etter hvert, slik at temaene og fokusområdene har variert. Jeg noterte standpunktene som kom frem i etterkant og slik jeg hadde tolket og forstått dem. Både spørsmålsstillinger og innfallsvinkler samt notatene kan derfor være farget av mine meninger og mitt kjennskap til næringen.

### **3.4 Metodekritikk**

Den kvantitative undersøkelsen ble litt forsinket og derfor sendt ut i en periode av året da flertallet av samdriftsdeltakere har det ekstra travelt. I forhold til dette er svarprosenten ikke så verst. Samtidig er det et spørsmål om de som er mest positive til samdrift er de som har svart, slik at den positive holdningen ikke representerer et virkelig gjennomsnitt av samdriftsdeltakere. En bortfallsanalyse kunne vært nyttig i denne forbindelse, men dette er ikke gjennomført. Både tidsressurser og utfordringer rundt å innhente data for analysen gjorde at dette ikke ble prioritert, selv om det kunne vært interessant.

Undersøkelsen ble også forholdsvis omfattende. Bakgrunnsdata, hele arbeidsklimaundersøkelsen til Ekvall samt trivsel og resultat utgjorde 66 spørsmål samt muligheter for å gi kommentarer. Dette kan også ha medvirket til at enkelte ikke besvarte undersøkelsen.

Ekvalls klimaundersøkelse følger opphavsrett og retningslinjer gitt av ham personlig. Spørreskjemaet kan av denne grunn ikke vedlegges rapporten.



Intervju og samtaler har foregått i en avslappet og åpen atmosfære. Et personlig intervju påvirkes gjerne av den enkeltes kommunikasjon, oppfatninger og roller. Mine holdninger til temaet har nok i noen grad påvirket utgangspunktet i samtalene, men jeg har forsøkt å tolke svarene slik respondentene har ment.

I forhold til datainnsamling ser jeg at jeg burde kontaktet SKO ([www.norgesvel.no](http://www.norgesvel.no)) og sekretæren der tidligere. Jeg har fått tilsendt en del stoff som de har utarbeidet om oppgavens tema tidligere, men på grunn av tiden har jeg ikke fått benyttet dette slik jeg kunne og burde gjort.

## **4. DATAPRESENTASJON**

Dataene som er brukt i oppgaven er spørreundersøkelsen blant 60 samdrifter / 144 deltakere, der det kom 75 svar. De tre involverte regnskapskontor har vurdert enkelte av påstandene vedrørende trivsel for hver enkelt samdrift. I tillegg er det foretatt dybdeintervju blant 1 rådgiver, 3 samdrifter (herav 3 deltakere) og 2 som har vurdert samdrift, men foreløpig slått det fra seg. Jeg har også hatt mer begrensede samtaler med 8 rådgivere/regnskapsførere.

### **4.1 Spørreundersøkelsen**

#### **Bakgrunnsdata**

Blant deltakerne som har besvart undersøkelsen har 2 drevet som gårdbruker i 0-2 år, 5 i 3-5 år, 11 i 6-10 år og 57 har drevet over 11 år. Samtidig har 12 oppgitt at de har deltatt i samdrift i 0-2 år, 33 i 3-5 år, 28 i 6-10 år og 2 i over 11 år. Utvalget representerer altså en erfaren yrkesgruppe innen landbruk, mens etableringen av samdrift for de fleste har skjedd i løpet av de siste årene.

Deltakerne har oppgitt ulike begrunnelser for å gå inn i samdrift og en del har krysset på flere av alternativene (forestående investeringer på eget bruk, ferie og fritid, helse, arbeid utenfor bruket, ønske om mer samarbeid, generasjonsskifte og annet). Ønske om mer samarbeid oppgis av 12 deltakere.

70 % av de som svarer hadde ikke tidligere utstrakt samarbeid (formelt eller uformelt) med andre av deltakerne.

7 av svarene kommer fra kvinner, 1 skjema er fylt ut av et par, mens de resterende 67 er fra menn. Alderen fordeler seg med 1 (1 %) på 20-29 år, 14 (19 %) på 30-39år, 36 (48 %) på 40-49 år, 20 (27 %) på 50-59 år og 2 (3 %) på 60 og over.

De aller fleste (70 stk) synes antall medlemmer i egen samdrift er passe, mens 4 stk synes de er for få og 1 ikke har svart på dette spørsmålet. De fire som mener de er for få deltar alle i samdrifter med 2 deltakere.

Når det gjelder egen rolle i samdriften oppgir 23 at de er likeverdige medlemmer, 33 at de er formell leder, 6 at de er uformell leder, 9 at de er "underordnet" og 4 at de er passive. Det interessante her er tilfeller der medlemmer fra samme samdrift har forskjellig syn på hvem som har rollen som leder eller om noen har det. Det er flere tilfeller der den ene parten anser seg selv som formell leder, mens de(n) andre svarer at de er likeverdige (10 tilfeller). I tillegg har 3 (av 4) svart i en samdrift der en anser seg som formell leder, en som underordnet og en at de er likeverdige. Noen svarer at de er uformelle ledere mens den andre deltakeren mener de er likeverdige (2 tilfeller). I en samdrift oppgir den ene (kvinne) at hun er formell leder, mens den andre (mann) påstår han er uformell leder. Her har 3. deltaker dessverre ikke svart... På dette punktet hadde det vært spesielt nyttig med større svarprosent, for å få flere svar fra samme samdrifter. Nå har kun en av deltakerne svart i 25 av samdriftene.

Under kommentarer til hvordan ledelsen av samdriften foregår har det kommet frem en del synspunkt rundt det praktiske, men ellers går det på:

- Savner årlige møter ("generalforsamling") i samdrifta, og synes økonomistyringa er for dårlig da det ofte hender at det faste månedlige beløpet uteblir (*fra passiv*)
- Arbeidsmessig ble det en lettelse, men savner produksjon og levering av produkter fra egen gård. Selvbestemmelse og rådigheten ble delvis borte da en nå er en del av en større sammenheng. Føler seg nedgradert fra å være driftsleder til å bli røkter og avløser i samdrifta (*fra likeverdig*)
- Enkel administrasjon. Tar opp ting underveis. Har klare arbeidsområder (*fra likeverdig, men annen deltaker i samme samdrift har sagt han er uformell leder*)
- Styringa går utmerket. Vi samprater om det som er nødvendig. En del avgjørelser tas i fellesskap. Endelige avgjørelser av økonomisk betydning tas av hovedutøver, som også er mest berørt i alle henseende (*fra "underordnet"*)
- Uformelle møter og kontinuerlig kontakt
- Retningslinjene ble avtalt ved inngåelse/etablering av samdriften. Dette fungerer fint. Konfererer ved behov

### **Arbeidsklima**

Svarene er angitt ved at deltakerne har krysset for den verdi som passer for utsagnene på egen arbeidsplass. Skalaen er 4-delt:

0 = stemmer ikke i det hele tatt

1 = stemmer til en viss grad

2 = stemmer ganske bra

3 = stemmer i høy grad

(Skalaen er også brukt under siste del av spørreundersøkelsen; trivsel og resultat.)

I denne forbindelse dukker spørsmålet opp om hva som er bra, hva er målet og hvor bør resultatene ligge? Dette vil antakelig kunne variere for de ulike områdene, både for den enkelte og i forhold til hvor viktig dimensjonene generelt kan anses å være. Jeg refererer på alle dimensjonene hvor Ekvall har funnet at innovative organisasjoner ligger i snitt og hvor stagnerte organisasjoner ligger, selv om dette ikke er hovedfokus i oppgaven. Etter mitt syn er det likevel interessant å ta med under datapresentasjonen. Resultatene for samdriftene viser seg å ligge både under, mellom og over de innovative og de stagnerte organisasjonene, uten at dette i seg selv er overraskende. I tillegg viser spredningen at alle svaralternativene brukes på de fleste utsagnene. Jeg kommenterer kort noen av dimensjonene i forhold til dette.

<b>Ekvalls klimadimensjoner</b>	<b>Samdrifter</b>	<b>Innovative Organisasjoner middelverdier</b>	<b>Stagnerte Organisasjoner middelverdier</b>
Utfordringer/motivasjon	2,12	2,38	1,63
Frihet	1,96	2,10	1,53
Idestøtte	1,94	1,83	1,08
Tillit/åpenhet	2,41	1,78	1,28
Livfullhet/dynamikk	1,68	2,20	1,40
Lekfullhet/humor	2,12	2,30	1,40
Debatt/mangfold	1,63	1,58	1,05
Konflikter	0,34	0,78	1,40
Risikovillighet	1,60	1,95	0,53
Idetid	1,82	1,48	0,97

*Tabell: Ekvalls klimadimensjoner, middelverdier for samdriftene samt innovative og stagnerte organisasjoner. Kilde: Ekvall og egen undersøkelse*

Kommentarer til de enkelte dimensjonene (for nærmere beskrivelse av de enkelte se kapittel 2.4 under Ekvalls klimaundersøkelse):

- Utfordringer/motivasjon

Gjennomsnittet blant deltakerne som har svart er her 2,12, mens Ekvall oppgir snitt for innovative organisasjoner til 2,38 og for stagnerte 1,63.

Deltakerne oppgir med andre ord at påstandene som går på utfordringer og motivasjon i arbeidssituasjonen ligger mellom stemmer ganske bra (2) og stemmer i høy grad (3). De ligger langt over stagnerte organisasjoner. Samdriftene karakteriseres etter dette av motiverte deltakere med arbeidsglede og oppgaver som gir mening.

- Frihet

Gjennomsnittet blant deltakerne er 1,96, mens Ekvall oppgir snitt for innovative organisasjoner til 2,10 og for stagnerte 1,53.

Påstandene som karakteriserer frihet i arbeidet ligger så vidt under ”stemmer ganske bra”, noe som kan tyde på ganske stor frihet i arbeidet. Samtidig vil en del av arbeidet i samdriftene antakelig være rutinearbeid som må gjøres på bestemte tidspunkt og går på rundgang, slik at total frihet i utførelsen antakelig er uaktuelt som et mål i seg selv. En av påstandene går på at ”Folk her tar stort sett selvstendige beslutninger i arbeidet”. Høyest scorer en som går på at man føler en ganske stor frihet her, der snittet er 2,15.

- Idestøtte

Gjennomsnittet blant deltakerne er 1,94, mens Ekvall oppgir snitt for innovative organisasjoner til 1,83 og for stagnerte 1,08.

Her ligger altså samdriftene noe over innovative organisasjoner, og i tillegg på et område som etter mitt syn tenderer sterkt mot nytenkning og innovasjon. Fordelingen mellom deltakerne fra de 3 regnskapskontorene (distriktene) viser også at fra det ene kontoret er gjennomsnittet hele 2,14. I forhold til arbeidsklimate påstår jeg at dette må være en positiv faktor selv om jeg har definert den til å ha størst betydning for innovasjonsklimaet.

- Tillit/åpenhet

Gjennomsnittet blant deltakerne er 2,41, mens Ekvall oppgir snitt for innovative organisasjoner til 1,78 og for stagnerte 1,28.

Det at snittet ligger høyere her enn for innovative organisasjoner mener jeg at er positivt for samarbeidet og muligens ikke så oppsiktsvekkende. Samdriftsdeltakerne har selv valgt samarbeidspartnere som de forhåpentligvis mener de kan stole på, samtidig som de allerede er i en etablert virksomhet. Ekvalls innovative organisasjoner må kanskje håndtere en større grad av usikkerhet i den daglige drift, de driver muligens ofte prosjektorganisert med delvis nye samarbeidspartnere og med mye konkurranse i arbeidet.

- Livfullhet/dynamikk

Gjennomsnittet blant deltakerne er her 1,68, mens Ekvall oppgir snittet for innovative organisasjoner til 2,20 og for stagnerte til 1,40.

Besvarelsene til påstandene knyttet til livfullhet/dynamikk kan muligens tillegges landbrukets "image" som trauste, tradisjonelle og trege. Andre forklaringer til at gjennomsnittsverdien ikke kommer høyere her kan også være at virksomheten nødvendigvis følger en fast syklus der det sjelden skjer store endringer.

- Lekfullhet/humor

Gjennomsnittet blant deltakerne er 2,12, mens Ekvall oppgir snittet for innovative organisasjoner til 2,30 og for stagnerte til 1,40.

Etter dette er det større innslag av lekfullhet og humor i samdriftene enn det er av livfullhet og dynamikk. Det at deltakerne i stor grad selv har hatt påvirkningsmulighet på hvem de ønsker å drive sammen med i samdriften tilsier at de liker å drive sammen, og dette kan også medvirke til at de har det morsommere sammen, med mer sammenfallende humor. (?)

- Debatt/mangfold

Gjennomsnittet blant deltakerne er 1,63, mens Ekvall oppgir snittet for innovative organisasjoner til 1,58 og for stagnerte til 1,05. Her varierer det distriktsvise resultatet fra et snitt på 1,89 fra deltakerne ved det ene regnskapskontoret til 1,46 der det er lavest

gjennomsnitt. Utsagnene går blant annet på om ulike røster lar seg høre og om det kommer frem mange ulike synspunkt.

Resultatet viser et snitt som ligger over innovative organisasjoner, litt uventet etter mitt syn. Stor takhøyde og kultur for debatt og kreativitet må være positivt for samarbeidsklimaet, spesielt når en ser dette i forhold til resultatene på neste dimensjon:

- Konflikter

Gjennomsnittet blant deltakerne er 0,34, mens Ekvall oppgir snittet for innovative organisasjoner til 0,78 og for stagnerte til 1,40.

Etter deltakernes mening forekommer det altså veldig lite konflikter i samdriftene. Igjen kan det forhold at de selv har valgt hvem de driver sammen med spille inn. Samtidig kan det stilles spørsmål ved om bøndene er traustere og roligere, eventuelt om de undertrykker følelser, om utvalget som har besvart undersøkelsen er de som har minst konflikter å irritere seg over og lignende. Den forholdsvis stabile produksjonen kan også spille inn, selv om nytenkning og bedre drift hele tiden må diskuteres for å optimalisere resultatene.

En nærmere analyse av dimensjonen viser at den påstanden med høyest verdi er ”Det finnes en del spenninger her pga prestisje” (0,53). Den neste går på ”Det forekommer intriger her” (0,41). De resterende påstandene ligger varierer mellom 0,23 og 0,27. I tillegg viser resultatet at 36 av deltakerne oppgir 0 (”stemmer ikke i det hele tatt”) på alle 5 påstandene som går inn under konfliktdimensjonen.

- Risikovillighet

Gjennomsnittet blant deltakerne er 1,60, mens Ekvall oppgir snittet for innovative organisasjoner til 1,95 og for stagnerte til 0,53.

Som kommentar i en besvarelse angis at store investeringer i forbindelse med etablering av samdriften gjør at medlemmene ikke ønsker å investere i nye ting. Det blir derfor vanskelig å komme med ideer for videre utvikling og forbedringer av drifta. Samtidig ligger resultatet ganske likt gjennomsnittet som oppgis for innovative organisasjoner, og det blir igjen et spørsmål om hva som bør være målet for en slik dimensjon.

- Idetid

Gjennomsnittet blant deltakerne er 1,82, mens Ekvall oppgir snittet for innovative organisasjoner til 1,48 og for stagnerte til 0,97.

Her er det en markert høyere verdi enn blant de innovative organisasjonene. Det er vanskelig å vite hvor mye som dreier seg om å bruke tiden til å konstruktivt vurdere nye ideer i motsetning til tiden man kan bruke til å tenke på ideene. Mange av deltakerne har antakelig en del rutinearbeid der det er god tid til å tenke på andre ting, men hvor mye produktivt og nytt som kommer ut av dette kan kanskje diskuteres. Samtidig kan dette også ses i sammenheng med blant annet frihet, idestøtte og åpenhet/tillit i samdriftene.

Oppsummert mener jeg deltakernes vurdering av arbeidsklimaet i egne samdrifter må vurderes som positivt på de fleste områdene i Ekvalls undersøkelse. Flesteparten mener det er veldig lite konflikter, mens noen få opplever det. Noe overraskende var etter mitt syn evalueringen på idestøtte og debatt/mangfold, men på begge dimensjonene gikk dette i positiv retning.

### **Trivsel og resultat**

Også på disse spørsmålene er Ekvalls skala fra 0 til 3 brukt som svaralternativ. På samme måte kan spørsmålet stilles om ”hvor bra” trivselsfaktorene bør være før det anses som ”godt nok”. Selvfølgelig hadde 3’ere vært ønskelig på alle påstandene som er positive. Påstanden om at ”Temperaturen har vært høy de gangene det har vært uenighet” er den eneste som muligens kunne hatt motsatt målsetning (0), dersom det er slik at høy temperatur er negativt for klimaet. Dette kan nok i høyeste grad diskuteres, jf. beslutningstaking under ledelse i kapittel 5.4.

Til påstanden om at stemningen blant deltakerne er positiv svarer 37 deltakere (49 %) at det stemmer i høy grad, 30 stykker (40 %) at det stemmer ganske bra, 7 stykker (9 %) at det stemmer til en viss grad og ingen at det ikke stemmer i det hele tatt (1 har ikke svart på dette). Gjennomsnittet blant deltakerne er 2,41. Her er det med andre ord ingen som mener stemningen er direkte negativ, og nærmere 90 % som mener det stemmer ganske bra og i høy grad at stemningen er positiv.



Når det gjelder om temperaturen har vært høy de gangene det har vært uenighet svarer 40 deltakere (53 %) at det ikke stemmer i det hele tatt, 1 har svart midt mellom dette og neste gradering, 22 stykker (29 %) at det stemmer til en viss grad, 9 stykker (12 %) at det stemmer ganske bra og 2 stykker (3 %) at det stemmer i høy grad. Gjennomsnittet blir 0,65.

For 14 deltakere (19 %) stemmer det i høy grad at de har blitt mer motivert av det sosiale miljøet i samdriften, mens det stemmer ganske bra for 36 stykker (48 %), stemmer til en viss grad for 17 stykker (23 %) og ikke stemmer i det hele tatt for 8 stykker (11 %). Gjennomsnitt 1,75. Samtidig stemmer det i høy grad for 18 deltakere (24 %) at de er blitt mer fornøyd med fordelingen av arbeidsoppgaver, stemmer ganske bra for 33 stykker (44 %), stemmer til en viss grad for 18 stykker (24 %) og stemmer ikke i det hele tatt for 5 stykker (7 %). En har ikke svart på dette. Gjennomsnittet blir 1,86.

Til påstanden om at samdriften gjennomfører arbeidet optimalt i forhold til det som skal gjøres stemmer dette i høy grad etter 22 av deltakernes mening (29 %), 31 stykker (41 %) mener at det stemmer ganske bra, 18 stykker (24 %) mener det stemmer til en viss grad og 2 stykker (3 %) at det ikke stemmer i det hele tatt. En har ikke svart og en ligger mellom stemmer ikke i det hele tatt og stemmer til en viss grad. Gjennomsnittsverdi er 1,99. Egenvurderingen er med andre ord positiv, siden 70 % mener det stemmer ganske bra og i høy grad at arbeidet gjennomføres optimalt.

Etter 23 av deltakernes vurdering (31 %) stemmer det i høy grad at det økonomiske resultat i samdriften er bra, 33 mener dette stemmer ganske bra (44 %), 15 mener det stemmer i en viss grad (20 %) og 2 mener det ikke stemmer i det hele tatt (3 %). En har ikke besvart dette. Gjennomsnittsverdi blir 2,07.

31 deltakere (41 %) svarer det stemmer i høy grad at etter deres vurdering viser resultatet at etablering av samdriften var positivt, 33 stykker (44 %) mener dette stemmer ganske bra, 10 stykker (13 %) mener det stemmer til en viss grad, mens ingen svarer at dette ikke stemmer i det hele tatt. Gjennomsnittsverdi 2,29.

”Mine forhåpninger ved etablering av samdriften er foreløpig oppfylt” stemmer i høy grad for 30 av deltakerne som har svart (40 %)! Det stemmer ganske bra for 32 stykker (43 %), til en viss grad for 11 stykker (15 %) og ikke i det hele tatt for 2 stykker (3 %). Gjennomsnitt 2,20.

Oppfylte forhåpninger som var tilstede ved etablering bør etter mitt syn være en rimelig pekepinn på deltakernes trivsel. Så lenge 83 % oppgir at det stemmer i høy grad og ganske bra at disse er oppfylt tyder dette på bra trivsel blant de som har svart.

Blant kommentarene til slutt i spørreskjemaet kom blant annet følgende frem:

- Når det økonomiske ikke fungerer, går det ut over arbeidsglede og innsats
- Samarbeidet var bra til å begynne med men har skrantet den siste tiden
- \* Viktig at kjemien stemmer ved inngåelse av samdrift.
  - \* Vær klar over at ”alle investeringer” blir foretatt på et sted/bruk
  - \* Tenk nøye gjennom avtalen
  - \* Ha klart FØR samdrift hvordan man kan løse seg ut av en samdriftsavtale (hvis det blir aktuelt)
  - \* Tenk over bindingstiden både for seg selv og neste generasjon
  - \* Hvordan løses problematikk rundt sykdom, uførhet og død
  - \* Vær RAUS og tenk STORT (ellers blir det problematisk)
  - \* Vær POSITIV og ha GODT HUMØR!
- Med bare to deltakere i samdriften, der den ene parten blir mer og mer passiv p.g.a. arbeid utenom, blir det mer og mer arbeid på meg. Lite fritid og mer bundet enn forutsatt i avtalen. Lite sosialt å gå alene
- Det meste er positivt. Negativt kan være at det er vanskelig å komme med ideer for videre utvikling og forbedringer av drifta. Jeg tror det skyldes at medlemmene ikke ønsker å investere i nye ting etter en større investering ved oppstart.
- Preget av hastverk fra min side! Men er 100 % tilhenger av samdrift (på godt og ondt jamfør ekteskapet)

## **4.2 ”Rapportering” fra regnskapskontorene**

De 3 involverte regnskapskontorene besvarte 5 av påstandene deltakerne fikk vedrørende trivsel og resultat. Spørsmålet var hvordan de vurderte forholdene for hver enkelt av de 60 samdriftene sett utenfra. I tillegg kom det enkelte kommentarer til ledelse, inntektsgrunnlag utenfor bruket og eventuelle forbedringsområder slik de ser det. Vurderingen ble foretatt av samme person på hvert av regnskapskontorene (2 på regnskapskontoret med 10 samdrifter). Den enkeltes subjektive karakterisering blir derfor veldig utslagsgivende, slik at det kan bli

(og ser ut til å være) stor forskjell mellom kontorene. Samtidig gjenspeiler det delvis besvarelsene fra deltakerne. Svarene gjengis som gjennomsnitt fra de tre kontorene for hver påstand.

Til påstanden om at stemningen blant deltakerne er positiv anser regnskapskontorene at dette stemmer i høy grad for 12 samdrifter (20 %), stemmer ganske bra for 31 samdrifter (52 %), stemmer til en viss grad for 15 samdrifter (25 %) og stemmer ikke i det hele tatt for 2 samdrifter (3 %).

Regnskapskontorene mener det stemmer i høy grad at deltakerne virker mer motivert av det sosiale miljøet i 5 samdrifter (8 %), stemmer ganske bra i 30 samdrifter (50 %), stemmer til en viss grad i 24 samdrifter (40 %) og ikke stemmer i det hele tatt for 1 samdrift (2 %).

Det stemmer etter regnskapskontorenes syn i høy grad at 12 samdrifter (20 %) gjennomfører arbeidet optimalt i forhold til det som skal gjøres, stemmer ganske bra i 32 samdrifter (53 %), stemmer til en viss grad i 15 samdrifter (25 %) og stemmer ikke i det hele tatt i 1 samdrift (2 %).

Regnskapskontorene synes det stemmer i høy grad at det økonomiske resultat er bra i 22 samdrifter (37 %), stemmer ganske bra i 21 samdrifter (35 %), stemmer til en viss grad i 13 samdrifter (22 %), men ikke stemmer i det hele tatt i 4 samdrifter (7 %).

Etter regnskapskontorenes vurdering stemmer det i høy grad at etableringen av samdrift var positivt for 17 samdrifter (28 %), stemmer ganske bra i 29 samdrifter (48 %), stemmer til en viss grad i 14 samdrifter (23 %). De rapporterer ingen samdrifter der det ikke stemmer i det hele tatt at etableringen var positiv.

Ifølge regnskapskontorene har en eller flere av deltakerne i 44 samdrifter økt inntektsgrunnlaget utenfor bruket etter etableringen, mens i 16 samdrifter har dette ikke skjedd.

Som kommentarer og forbedringspotensiale oppgir regnskapskontorene i hovedsak bedre kommunikasjon, drift, økonomi og -styring, motivasjon og planlegging.

### 4.3 Intervju med deltakere

Jeg har foretatt dybdeintervju med fire deltakere som deltar i tre store samdrifter, herav to som var med i spørreundersøkelsen. Kapitlet er et sammendrag av deltakernes uttalelser slik jeg har oppfattet dem.

Motivasjonen for å gå inn i samdrift dreide seg blant annet om behov for nyinvestering i driftsbygning, ønske om mer fritid, vanskeligheter med å få flinke avløsere og helseproblemer. En ble kontaktet av andre som ønsket å bli med i samdrift etter at han hadde bygd så stort at produksjonen kunne utvides. Denne investeringen var begrunnet med både egen, ektefelle og neste generasjons interesse for å fortsette med melkeproduksjon på bruket.

Alle legger vekt på at kjemien må stemme for at samdrift skal være aktuelt. En samdrift har opplevd at en av deltakerne som var med og bygde ikke passet inn. Dette har vist at samarbeidet kan skjære seg selv om alle mener at de passer sammen i utgangspunktet. Det å kunne og ville samarbeide er viktig, noe ikke alle er flinke til. For noen passer det best å styre selv. En sier at det er forskjell på uenighet. En sak er å være uenige og så bli enige, noe helt annet er stadig uenighet som en ikke greier å gjøre noe med. Fysisk nærhet hjelper ikke dersom en ikke har tro på relasjonene og samarbeidsevnen. Det er viktig å si nei dersom en føler at det er riktig, da det betyr mer å fortsette et greit naboskap enn å risikere å bli uvenner. Å kjenne hverandre godt før oppstart anses som viktig, samtidig som det kan være en fordel å ha begrenset privat omgang slik at en ikke ses altfor mye.

Åpenhet om utfordringer rundt det å drive sammen er også viktig i etableringsfasen. Noen har problemer med at andre får innsyn i deres økonomiske forhold, samtidig som alle må være klar over økonomiske og driftsmessige konsekvenser av å gå inn i samdrift. I tillegg anser en det som meget viktig at ektefellene og eventuelt neste generasjon er med på diskusjonene rundt avtaleinngåelsen slik at ikke disse kan bli en kilde til misnøye og konflikter i etterhånd. De som tidligere stelte og drev på egen gård hadde ofte lite fritid, men tjente mer. Etter samdriftsetablering har de bedre tid, men samtidig dårligere utbytte fra produksjonen. Det er viktig at alle parter blir bevisst på dette. Samtidig kan redusert drift på egen gård føles negativt for enkelte deltakere. De får mindre aktivitet og ”trafikk”, og arbeidet der kan bli

mer ensomt enn tidligere. Kanskje ektefelle får seg annet arbeid utenfor bruket, mens begge tidligere hadde hovedinnsatsen sin der.

Avtaler rundt etablering må omhandle alle forhold som kan bli aktuelle, for eksempel hvordan deltakerne kan oppløse samdriften dersom samarbeidet ikke fungerer. En mener at det kan være en fordel om deltakerne bruker ulike regnskapsførere, gjerne også fra forskjellige regnskapskontor, for å få størst mulig bredde i rådgivning og innspill. Ved etablering kan en nøytral part gjerne brukes, som ikke har preferanser i forhold til noen av deltakerne.

I de store samdriftene er alle klare på at det må være en formell og faktisk leder som fungerer. Alle kan og skal være med å diskutere og komme med sitt syn på viktige avgjørelser, men én må ha ansvar og kunne skjære gjennom ved uenighet. Det er viktig at alle vet hva de selv kan bestemme (handlingsrommet). Dette gjelder både deltakere, ansatte og eventuelle familiemedlemmer og utenforstående som har en innsats i samdriften. Selskapsmøte og andre møter som gjennomføres etter forskjellig mønster eller etter behov gir deltakerne mulighet til å påvirke driften, men graden av involvering fra andre enn lederen er ulik.

Forholdet med å ha vært sin egen sjef og så skulle innordne seg en annen som leder oppleves på forskjellig vis. En svarer enkelt og greit: "Godt!" En mener at det går helt greit, så lenge ansvarsforholdet både i samdriften og for den enkelte er helt avklart i utgangspunktet. En har opplevd at dette kan gå helt greit i starten, men kan bli et problem når det går opp for deltakeren hva han har mistet av drift på egen gård. Det blir viktig å sortere ut de som ikke vil klare å innordne seg en faktisk leder for å slippe skadelige konflikter.

Når det gjelder kommunikasjon er også alle klare på at det er viktig at den er åpen. For lederen kan dette være et utfordrende område, og det bør være bevissthet rundt å få kommunikasjonen best mulig. Innimellom må det bli uenighet, og demokratiske avgjørelser etterstrebes hos noen. Ellers er det viktig å ta opp uenigheter med det samme, slik at det ikke får balle på seg. Det gjelder å være faglig nøytrale og holde seg til saklige diskusjoner. Passive parter kan være lite interesserte i informasjon, så leder må føle seg fram til hva de ønsker.

Ellers så noen litt skeptisk på at landbrukskontor og iblant regnskapsfører påskynder samdriftsetablering. Det har blitt veldig mange flere samdrifter i løpet av de siste årene, og

spørsmålet er om alle er liv laga. Utfordringene kan gå både på økonomi og det å klare å samarbeide. Neste generasjon har kanskje hatt jobber med god inntekt utenfor bruket, så det kan bli spørsmål om de i det hele tatt ønsker å drive videre. Kanskje passer ikke neste generasjon til å drive sammen med de samme som foreldrene. Samtidig kan ulike tidspunkt for eierskifte medføre aldersforskjeller som muligens gjenspeiles i ulike driftsønsker, økonomi osv. Noen ser for seg økende antall konflikter fremover, både fordi det har blitt mange flere samdrifter og fordi etableringer har skjedd uten at en bevisst har tenkt over om en vil klare å samarbeide med de(n) andre deltakeren. Enkelte kan også føle seg presset inn i samdrifter på grunn av eget eller andres investeringsbehov.

### **Samtale med ”potensielle” deltakere**

I samtaler har jeg fått synspunkt fra to gårdbrukere som seriøst har vurdert å gå inn i samdrift, men som foreløpig ikke har funnet situasjonen moden for det. Begrunnelsen for at de har tenkt på alternativet er utviklingen i landbruket og driftsbygninger som etter hvert må oppgraderes, men kanskje i like stor grad behovet for mer regulert arbeidstid.

Begge opplyser at de ikke ser noen aktuelle parter å etablere seg sammen med slik det er nå. Dette går i høy grad på at de mener det er veldig viktig at kjemien passer og gjelder både hovedutøver og andre på gårdene. Kjennskap til naboers drift, holdninger og ønsker gjør at et normalt nabo- og vennskap fungerer bra, men de er ikke villige til å ta risikoen det medfører om et samarbeid skjærer seg. Utfordringene knytter seg da spesielt til å kunne enes om hvordan driften skal være, ut fra små forskjeller som de mener kan skape store uenigheter over tid.

## **4.4 Intervju / samtaler med rådgivere og regnskapsførere**

Jeg har hatt åpne samtaler med 9 ansatte (rådgivere og regnskapsførere) på ulike regnskapskontor (både blant de med utvalg til spørreundersøkelsen og andre). Spørsmålene har gått på hva de mener er viktig i forhold til samarbeidsforhold og trivsel i samdrifter. I tillegg har jeg hatt et mer omfattende intervju med en rådgiver på ett av regnskapskontorene med utvalget til spørreundersøkelsen.

## Intervju

I intervjuet kom det blant annet frem at rådgiveren sjelden tar initiativ overfor kunder om samdriftsetablering før de har tenkt på det selv. Landbrukskontoret har i blant foreslått det for å unngå salg av melkekvote, men som oftest er det deltakernes eget initiativ. Det varierer veldig hvor tidlig rådgiveren kommer inn i prosessen i forhold til hvor selvgående deltakerne er, men enten regnskapskontor eller produsenttjenesten i Tine er blant de første. En utfordring i etableringsfasen kan være samordning blant rådgivere med ulike roller, der både det juridiske, økonomiske, bygningstekniske og praktiske skal tas stilling til av deltakere med delvis ulike meninger og ståsted.

Hvor stor påvirkning rådgiverne har på ulike forhold avhenger veldig av hvor klare deltakerne selv er på hva de ønsker. Det er viktig å kjenne kunden, både personen og gården. Dersom deltakerne bruker forskjellige regnskapskontor kan det være vanskeligere å se helheten ved etableringen, men dette setter bare litt større krav til informasjonsinnhenting. Om deltakerne bør bruke samme regnskapsfører etter etableringen kan diskuteres, men etter rådgiverens syn er det en fordel om føringen skjer på samme regnskapskontor. For samdrifter med passive deltakere vil det antakelig være lurt å bruke samme regnskapsfører fordi det blir enklest og derfor billigst. I aktive samdrifter med utvikling som mål kan det være positivt med flere regnskapsførere for å få flere diskusjonspartnere og flere konstruktive innspill.

Rådgiveren mener at relasjoner mellom deltakerne, hvor samkjørte de er og troen på at et samarbeid vil fungere er viktige faktorer i forhold til rådgivning. Ulike handlingsrom økonomisk, juridiske forhold og eventuelt forestående eierskifte dreier seg mer om teknikk. Han informerer ikke spesielt om utfordringer med samarbeid i plenum blant deltakerne, men det blir gjerne nevnt i andre sammenhenger.

Ellers anser han ærlighet om økonomi rundt etableringen som veldig viktig. Han fokuserer også på alternativ bruk av arbeidstid blant deltakerne. Noen etableringer skjer nettopp fordi en eller flere har fått seg arbeid utenfor bruket. I den forbindelse dukker også (delvis) passive deltakere opp.

I forhold til ledelse opplyser rådgiveren at hvem som skal være leder alltid avtales formelt i forbindelse med etableringen. Dette må også oppgis ved registrering av samdriften. Det er sjelden diskusjon om lederrollen, som oftest sier det seg selv hvem det blir. Ofte har

vedkommende tatt initiativ til etableringen og/eller utpekt seg i forbindelse med arbeid og avgjørelser rundt denne. Samdriftene må altså ha en formell leder på papiret, samtidig som rådgiveren mener at de bør ha en leder til å skjære gjennom når det er nødvendig. Dette er likevel delvis avhengig av hvem som driver sammen.

Regnskapskontoret ser i blant at driften og resultatet etter deres syn kunne vært forbedret enten ved mer bevisst forhold til samarbeid eller ledelse, eller eventuelt også andre driftsmessige forhold. Deres rolle innbefatter ikke rådgivning på dette området, de kommenterer kun økonomiske og mer avtalemessige områder dersom de ikke blir forespurt direkte av deltakerne.

I følge selskapsavtalen skal deltakerne årlig gjennomføre selskapsmøte ("årsmøte") der samdriftens regnskap og årsberetning skal gjennomgås. I noen tilfeller har deltakerne egne lister over andre forhold som også skal tas opp i det årlige møtet. Rådgiveren mener gjennomføring av dette er en utfordring for flere samdrifter. Det er positivt å måtte samles og snakke sammen om aktualiteter en gang i året, spesielt dersom kommunikasjon og samarbeid i det daglige er litt dårlig. Samdrifter som utelater dette går glipp av mye i forhold til drifts- og trivselsmessig resultat, og det burde kanskje fokuseres på dette overfor enkelte. Aktive og offensive samdrifter har et bevisst forhold til dette. De tar også ofte med egen regnskapsfører eller rådgiver på møtene, noe som kan være positivt både i forhold til regnskapsgjennomgang og ved å ha en objektiv part som også kan komme med konstruktive innspill.

(Jeg har mottatt eksempel på en samdriftsavtale. Der går det frem at hvem som skal fungere som leder av samdriften avtales og gjelder for ett år om gangen. I forhold til bakgrunnsdata fra deltakerne der de angir egen rolle i samdriften er dette et interessant område som tas opp under ledelse i kapittel 5.4.)

### **Samtaler**

I samtaler med regnskapsførere/rådgivere kom det frem forskjellige synspunkt på hva som er viktig for å skape gode samarbeidsforhold med trivsel i samdrifter. Noen nevner også her som utgangspunkt at kjemi og kommunikasjon mellom deltakerne må stemme, og at det kan være en fordel å være ganske like for å få samarbeidet til å fungere. Noenlunde samme økonomisk ståsted før etablering anses som en stor fordel av flere.



En anfører at uansett drift og forhold ellers, må utgangspunktet være at samdriftene skal tilføre deltakerne noe. Trivsel er viktig, men hjelper ikke mye dersom samdriften ikke tjener penger... Noen har investert store summer, og vedkommende mente at enkelte vil få problemer med å dekke dette og i tillegg kunne ta ut en fornuftig eller vettug arbeidsgodtgjørelse fra samdriften.

Alternativ bruk av arbeidstid ble kun diskutert med en, som mente at deltakerne ofte er flinke til å få seg andre oppgaver. Timebetalingen kan være bedre ved arbeid utenfor samdriften, slik at dette medfører at de som har ordnet seg annet arbeid bytter bort arbeidsplikten sin i samdriften med deltakere som ikke har andre alternativ. Dette kan muligens være en kilde til misnøye blant de andre, samtidig som de kan være fornøyd med å få større arbeidsinnsats i samdriften.

Også i disse samtaleene fremgikk det at deltakerne som oftest tar initiativ til etablering selv, eller eventuelt er oppfordret fra landbrukskontoret.

I forhold til kommunikasjon sier en at de "små" deltakerne, med liten andel, i blant kan bli lite involvert og få for lite informasjon fra de "store" deltakerne. Det er en god del passive deltakere i samdriftene, og vedkommende mente også at det ville vært færre samdrifter om de passive kunne leid bort kvoten til de aktive.

En kommentar gikk på at eierskifte kan være en forestående trussel i flere samdrifter. Det er ofte langt frem ved etableringen, i hvert fall føles det slik for driveren. Konsekvenser og ønsker for neste generasjon blir ikke vektlagt, samtidig som investeringer og avgjørelser ellers binder i lang tid. Det er ikke sikkert de som overtar ønsker samme type drift, kanskje "kjemien" mellom deltakerne ikke stemmer på samme måte, og forskyvning i generasjoner kan medføre utfordringer av forskjellig slag.

Jeg fokuserte i samtaleene spesielt på ledelse, både faktisk ledelse av eksisterende samdrifter og om regnskapsførerne/rådgiverne mente det var viktig å fordele lederrollen blant deltakerne. Alle var enige i at det må velges en formell leder på papiret i forhold til registrering. Samtidig må en ha ansvar for papirarbeid etc., men dette kan selvfølgelig gå på rundgang i perioder. Noen mente at deltakerne ellers kan være likeverdige parter med samme ansvar for alle forhold (som de jo er i forhold til økonomisk og juridisk ansvar). I tilfeller der deltakerne er

veldig sikre på hverandre og grunnleggende enige hender det at ansvarsforholdene er fast fordelt på forskjellige områder, slik det passer best i forhold til interesser og evner. For en nevnes dette i samme åndedrag som at ”blod er tykkere enn vann”, slik at i familiesamdrifter kan en praktisk fordeling av ansvarsområder fungere uten at en har rollen som overordnet leder.

Flere anførte at en deltaker bør ha en faktisk lederrolle for å få en bedre ledelse av samdriftene, med mer bevisst forhold og overordnet ansvar for strategivalg, informasjonsinnhenting og initiativtaking. Enkelte var skeptiske til dette ut fra risikoen for at en sterk part med lederfunksjon kunne medføre at de andre kuttet ut engasjement og oppfølging av virksomhetens resultat, og dermed bare utførte arbeid de ble satt til. Dette kan være risikabelt blant annet fordi alle er ansvarlige for samdriftens gjeld.

En rådgiver har opplevd uro i et par av samdriftene i det siste, uten at dette kom som noen overraskelse. Det dreide seg om veldig ulike deltakere, slik at rådgiveren aldri hadde trodd at de kunne passe i et samarbeid. Ledelse foregikk noe vilkårlig, og deltakerne hadde hver sine ansvarsområder uten at de klarte å samordne dette på en god måte. Spørsmålet er hvor mange slike tilfeller som vil dukke opp etter hvert som flere har drevet sammen ei tid, siden forholdene som oftest er mest positive rundt etableringsfasen.

## 5. DRØFTING

### 5.1 Generelt inntrykk

I innledende arbeid med oppgaven og etter hvert som temaet ble klarere og fastlagt, har samtaler med deltakere og rådgivere/regnskapsførere gitt støtte til at relasjoner og samarbeidsforholdene er viktige faktorer for å få et bra resultat i samdriftene (og eventuelle andre samarbeidstiltak). De strukturelle forholdene i form av avtaler og juridiske forhold må også være på plass, men det aller viktigste for at alt skal fungere, er at ”kjemien stemmer” og at partene klarer å arbeide sammen på en positiv måte for den enkelte.

Hovedtrekket fra spørreundersøkelsen er at de aller fleste svarer på den ”positive” siden av skalaen på nesten alle spørsmål både når det gjelder arbeidsklima og trivsel. Det vil si at deltakerne vurderer klimaet de arbeider i som mer positivt enn negativt. Noen ytterst få svarer negativt på stort sett alle dimensjonene. Dette er antakelig naturlig, dersom samarbeidet på en eller annen måte har skåret seg blir det meste tolket og vurdert negativt.

En usikkerhetsfaktor ved dette er om det er de mest positive som har besvart spørreundersøkelsen. Svarprosenten ble 52, slik at halvparten av deltakerne ikke har svart. Jeg har ikke foretatt noen bortfallsanalyse. Samtidig viser dataene at det er svar fra de aller fleste samdrifter, det er bare 11 av 60 samdrifter der det ikke har kommet noen respons fra deltakerne. Ved å sammenlikne data fra deltakerne med regnskapskontorenes vurdering viser det seg i noen tilfeller å være delvis motsatte vurderinger på enkelte av trivselspåstandene. Jeg kan imidlertid ikke se at de samdriftene der ingen har svart vurderes av regnskapskontorene til å ha en ”dårligere score” på trivsel.

Et annet forhold er hvor ærlige svar deltakerne gir i undersøkelsen. Dersom de for eksempel har diskutert undersøkelsen seg imellom før besvarelse kan dette gi utslag. Samtidig kan et ønske om å være fornøyd med eget arbeidsklima og trivsel medvirke til mer positive svar. Konsistensen i besvarelsene tyder uansett på at de fleste har positive erfaringer med å delta i samdrift og at trivselen er bra.

Dersom samdriftsetablering fortsetter å øke i samme omfang som de siste årene kan det ut fra den generelt positive evalueringen se ut til at de bøndene som går inn i dette kan se lyst på

egen trivsel fremover. Enkelte utfordringer og problemer kan det antakelig likevel være greit å være klar over før avtaler om samarbeid utarbeides... I samtalene går det blant annet frem at enkelte er skeptiske til at det skjer mange etableringer der utøverne muligens ikke har lagt så mye vekt på å finne "riktig" samarbeidspartner. De er kanskje tvunget inn i samdrift for å kunne fortsette i landbruket, store investeringer kan føre til vanskelig økonomi og binding i lang tid, og det er mange spørsmål rundt hvordan eventuelle oppløsninger vil virke inn på gårdsbruket og deltakerne fremover.

## 5.2 Motivasjon

Første spørsmål under motivasjon blir hva som motiverer for en endring fra den tradisjonelle driften til å etablere seg sammen med en eller flere andre. For den enkelte bonde antar jeg at dette kan være et stort skritt å ta. Det dreier seg om et valg som antakelig vil påvirke gårdens drift og resultat i mange år, samtidig som det kan ha effekt på fremtiden for neste generasjon. Bonden går fra det kjente til det ukjente. For mange vil det dreie seg om å bryte en psykologisk kontrakt (Schein referert i Jacobsen & Thorsvik 2001) i den organisasjonskulturen som finnes på gården. Foreldre, søsken, barn og andre kan ha ulike forventninger til driften fremover. Selv om de formelt ikke har noe med hva eier/driver gjør, er det ofte mange tradisjoner og krav forbundet med å overta slektsgården. Både tap av identitet og endret maktforhold kan føles belastende i forhold til tidligere rolle i bygda og næringen.

Deltakere bemerker at selvbestemmelse og rådighet blir redusert eller borte, de savner produksjon og levering fra egen gård, økonomistyringen kan være dårlig ved dårlig ledelse, og det er viktig å tenke seg godt om før avtaleinngåelse. Fra rådgiversiden nevnes at samdriftsetableringer for noen tvinger seg frem av økonomiske grunner. I tillegg foreslår landbrukskontorene i noen tilfeller samdrift som løsning for å unngå salg av melkekvoten på gården. Utfordringen for mange bønder blir derfor å finne aktuelle kandidater å etablere seg sammen med, samtidig som "kjemien stemmer" som flere oppgir som viktig. Det dreier seg med andre ord delvis om hygienefaktorer (Herzberg, referert i Jacobsen & Thorsvik 2001) i form av arbeidsbetingelser, sikkerhet, ledelse og mellommenneskelige relasjoner (arbeidsmiljø). Disse påvirker tilfredshet og eventuelt mistriivsel. Selv om det kommer frem enkelte utfordringer viser dataene en positiv evaluering på de fleste av motivasjonspåstandene

i spørreundersøkelsen. Motiveringsfaktorene i form av den enkeltes følelse rundt prestasjoner, anerkjennelse, ansvar, arbeid og personlig vekst, må derfor antas å være oppfylt siden deltakerne svarer positivt.

Ønske om mer samarbeid oppgis av 12 deltakere som begrunnelse for å gå inn i samdrift. Jeg antar at dette kan ses som en indre motivasjon ved behov, forventninger og evalueringer (Mitchell & Larson referert i Kaufmann & Kaufmann 2003). Ellers er det oppgitt ulike grunner for å gå inn i samdrift. 70 % hadde ikke tidligere samarbeid med andre deltakere i samdriften, de kjenner hverandre i forskjellig grad og vet ikke hvor godt de vil klare å samarbeide. Ved samtaler med bønder som har vurdert å etablere samdrift oppgis blant annet at de kjenner naboene for godt, slik at de enten vet at de ikke kan samarbeide med dem eller de er redd det kan føre til uvennskap og konflikter.

67 % av deltakerne sier det stemmer i høy grad eller ganske bra at de har blitt mer motivert av det sosiale miljøet i samdriften. Etter regnskapskontorenes vurdering tror de dette gjelder for 35 av samdriftene (58 %). Påstandene som går på utfordringer og motivasjon i arbeidsklimadelen viser også forholdsvis høy verdi. Høyest score får ”De fleste går inn for å gjøre en god jobb”, og deretter ”De fleste synes det er fint å være med å bidra til virksomhetens resultater”. Påstandene om å føle arbeidsglede, oppleve arbeidet som meningsfylt og stimulerende og å føle seg sterkt engasjert i arbeidet ligger alle i snitt tett opp til ”stemmer ganske bra”.

Jobben som utføres i samdriften stemmer etter mitt syn i stor grad med karakteristika som har betydning for motivasjonspotensialet (Hackman & Oldham i Kaufmann & Kaufmann 2003). Deltakerne får brukt ulike sider av seg selv, har stort sett egen kontroll og ansvar, de fullfører arbeidsoppgaver og har full oversikt over resultatet i form av regnskap og eventuelle andre rapporteringer. På den annen side er mange av arbeidsoppgavene fastlagte og følger bestemte rutiner og sesonger, men hvordan selve utførelsen foretas kan hver enkelt bestemme selv så lenge de holder seg innenfor de mål, normer og verdier som deltakerne er (eller bør være) enige om. Også frihet har en forholdsvis bra score blant deltakerne, og dette tyder på at den enkelte ikke legger seg bort i hvordan andre utfører arbeidet så lenge det som skal gjøres blir gjort.

Anerkjennelse, medbestemmelse, ansvar og utvikling er av de mest sentrale motivasjonsfaktorene. Deltakelse i samdrift dreier seg om å drive egen næringsvirksomhet i

samarbeid med andre, slik at en del av disse faktorene automatisk bør være oppfylt. Planlegging og konsensus om grunnleggende drift i forhold til hva som betyr mye for den enkelte må være sentrale elementer for å vedlikeholde det positive og motiverende i arbeidssituasjonen i samdriftene. På denne måten kan god trivsel opprettholdes.

Motivasjon i arbeidssituasjonen som et resultat av å få innfridd forventningene til det en ønsker å oppnå (Kaufmann & Kaufmann 2003) antas å være oppfylt i stor grad. Over 80 % svarer at det stemmer i høy grad eller ganske bra at forhåpningene ved etablering foreløpig er oppfylt.

### **5.3 Gruppebygging**

Med gruppebygging tenker jeg på forhold rundt etablering og deltakelse, organisasjonskultur og -struktur, utviklingsprosess og effektivitet. Med andre ord hvordan samdriftene fungerer eller bør fungere i daglig drift og hvordan dette påvirker trivselen. Drøftingen foretas med utgangspunkt i teori om organisasjonskultur og –klima, team og konflikter.

Motivasjon for å gå sammen med noen i samdrift er omhandlet i forrige kapittel. Både blant deltakere i samdrifter, rådgivere og i artikler om samdrifter fokuseres det på at ”kjemien må stemme” mellom de som skal etablere seg sammen. Også verdier og normer må etter mitt syn være noenlunde på linje for at det skal skapes en god organisasjonskultur med trivsel. I motsatt fall kan det lett gi grunnlag for konflikter og problemer blant deltakerne. Som oftest kjenner aktørene hverandre fra tidligere og de har ulike ”roller” i bygda. Atmosfære og omgangsform i relasjonene kan virke fremmende eller hemmende for samarbeid mellom de enkelte. Mange samarbeider enklest med personer som er mest mulig lik dem selv.

Fysisk avstand, økonomi og interesser vil også spille inn for hvem det er aktuelt å starte en samdrift sammen med. Flere rådgivere nevner at et noenlunde likt økonomisk ståsted gjør samarbeid og avgjørelser enklere.

Antall medlemmer i samdriften vil antakelig oftere bli bestemt ut fra aktuelle kandidater i nærheten av hverandre enn ut fra muligheter for best mulig drift og økonomisk resultat. I undersøkelsen er storparten fornøyd med antallet i egen samdrift, mens noen få ønsker å være

flere. Fortsatt er det mange små samdrifter med to deltakere, men store investeringer for eksempel ved nybygging kan medføre at det må bli flere ved etableringer fremover. Samtidig vil det selvfølgelig sette større krav til samarbeidet og antakelig ledelsen av samdriftene desto flere deltakere og større virksomhet de driver.

I denne forbindelse er risikovillighet også et forhold som kanskje bør harmonere noenlunde mellom deltakerne. På den annen side kan motsetning på dette området også være sunt, om det enn kan skape noe grobunn for uenighet. Dersom en deltaker er veldig risikovillig og de(n) andre ikke ønsker å investere mer enn høyst nødvendig, vil dette antakelig medføre diskusjoner på området, slik at beslutningene blir mer gjennomarbeidet og drøftet. Partene kan også ha nytte av å måtte tilpasse seg hverandre, siden både for stor og for liten risikovillighet kan være negativt. I gjennomsnitt ligger deltakerne i spørreundersøkelsen tilnærmet midt mellom stemmer til en viss grad og stemmer ganske bra på disse påstandene i undersøkelsen. Dette går på om nye ting tas raskt inn i virksomheten, om deltakerne våger å ta sjanser, om folk tørr å ta initiativ selv om resultatet er uvisst, om de fleste stoler på seg selv og ofte handler raskt, og om man tar vare på nye ideer. Ingen av påstandene henfører direkte mot økonomiske spørsmål. Samtidig viser dataene at hele skalaen er brukt på alle påstandene, slik at risikovilligheten varierer veldig både mellom forskjellige samdrifter og blant deltakerne.

Bonden vil før etablering av samdrift ha sin egen organisasjonskultur på gården, samtidig som det finnes en kultur for samhandlingen med andre bønder. I etableringsfasen til samdriften skal det så bygges en funksjonell kultur for den nye organisasjonen, som skal bidra til best mulig resultat og trivsel blant deltakerne. Kulturutvikling skjer automatisk etter hvert, men deltakerne har selv mulighet til å påvirke denne ved å tenke over hvordan de vil ha det. Deltakere har kommet med kommentarer om hvor viktig det er å være raus, positive, tenke stort og ha godt humør. Eventuelle ”gamle” konflikter eller tidligere uenighet bør avklares og ikke dras med inn i den nye kulturen med mulighet for å skape problemer der.

### **Utviklingsfaser i team**

Tuckmans utviklingsfaser i team (Kaufmann & Kaufmann 2003) tilsier at nye organisasjoner skal gjennom visse stadier før organisasjonen og kulturen har satt seg. Kjennskap til disse fasene og en bevisst holdning rundt dem kan forbedre prosessen slik at samdriften fortest mulig når en effektiv organisering med gode indre prosesser som gir trivsel. Selv om

deltakerne kjenner hverandre fra tidligere, oppgir mange at de ikke har hatt noe utstrakt samarbeid før. I etablerings- eller formingsfasen blir deltakerne bedre kjent også i forhold til virksomhet og oppgaver. Den enkelte vil antakelig bli mer klar over de andres holdninger, verdier og ferdigheter, og alle gjør seg opp egne meninger om hvordan de skal samarbeide. Ettersom deltakerne blir bedre kjent og avgjørelser rundt etablering skal tas, dukker gjerne diskusjonene og eventuelle konflikter og maktkamper opp, ”stormefasen”. Deltakerne vil gjerne vise hva de står for og at de vil være med å påvirke og bestemme over samarbeidet, altså en posisjonering overfor hverandre. Dersom det ikke er avklart hvem som skal være leder kan flere forsøke å gjøre seg fortjent til den rollen, samtidig som ingen har ansvaret for å dra deltakerne gjennom denne fasen på en fornuftig måte. Først i ”normerings- og fungeringsfasene” har deltakerne utviklet et samarbeid basert på felles verdier, holdninger, tillit og respekt, altså en mer stabil organisasjonskultur.

Jeg antar at mange deltakere vil mene at deres samdrift kom rett i denne ”fungeringsfasen”, men ved nærmere ettertanke kan de være enige i at etableringsperioden foregikk slik. Kjennskap til dette og en bevisst holdning rundt det kan antakelig forbedre prosessen. Ledelse av samdriftene drøftes i neste kapittel, men i forbindelse med utviklingsfasene kan en faktisk leder gjøre seg spesiell nytte av å følge opp utfordringene for en best mulig etablering. Verken spørreundersøkelsen eller samtalene har fokusert mot dette.

I forbindelse med utviklingsfasene er det viktig å være klar over at gruppebyggingen tar tid, det kan være nødvendig med støtte til enkelte, det bør bygges positive holdninger til forandring, involvering i prosessene er positivt og det er viktig å ta hverandre på alvor. Grundig planlegging, også i forhold til utviklingsfasene for grupper, kan antakelig føre til et tidligere og bedre resultat for deltakerne enn hvis dette bare skal gå seg til som best det kan.

Kulturen skal skape mening og stabilitet i samdriftene, og noe av det viktigste er gjensidig tillit og respekt. Spørreundersøkelsen viser at deltakerne opplever høy grad av tillit og åpenhet i egen samdrift. Humor scorer også forholdsvis bra, mens det virker som det er veldig få konflikter. Konfliktdimensjonen sammen med debatt/mangfold og spørsmålet om høy temperatur ved uenighet blir nærmere omhandlet i kommunikasjonsavsnittet.



## **Utnytte ulikheter**

Teamteorien fokuserer bl.a. på å utnytte hverandres ulikheter ved å bygge på hverandres gode sider (Katzenbach referert i [www.abm-utvikling.no](http://www.abm-utvikling.no)). Deltakere og rådgivere har i samtaler gjort det klart at deltakerne må og vil kjenne de andre aktørene før det er aktuelt å starte sammen. Samtidig er det enklere å samarbeide med personer som er lik dem selv. I næringen og blant fulltids bønder vil antakelig andre karakterisere deltakerne som noenlunde lik hverandre, selv om de kan ha noe forskjellig bakgrunn og ulike sterke sider i forhold til driften.

Mitt inntrykk er at de som vurderer å starte samdrift sammen med andre er mest opptatt av å finne samarbeidspartnere blant kjente med noenlunde lik bakgrunn og sammenfallende interesser. Jeg tror det sjelden er en bevisst fokusering på å finne utfyllende kompetanse, perspektiv og erfaring for å optimalisere drift og resultat. Risikovillighet er omhandlet tidligere som et forhold der ulikhet muligens kan medføre et bedre resultat ved at deltakerne kan få utfordringer med å bli enige. Strategiske allianser er sjelden vektlagt, det viktigste blir å etablere samdriften sammen med personer en ønsker å samarbeide med. Større heterogenitet kan være et område med muligheter for forbedringer økonomisk og resultatmessig, men blir kanskje et større sjansespill i forhold til trivsel. Det er vanskelig å vurdere dette siden det antakelig sjelden prøves ut. ”En spennende tanke” var tilbakemeldingen jeg fikk fra en rådgiver...

## **Organisasjonsstruktur**

Organisasjonsstrukturen som beskriver hvordan posisjoner og funksjoner er fordelt vil også være en del av gruppebyggingen. En løs struktur kan virke positivt på trivsel og samarbeid hvis den enkelte er klar over hva som skal gjøres, mens det kan være behov for en mer fast struktur og definerte styringsmekanismer ved uenighet, konflikter og eventuell uttredd fra samdriften. En passelig balanse for den enkelte samdrift og deltaker blir viktig.

Frihetsdimensjonen viste at deltakerne har ganske bra frihet og opplever at de kan ta egne initiativ og beslutninger i driften.

Som kommentarer fra deltakere anføres at det er viktig å tenke nøye gjennom avtaler rundt samdriften og etableringen, tenke over bindingstiden både i forhold til seg selv og neste generasjon, bestemme hvordan oppløsning om nødvendig kan skje og eventuelle problemer rundt sykdom, uførhet og død. En forteller at samarbeidet var bra i begynnelsen, men har

begynt å skranke. Det er med andre ord ikke fjernt for deltakerne at det kan skje noe i samdriften som gjør det vanskelig eller umulig å fortsette samarbeidet. Flere rådgivere nevnte at eierskifteproblematikk vil skape store utfordringer for samdriftene fremover. Det er ikke sikkert at neste generasjon passer like godt til å drive virksomheten sammen som de som etablerte den. Samtidig kan eierskiftene skje på forskjellig tidspunkt, og hvis forestillingen om at de yngre ofte ønsker å satse og investere mer stemmer kan dette skape ytterligere konfliktmuligheter.

En eventuell leder har ifølge Schein en viktig rolle i forbindelse med organisasjonskulturen. Dette fører videre til neste avsnitt og spørsmålet om hvordan ledelse av samdriftene bør foregå.

## **5.4 Ledelse**

Samdriftene må i forbindelse med etableringen oppgi én person som daglig leder. Likevel er det ikke noe i veien for at deltakerne seg imellom avtaler at de skal være likeverdige parter uten at noen skal ha en faktisk lederrolle blant dem. Både deltakere og rådgivere mener at en part som oftest må ha ansvar for papirarbeidet, men ellers kan arbeidsoppgavene være fordelt og avgjørelser tas etter hvert. Spørsmålet er om dette fungerer slik at det er beste løsning for den enkelte samdrift, både sett i forhold til trivsel og i forhold til driftseffektivitet og økonomisk resultat.

### **Behov**

Begrunnelsen for at jeg har tatt opp behovet for ledelse av samdriftene er at jeg tror mange utøvere i landbruket samarbeider uten å tenke over om et mer bevisst forhold til ledelse og fastlagt ansvar og initiativ kunne medført et bedre resultat. Enkle forhold kan antakelig administreres greit uten formell ledelse. Deltakerne kjenner oftest arbeidet og virksomheten godt, slik at den enkelte er selvgående og kan utøve ledelse i en viss utstrekning selv (jf. også Kerr & Jermier referert i Kaufmann & Kaufmann 2003). Samtidig vet jeg av eget kjennskap til næringen at mange vegrer seg for å ta opp spørsmålet om ledelse. De er lite interessert i mer formaliteter og kontorarbeid, så en form for la det skure-ledelse kan bli resultatet. Ledelse

som ”profesjon” kan fort bli et fremmedelement i samdriften, mens det kanskje kunne vært et viktig element i en effektivisering av driften med økt trivsel og bedre resultat som mål.

Samtidig har jeg fått kommentarer fra folk utenfor landbruksnæringen som reagerer når det blir snakk om bønder som bedriftsledere som på en eller annen måte leder virksomheten sin. Dette tilsier muligens også at ledelse er en lite bevisstgjort og fokusert handling blant gårdbrukere.

Samdriftene driver ofte en forholdsvis utstrakt virksomhet og der flere parter er involvert. Behovet for og utøvelsen av ledelse vil selvfølgelig avhenge av antall deltakere, hvor stort de driver og hvor samkjørte de er. Både blant deltakerne og rådgiverne er det ulikt syn på behovet, men de som er spurt er enige om at store samdrifter, enten i antall eller omsetning/drift, må ha en formell leder med ansvar.

### **Strategi og målsetting**

I tillegg har det muligens vært lite fokus mot hvor viktig det er med strategi og målsetting etc. som er mer vanlig i annen næringsvirksomhet. Personlig tror jeg nok at mange reflekterer over dette når de driver egen næringsvirksomhet i landbruket, men det kommer ikke på samme måte til uttrykk overfor andre. I samdriftene der flere skal utøve virksomheten sammen, blir det mye viktigere med formell planlegging og drøfting der alle parter kan komme med innspill og synspunkt for å bli enige om ”hva, hvordan, hvorfor og når”. Deltakerne og rådgiverne anfører at dette kan redusere konfliktmulighetene og utfordringene betraktelig. Alle deltakerne bør involveres i arbeidet, men en eventuell leder vil ha overordnet ansvar for initiering, utarbeidelse og fastholdelse. I henhold til Strand (2001) vil en leder kunne ha en viktig indirekte påvirkning for eksempel gjennom sosialisering av samdriften, samhandlingen mellom deltakerne (og andre), ved å sørge for et redusert konfliktnivå og ved å redusere usikkerhet.

Av bakgrunnsdataene til spørreundersøkelsen går det frem at deltakere fra samme samdrifter rapporterer motstridende om egen rolle. Mye tyder på at det ikke er en bevisst holdning til hvem som skal fungere som leder i enkelte samdrifter. Samtidig beskriver rådgiverne og regnskapsførerne at dette bestandig skal være klargjort. Noen av dem mener at ledelsen fungerer som den skal i samdriftene. En kommentar går på at deltakerne kan ha misforstått eller tolket spørreundersøkelsen annerledes. Dette gjelder spesielt der en deltaker angir å være

formell leder mens en annen sier de er likeverdige. Dersom lederrollen bare står på papiret og ellers kun dreier seg om ”postkassefunksjonen”, kan deltakerne ha rapportert forskjellig i slike situasjoner. Noen av svarene tyder imidlertid på at lederrollen muligens kan være avtalt og avklart, men at det i beste fall er uklarheter rundt dette.

En deltaker med ”underordnet-rolle” savner en form for generalforsamling i samdriften. Vedkommende beskriver også for dårlig økonomistyring. Samtidig oppgir regnskapskontorene blant annet drift, økonomistyring, motivasjon og planlegging som områder med forbedringspotensiale i samdriftene. Dette er forhold som tyder på at det er muligheter for bedre ledelse av samdriftene, og som samtidig kan medføre bedre trivsel for deltakerne selv.

### **Selskapsmøte**

Selskapsmøtene som er beskrevet i kapittel 4.4 er et styringsorgan som rådgivere anser som viktig. En pålagt gjennomgang av regnskap og årsberetning der alle involveres gir deltakerne oversikt over forhold som de ellers kanskje ikke kjenner til. Dersom det er slik at enkelte samdrifter utelater disse møtene, kan dette tyde på at en deltaker ikke ønsker at de(n) andre får nødvendig informasjon. I forhold til økonomisk ansvar kan dette være forholdsvis risikabelt. Uansett viser det dårlig vilje til godt samarbeid. En bevisstgjøring rundt hvor viktig og nyttig disse møtene kan være dersom de gjennomføres på en positiv måte, fremstår som et enkelt og effektivt virkemiddel for å bedre samarbeid og trivsel.

Deltakerne mener stort sett at arbeidet i samdriften gjennomføres på en bra måte (”optimalt” er benyttet i undersøkelsen). Regnskapskontorene har omtrent samme gjennomsnittsscore med 73 % der det etter deres syn stemmer i høy grad eller ganske bra at arbeidet gjennomføres optimalt. Det interessante med denne rapporteringen er at det delvis er stikk motsatte syn blant deltakerne og regnskapskontorene på hvordan arbeidet gjennomføres, og dette slår begge veier! I noen tilfeller mener deltakerne arbeidet gjennomføres optimalt, mens regnskapskontorene mener det ikke stemmer i det hele tatt i denne samdriften. Andre tilfeller rapporteres på samme måte ”med motsatt fortegn”, slik at regnskapskontoret mener arbeidet gjennomføres optimalt mens deltakerne er helt uenig i det. Det er selvfølgelig også forskjellig syn på dette fra deltakere i samme samdrift. Dette kan muligens tyde på ulik oppfyllelse av forventninger til drift og resultat blant deltakerne, slik at en nærmere avklaring av dette i forbindelse med etablering og gruppedanning ville vært positivt.

Om det kan tas til inntekt for at en mer bevisst ledelse av samdriftene er ønskelig for å bedre resultat og trivsel er vel diskutabelt, men det sier i hvert fall noe om at arbeidet kan gjennomføres på bedre måter i flere samdrifter. I forhold til at ledelse dreier seg om samordning og organisering for å nå mål, for eksempel om best mulig resultat både økonomisk og trivselsmessig, kan dette være en forbedringsmulighet.

Omtrentlig like mange deltakere er fornøyd med fordelingen av arbeidsoppgaver som den andel som mener arbeidet gjennomføres optimalt. Samtidig beskriver en deltaker hvordan han føler seg nedgradert fra å være driftsleder til å bli røkter. I et intervju ble de tilfellene der hovedfjøset ligger et annet sted og følgelig redusert drift og delvis en enda ensommere arbeidsplass på egen gård nevnt som en utfordring for mange. Ikke alle tenker over dette før etablering, og i den første tiden skjer det gjerne mye, slik at dette kan komme som en overraskelse når samdriften har fungert ei tid. Nye deltakere bør gjøres oppmerksom på forholdet slik at de kan tenke gjennom dette på forhånd.

### **Har vært leder**

Utfordringen med å ha vært leder i egen virksomhet og så få en formell leder over seg i samdriften kan nok være vanskelig for den enkelte, mens noen sier de er fornøyd med å slippe unna ansvaret. Samtidig har mange av deltakerne fortsatt lederrollen i annen virksomhet på egen gård. Dette er på nytt et område der det er viktig at de som vurderer å gå inn i samdrift tenker over forholdet på forhånd. Deltakerne bør avklare ansvarsforholdene seg imellom på et tidlig stadium, og planlegging og diskusjoner rundt avtaler bør gis tid og oppmerksomhet.

### **Ledelsesmåter**

Samtidig er transformasjonsledelse, selvledelse og superledelse ledelsesmåter som antakelig brukes helt ubevisst blant deltakerne. Dette gjelder både dersom en person har en faktisk lederrolle og ellers i den form for ledelse som skjer i daglig drift uansett. Deltakerne har tidligere erfaring som egne ledere. De har også en form for medeierskap i virksomheten, slik at de automatisk bør ha interesse, motivasjon og innflytelse, samtidig som en bevisstgjøring rundt dette fra en eventuell leder kan medføre et enda bedre resultat i samdriften. Selvledelse i form av at alle læres opp til å hjelpe andre til å bli flinke og nå felles mål bør derfor bli en selvfølgelig del av virksomheten som alle ønsker for å bli best mulig.

Blant rådgivere/regnskapsførere kommer det frem at det sannsynligvis foregår en form for la det skure-ledelse i noen samdrifter der ingen har spesielle ansvarsområder. Arbeidet fortsetter i noen tilfeller som tidligere, men på papiret skal det foregå et samarbeid. Rådgiversiden ser eksempler på dette, men det må selvfølgelig være deltakernes egne valg som avgjør hvordan de legger opp driften. Rådgiverne har ingen egentlig rolle med å rådgi dersom de ikke blir forespurt rundt dette, men mer bevissthet og fokus generelt kan kanskje gi aktuelle deltakere innspill til å tenke over forholdet.

Formelle og uformelle lederroller, enten faktisk eller opplevd, kan bli resultatet dersom avtaler og forutsetninger ikke er helt klare for alle deltakerne. Seks deltakere har svart at de er uformelle ledere i spørreundersøkelsen, så dette er muligens et lite problem. Samtidig kan undergrupper med egen kultur bli resultatet i samdrifter med flere deltakere dersom ansvarsforholdene ikke er godtatt av alle i organisasjonen. Dette leder over på beslutningsprosessene.

## **Beslutninger**

Beslutninger av ulike slag tas på forskjellige måter i samdriftene, ut fra avtalt ansvar og medbestemmelse. Deltakerne er solidarisk ansvarlige for samdriftens økonomiske ansvar, men hvor stor del av virksomheten som skjer felles kan variere. Dette gir seg også utslag på hvordan beslutninger fattes. Intervjuobjektene mener at beslutninger som gjelder fellesskapet må tas sammen og etter diskusjoner der alle får komme med synspunktene sine. Det at alle får delta i avgjørelser påvirker også lagånden i samdriften, samtidig som informasjonstilgangen øker.

Debatt/mangfold-dimensjonen i spørreundersøkelsen viser at deltakerne nærmer seg ”stemmer ganske bra” på utsagnene, som blant annet går på at det kommer frem mange ulike synspunkt. Dette tyder på at samdriftene er ganske flinke til å diskutere, også siden resultatene på tillit/åpenhet og frihet kan tyde på et positivt klima for debatt. Under frihetsdimensjonen viser påstanden om at folk stort sett tar egne beslutninger i arbeidet at dette stemmer ganske bra. Samtidig er rådgiversiden mer skeptiske til om små eller passive deltakere får den informasjon de trenger og blir tilstrekkelig involvert i alle beslutninger.

Gruppetenkning-fenomenet slik det beskrives av Janis (Kaufmann & Kaufmann 2003) har ikke vært spesielt omhandlet i undersøkelsen, men kan likevel være en aktuell

problemstilling. Ut fra utfordringene som omtales både blant deltakere og rådgivere kan det stilles spørsmål rundt om det ikke naturlig burde vært rapportert om flere konflikter i samdriftene. Selv om det debatteres og de fleste driver sammen med mennesker de mener de skal klare å samarbeide med, kan det være at enigheten er viktigere enn å få best mulig problemløsning. Også min egen erfaring fra næringen gjør det naturlig å stille spørsmålet. Et mulig innspill kan være å foreslå at deltakerne skal spille rollen som ”djevelens advokat” på omgang. Om deltakerne virkelig kommuniserer sine egentlige ønsker, eller om de lar være å komme med innvendinger / sier det de tror de andre ønsker (”reisen til Abilene”, Harvey 1988), vil antakelig også variere ut fra organisasjonskulturen. Kommunikasjon for å få et godt samarbeid med best mulig trivsel og resultat blir viktig.

## **5.5 Kommunikasjon**

God kommunikasjon vil være en viktig faktor for å få et godt samspill og samarbeid mellom mennesker i en gruppe, og oppgis blant annet fra regnskapskontorene som et område der noen samdrifter antakelig ville hatt nytte av forbedringer. Dersom kommunikasjonen er mangelfull vet ikke deltakerne hva de andre ønsker/mener, det blir fort misforståelser og resultatet kan bli både dårligere drift og konflikter.

Deltakerne rapporterer under trivsel og resultat veldig positivt om stemningen blant deltakerne. Dette må anses som et godt tegn og utgangspunkt for en effektiv og god kommunikasjon, der deltakerne stort sett vil forsøke å tolke det de møtes med av ulik kommunikasjon positivt (”å ville hverandre vel”). Det kan også tyde på at det foregår en del kommunikasjon mellom deltakerne. Samtidig er et av forbedringsområdene som regnskapskontorene tar til orde for nettopp kommunikasjon i enkelte samdrifter.

Tillit/åpenhet-dimensjonen henføres direkte på om kommunikasjonen er åpen og direkte og at tryggheten gjør at alle kan komme med ideer og initiativ. Deltakerne har svart veldig positivt på området, slik at dette også tyder på at kommunikasjonen er bra. Også frihet får forholdsvis høy score, noe som tilsier at deltakerne blant annet tar kontakt med hverandre for å diskutere forskjellige forhold. Dette kan være med på å forsterke det sosiale samspillet og samarbeidet mellom deltakerne.

Debatt/mangfold-dimensjonen viser kanskje overraskende en høyere verdi enn innovative organisasjoner. Samtidig mener deltakerne at det stort sett ikke har vært høy temperatur de gangene det har vært uenighet. Dette tyder på at deltakerne klarer å diskutere ulike forhold på en saklig måte og uten å la følelsene forstyrre, slik at det stemmer at det blir få konflikter i samdriftene.

Rådgiversiden anfører at en av utfordringene rundt kommunikasjon er å informere de små og/eller passive deltakerne i nødvendig utstrekning. Samtidig mener en deltaker i intervju at passive parter ofte er lite interessert i involvering. Balansen i hva som er passe mye informasjon vil variere i ulike samdrifter og også blant deltakere i samme. Det blir derfor viktig med en avklaring av hva den enkelte ønsker, og i de tilfeller det er en faktisk leder bør dette være et område å ta tak i allerede i etableringsfasen.

Å være bevisst på å gi tilbakemeldinger og lytte aktivt til hverandre vil alltid virke positivt på kommunikasjonen og med dette også påvirke deltakernes motivasjon og trivsel.

## **5.6 Trivsel**

Trivsel er som tidligere nevnt et begrep som er vanskelig å definere. Hver enkelt har sin egen oppfattelse av hva trivsel betyr for dem, og dette kan variere i stor grad. Noen er opptatt av ”de små ting”, mens for andre er det de store og grunnleggende forholdene som avgjør. Den personlige innstillingen påvirker hvordan vi oppfatter og uttrykker trivsel. Under presiseringer i kapittel 1.4 beskriver jeg noen elementer som jeg antar kan ha betydning i en arbeidssituasjon: Motivasjon, godt arbeidsklima/samarbeid/samspill/relasjoner, atmosfære, åpen kommunikasjon, respekt, tillit, arbeidsoppgaver, økonomi, utfordringer og mestringsfølelse. Disse momentene er muligens preget av oppgavens tema, men etter mitt syn vil de kunne påvirke trivsel i de fleste arbeidsforhold samt i mange andre situasjoner.

I forhold til min egen oppfattelse av begrepet trivsel kan temaene motivasjon, gruppebygging, ledelse og kommunikasjon som jeg allerede har drøftet hver for seg ha mulighet og evne til å påvirke trivselen for den enkelte deltaker. Jeg gjentar derfor ikke alle forholdene som er behandlet tidligere.



Et viktig moment i forhold til trivsel antas å være om deltakernes forhåpninger ved etablering av samdriften er oppfylt. Dersom forventningene er innfridd, kan dette tyde på at motivasjonen for fortsatt samdriftsdeltakelse er god. Over 80 % av deltakerne har svart at det stemmer i høy grad og ganske bra at forhåpningene er oppfylt, så dette bør være et godt tegn for trivselen.

På samme måte antas besvarelsene på om deltakerne mener resultatet viser at etableringen av samdrift var positivt å ha stor betydning for deres syn på egen trivsel. Også her har over 80 % svart at det stemmer i høy grad eller ganske bra. Regnskapskontorene besvarer påstanden om etableringen var positiv etter deres vurdering omtrent på samme nivå, med tilnærmet 80 % der det stemmer i høy grad eller ganske bra.

Også de andre påstandene under trivsel og resultat i spørreundersøkelsen besvares i stor grad positivt, jf. datapresentasjonen. Både positiv stemning, at de har blitt mer motivert av det sosiale miljøet og at de er mer fornøyd med fordelingen av arbeidsoppgaver er forhold som tyder på at trivselen anses bra. Økonomisk resultat og arbeidsgjennomføring antas også å virke positivt inn. En kommentar i spørreundersøkelsen går på at så lenge det økonomiske ikke fungerer går dette ut over arbeidsglede og innsats. Vedkommende assosierer med andre ord også arbeidsglede med trivsel.

I forhold til jobbtilfredshetsbegrepet og trivsel som kan påvirke livskvalitet og yteevne og forbedre samarbeidsevnen dersom den er positiv er alt dette viktige faktorer. Samtidig viser kommentarer både i spørreundersøkelsen og i samtaler at det finnes viktige utfordringer.

Ekvalls klimamodell som er omhandlet i kapittel 2.4 anfører at klimaet i organisasjonen har betydning for jobbtilfredshet og velvære. Det blir derfor viktig å se på hvordan klimaet kan påvirkes for å forbedre trivselen, i hvert fall dersom klimaet er dårlig. En leders lederstil skal ha størst betydning for klimaet i organisasjoner. Samtidig avhenger de forskjellige faktorenes innvirkning på klimaet i stor grad av tilstanden i andre faktorer.

Også arbeidsklima-dimensjonene i spørreskjemaet viser i stor grad positive evalueringer fra deltakerne. Spesielt dimensjonene livfullhet/dynamikk og lekfullhet/humor antas å si en del om trivsel for deltakerne.

Livfullhet/dynamikk er blant de dimensjonene som scorer lavest av alle på arbeidsklimaet, rett etter risikovillighet og debatt/mangfold som ligger en del høyere enn konflikter. Det ligger muligens i sakens natur at landbruket og spesielt husdyrproduksjon ikke inneholder de store overraskelser eller stadig nye hendelser. En del av virksomheten må følge naturens sykluser, og selv om det stadig skjer forbedringer på noen områder må nok de fleste endringer i beste fall kalles inkrementelle innovasjoner (mindre forbedringer av eksisterende produkter, tjenester eller prosesser). Dimensjonens påstander går blant annet på fart og moro, livlig og engasjerende atmosfære og om det finnes mye ”driv”. Det vil som tidligere nevnt hele tiden være et spørsmål om hvor godt den enkelte bør rapportere for at det skal være ”godt nok”. Kanskje vil noen si at den score som er på disse påstandene er akkurat passelig for et godt arbeidsklima som skaper trivsel for dem, mens andre ville sette pris på større dynamikk i samdriften. For den enkelte er antakelig passelig balanse på de ulike områder viktigst.

Lekfullhet/humor er blant dimensjonene med høyest gjennomsnittsverdi, likt med utfordring/motivasjon og litt bak tillit/åpenhet. Som nevnt kan det at deltakerne har valgt samarbeidspartnere selv virke positivt spesielt på dette området. Humor og å ha det morsomt sammen i arbeidet vil gjerne være en viktig faktor å ta hensyn til fordi det for mange er en stor kilde til trivsel, glede og ”positiv tilfredshet”.

Kommentarene fra en deltaker om å være raus og tenke stort, samt å være positiv og ha godt humør, har jeg også hørt fra andre deltakere og mennesker rundt dem. De som mangler denne innstillingen kan antakelig få større utfordringer med å fungere i et samarbeid.

Alle samtaler med deltakere og rådgivere/regnskapsførere har fokusert på at det er viktig at kjemien og det personlige stemmer før samarbeidet innledes. Muligens har det vært en så bevisst holdning til dette at de fleste har startet samdrift sammen med de ”riktige” for dem, slik at dette kan være bakgrunnen for en grunnleggende positiv evaluering fra deltakerne.

Arbeidsoppgavene i samdrifter vil antakelig for aktive deltakere i stor grad harmonere med interesser, evner og anlegg slik at de opplever mestring. De fleste er vokst opp med oppgavene fra barndommen eller har selv valgt å drive med dette. Verdiskapingen dreier seg for de fleste om direkte eller indirekte produksjon av mat som har en verdi for omverdenen. Så lenge relasjonene anses bra med et godt arbeidsmiljø og god kommunikasjon, antas dette å virke spesielt bra inn på trivselen.

75 deltakere har svart på spørreundersøkelsen. Svarene fra såvidt mange tyder på gode betingelser for trivsel i samdriftene. Samtaler med deltakere og rådgiverne deres retter oppmerksomhet mot forskjellige forhold som kan forbedres i samdriftene, og som blant annet antas å påvirke trivselen. I hvor stor grad trivselen kan påvirkes og hvor mye dette eventuelt kan ha å si for resultatet både økonomisk, samarbeidsmessig og trivselsmessig er vanskelig å si. Jeg synes fortsatt temaet er interessant, og etter min mening har blant annet andre samarbeidstiltak, organisasjonsendringer og generasjonsskifter i landbruket mange av de samme utfordringer med muligheter for forbedringer for å øke utøvernes trivsel.

## 6. OPPSUMMERING

75 av 144 deltakere besvarte spørreundersøkelsen. Jeg har ingen data som sier noe om de som ikke svarte. Spørsmålet er om disse ikke svarte fordi de har en mer negativ innstilling til sin samdriftsdeltakelse. Det er enklere å gjøre en innsats for noe som interesserer seg for og er positiv til. Samtidig kan en negativ innstilling muligens forsterkes for en som tenker over alle påstandene i spørreskjemaet, slik at dette også blir en personlig utfordring.

Første del av forskningsspørsmålet dreier seg om hva som karakteriserer arbeidsklimaet i samdrifter med henblikk på samarbeid og trivsel. Dette fremgår både av datapresentasjon og drøfting rundt dette, og arbeidet kan oppsummeres slik:

Den kvantitative spørreundersøkelsen viser positive evalueringer på arbeidsklima som jeg mener at kan tas til inntekt for at de som svarte opplever et godt samarbeid og trivsel som deltakere i samdrift. Samtidig viser kommentarer både på spørreskjemaet og i samtaler at det finnes utfordringer og områder med forbedringsmuligheter. Disse utfordringene har jeg forsøkt å belyse og drøfte i oppgaven.

Neste del i forskningsspørsmålet omhandler ”faktorer og forhold” rundt både deltakerne og driften som synes å fremme samarbeidet.

Som et utgangspunkt sier de jeg har vært i kontakt med at de personlige forutsetningene må stemme for at det skal være vits i å inngå samarbeid med noen. Dette omtales stadig som at ”kjemien må stemme”. De strukturelle forutsetningene må også være tilstede i den grad at samarbeid kan realiseres, men hvis det skorter på det personlige plan tyder alle data på at det er bedre å fortsette alene eller vurdere andre alternativer enn noe formalisert samarbeid.

Samtidig er det en del områder som kan være nyttige å ta med i betraktningene hvis en gårdbruker vurderer endret driftsform på eget bruk, i forbindelse med etablering av samarbeidstiltak og etter at ordinær drift er kommet i gang. Dette er faktorer som kan påvirke den enkeltes opplevelse av arbeidsforholdene og trivselen ved dette.

**Bevissthet og balanse** kan antakelig brukes som et stikkord som gjelder for mange forhold. Her oppsummerer jeg noen av de innspill deltakere og rådgivere har kommet med som kan påvirke trivselen i samdrifter i positiv retning;

- Bruke tid

Ny organisering på en tradisjonsrik slektsgård kan dreie seg om en stor omveltning for mange, både for den enkelte utøver, men også for andre parter på gården. Ektefelle, foreldre, barn, søsken og andre kan ha meninger og forsøke å påvirke, og i forhold til egen trivsel for brukeren kan han i lengden ha fordeler av å avklare en del med disse. I tillegg er det mange forhold som må vurderes; Hvem vedkommende ønsker å drive sammen med, hvem det rent praktisk passer med, hvordan avtaler og organisering skal gjøres. Alt dette må ta tid, og samtidig skal egne tanker og følelser henge med.

- Tenke over utfordringene

Utfordringer både på det praktiske plan og i forhold til samarbeid og relasjoner med de andre deltakerne må vurderes og avveies mot fordelene ved å drive sammen. Utgangspunktet må være at deltakeren skal ha noe igjen for deltakelsen. Dette kan dreie seg om ulike forhold, som økonomi, fritid, trygghet og fortsatt drift. Samtidig må de personlige forhold stemme for at den enkelte skal føle tilfredshet og trivsel i samarbeidet. "Kjemien må stemme" er utsagnet jeg har hørt flest ganger i arbeidet med oppgaven.

- Ha klare avtaler

Det er viktig med klare avtaler rundt alle forhold som kan bli diskusjonstema og en eventuell spire til konflikter. Avtalene bør regulere både eierforhold, hvem som skal gjøre hva og hvordan, ansvarsforhold, ledelse og beslutningsmyndighet, samt ikke minst hvordan en eventuell oppløsning kan skje. Dette er også viktig for å redusere mulighetene for senere konflikter.

- Planlegging

Omfattende planlegging både i etableringsperioden og senere i den daglige drift vil ha positiv innvirkning på samarbeidet. Det reduserer muligheten for negative konflikter. Dersom alle deltakerne involveres i planleggingen blir det bedre informasjonsutveksling, bedre og mer samordnet drift, og resultatet både økonomisk og personlig blir antakelig bedre for den enkelte.

#### - Ledelse

Et bevisst forhold til ledelse i samdriftene kan bedre både drift og resultat. Avklarte handlingsrom på forskjellige områder, slik at den enkelte vet hva vedkommende skal og kan gjøre, beslutte og ha ansvar for, blir viktig. Om det er behov for en faktisk og formell lederrolle i den enkelte samdrift vil variere, avhengig av hvor samkjørte deltakerne er og hvor stor virksomheten er. Ledelse i form av planlegging, strategivalg og målsetting vil være positive krefter for å forbedre både driften og de personlige relasjonene. Gruppebyggingen kan gjøres mer bevisst, og en eventuell leder vil ha en spesiell påvirkningsmulighet for å skape en god organisasjonskultur i samdriften.

#### - Kommunikasjon

God kommunikasjon er viktig for samspill og samarbeid. Åpenhet og tillit mellom deltakerne fører til bedre kommunikasjon, noe som er viktig i forhold til å avklare forventninger, ta riktige beslutninger, få effektiv drift samt gi hverandre tilbakemeldinger og nødvendig informasjon. Konflikter og misforståelser som påvirker trivselen negativt kan lettere unngås.

Stikkordene virker som selvfølgeligheter, men kommentarer i spørreundersøkelsen og samtaler tyder på at det er forbedringsmuligheter på disse områdene for å optimalisere samarbeid og trivsel blant samdriftsdeltakere. Bevissthet rundt de samme forholdene kan også ha positiv innvirkning ved etablering av andre samarbeidstiltak både i og utenfor landbruket, samt ved generasjonsskifter og andre organisatoriske endringer.

## **Ord over grind**

Du går fram til mi inste grind  
og eg går òg fram til di.  
Innafor den er kvar av oss einsam,  
og det skal vi alltid bli.

Aldri trengje seg lenger fram,  
var lova som galdt oss to.  
Anten vi møttest titt eller sjeldan  
var møtet tillit og ro.

Står du der ikkje ein dag eg kjem  
fell det meg lett å snu  
når eg har stått litt og sett mot huset  
og tenkt på at der bur du.

Så lenge eg veit du vil kome i blant  
som no over knastrande grus  
og smile glad når du ser meg stå her,  
skal eg ha ein heim i mitt hus.

Halldis Moren Vesaas

## Referanseliste:

**Ekvall, Gøran** (1996): *Organisationspsykologi Manual Formulär A: Arbetsklimatet* Hällefors Tryckeri

**Harvey, Jerry B.** (1988): *The Abilene Paradox and Other Meditations on Management*. San Francisco: Jossey-Bass

**Hjertø, Kjell B.** (2000): *Tid for effektive team: Veien fra klisjé til realiteter*. Fagartikkel i Magma nr. 5 – 2000.

**Jacobsen, Dag Ingvar** og **Thorsvik, Jan** (2001): *Hvordan organisasjoner fungerer. Innføring i organisasjon og ledelse* Bergen: Fagbokforlaget

**Kaufmann, Astrid** og **Kaufmann, Geir** (2003): *Psykologi i organisasjon og ledelse*. Bergen: Fagbokforlaget

**Larsen, Rolf-Petter** (1998): *Teamutvikling. Teambygging og teamarbeid*. Oslo: Cappelen Akademisk Forlag

**Storstad, Oddveig** og **Flø, Bjørn Egil** (2005): *Bønders syn på samdrift*. Rapport 3/05 Norsk senter for bygdeforskning. Trondheim

**Strand, Torodd** (2001): *Ledelse, organisasjon og kultur*. Bergen: Fagbokforlaget

<http://www.abm-utvikling.no/publisert/Skrifter/skrift108/108-02.htm> (14. desember 2006)

<http://www.norgesvel.no/SKO/Default.asp?WCI=DisplayGroup&WCE=693&DGI=693> (27. oktober 2006)

[http://www.uib.no/info/dr\\_grad/2005/MathisenGroEllen.htm](http://www.uib.no/info/dr_grad/2005/MathisenGroEllen.htm) (16. november 2006)

Forelesningsnotater:

Hjertø, Kjell B.

Tabelloversikt:

Ekvalls klimadimensjoner, middelveier for samdriftene samt innovative og stagnerte organisasjoner (Ekvall og egen undersøkelse)

Figuroversikt:

Mitchell & Larsons syntesemodell for motivasjon og ytelse (Kaufmann & Kaufmann 2003)



# 1. SPØRRESKJEMA

## Vedlegg 1

### Bakgrunnsdata (sett kryss):

1. Hvor mange år har du drevet som gårdbruker?

- 0-2 år    3-5 år    6-10 år    Over 11 år
- 

2. Hvor mange år har du deltatt i samdrift?

- 0-2 år    3-5 år    6-10 år    Over 11 år
- 

3. Hva var din viktigste begrunnelse for å gå inn i samdriften? (Prioriter hvis flere kryss)

- Forestående investeringer på eget bruk    Ferie og fritid    Helse  
 Arbeid utenfor bruket    Ønske om mer samarbeid    Generasjonsskifte    Annet  
.....
- 

4. Hadde du også tidligere utstrakt samarbeid (formelt eller uformelt) med den/de du driver i samdrift med? Evt. antall år

- Nei    0-5 år    6-10 år    Over 11 år
- 

5. Kjønn

- Kvinne    Mann
- 

6. Alder

- 20-29 år    30-39 år    40-49 år    50-59 år    60 år og over
- 

7. Syns du antall medlemmer i samdriften er for mange, passe eller for få?

- For mange    Passe mange    For få
- 

8. Hvilken rolle har du i samdriften?

- Likeverdige medlemmer    Formell leder    Uformell leder    "Underordnet"  
 Passiv

Kommentar til hvordan ledelse av samdriften foregår, både praktisk i forhold til fordeling av arbeidsoppgaver, økonomistyring, møter, planlegging etc.:

### Instruksjon:

Første del av skjemaet inneholder en rekke generelle utsagn og påstander som i større eller mindre grad kan knyttes til arbeidssituasjonen og arbeidsklimaet på en arbeidsplass. Du skal ta stilling til om og hvordan disse utsagnene passer for din arbeidsplass i samdriften.

Du svarer ved hjelp av en firedelt skala (0 - 3). Svar på hvert spørsmål ved å krysse av for den verdien du velger:

0 = stemmer ikke i det hele tatt

1 = stemmer til en viss grad

2 = stemmer ganske bra

3 = stemmer i høy grad

### Arbeidsklima:

0	1	2	3
---	---	---	---

(Ekvalls klimaundersøkelse)

### Trivsel og resultat

	0	1	2	3
51. Stemningen blant deltakerne er positiv				
52. Temperaturen har vært høy de gangene det har vært uenighet				
53. Jeg er blitt mer motivert av det sosiale miljøet i samdriften				
54. Jeg er blitt mer fornøyd med fordelingen av arbeidsoppgaver				
55. Samdriften gjennomfører arbeidet optimalt i forhold til det som skal gjøres				
56. Etter min vurdering er det økonomiske resultat i samdriften bra				
57. Etter min vurdering viser resultatet at etablering av samdriften var positivt				
58. Mine forhåpninger ved etablering av samdriften er foreløpig oppfylt				

**Kommentarer;**

**TUSEN TAKK FOR HJELPEN!**

Marit Olive Lindstad  
Hauger, Torpavn. 93  
2607 Vingrom

mai 2006

Deltaker i samdrift

### **Studentundersøkelse av arbeids- og samarbeidsforhold i samdrifter**

Som ledd i et studium (Master of Innovation Management ved Karlstads Universitet / Høgskolen i Hedmark) skal jeg i masteroppgaven se på arbeidsklima og samarbeidsforhold i samdrifter. Som ledd i dette er vedlagte spørreskjema sendt til hver enkelt deltaker i 60 samdrifter. Hensikten er å få ditt syn på samarbeids- og arbeidsforholdene. Utvalget av samdrifter har jeg mottatt fra ØkonomiRådgivning AS i Brumunddal, Gausdal Regnskapslag BA i Gausdal og L-Regnskap BA på Lillehammer, og jeg takker disse for positiv innstilling og hjelpsomhet.

Jeg driver selv gård og er klar over tidspress og at slikt "papirarbeid" ikke har førsteprioritet, i hvert fall ikke på denne tiden av året. Jeg håper du likevel tar deg tid til å besvare spørsmålene. Resultatet blir riktigst om du svarer det første du tenker uten for mye vurderinger, og hvis du går gjennom skjemaet på denne måten skal utfyllingen ikke ta lang tid.

Prosjektet følger normale prosedyrer for anonymitet, personvern og etiske retningslinjer. Besvarelsene sendes via min veileder, høyskolelektor Kjell B. Hjertø på Handelshøyskolen BI. Her blir svarene anonymisert. Dette garanterer anonymitet for den enkelte samdrift og dens medlemmer overfor meg. Jeg får (og ønsker) ingen opplysninger som kan spores tilbake til dere personlig.

Ved spørsmål til utfyllingen eller andre kommentarer kan jeg kontaktes på  
482 41 545

På forhånd takk for hjelpen!

Med vennlig hilsen

*MaritOliveLindstad*  
Marit Olive Lindstad

**Svar imøteses innen 9. juni!**



Samdriftsdeltakere

Vår ref

Deres ref

Dato  
20.05.2006

### UNDERSØKELSE OM ARBEIDS- OG SAMARBEIDSFORHOLD I SAMDRIFTER

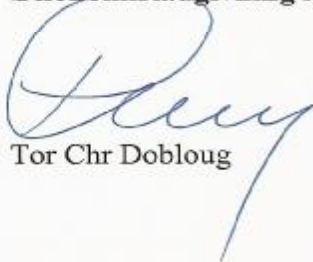
ØkonomiRådgivning AS har som et av tre regnskapskontorer fått forespørsel om å være med som deltaker i overnevnte undersøkelse. Vi er positive til undersøkelsen da dette vil kunne gi oss en del informasjon til videre rådgivningsarbeid tilknyttet samdrifter.

Vedlagte spørreskjema er en del av en masteroppgave, som igjen vil være tilgjengelig for regnskapskontoret når den er ferdig utarbeidet. Etter vår vurdering vil en slik kartlegging kunne gi nyttig informasjon både til eksisterende deltakere, og til andre som ønsker å starte opp eller å gå inn i samdrift. Ditt syn på forholdene i din samdrift er viktige innspill for å få et bredest mulig grunnlag.

Vi anmoder flest mulig om å delta i undersøkelsen for å bidra til et godt resultat.

Vennlig hilsen

**ØkonomiRådgivning AS**



Tor Chr Dobloug



19.05.2006

Samdriftsdeltakere

#### UNDERSØKELSE OM ARBEIDS- OG SAMARBEIDSFORHOLD I SAMDRIFTER

L-Regnskap BA har som et av tre regnskapskontor fått forespørsel om å være med som samarbeidspartner i denne undersøkelse. Vi er positive til undersøkelsen da dette vil kunne gi oss en del informasjon til videre rådgivningsarbeid tilknyttet samdrifter.

Vedlagte spørreskjema er en del av en masteroppgave, som igjen vil være tilgjengelig for regnskapskontoret når den er ferdig utarbeidet. Etter vår vurdering vil en slik kartlegging kunne gi nyttig informasjon både til eksisterende deltakere, og til andre som ønsker å starte opp eller å gå inn i samdrift. Ditt syn på forholdene i din samdrift er viktige innspill for å få et bredest mulig grunnlag.

Vi anmoder flest mulig om å delta i undersøkelsen for å bidra til et godt resultat.

Vennlig hilsen  
**L-Regnskap BA**

*Hans P. Melbø*  
Hans Petter Melbø  
Daglig leder





## SAMDRIFTSDELTAGERE

Gausdal Regnskapslag BA  
Vestringsv.2  
2651 Østre Gausdal  
Telefon: 61 05 95 50  
Telefaks: 61 05 95 51  
Org.nr.: 965 330 488 MVA  
E-post: [jostein.elde@gausdalregnskap.no](mailto:jostein.elde@gausdalregnskap.no)

## UNDERSØKELSE OM ARBEIDS- OG SAMARBEIDSFORHOLD I SAMDRIFTER

GAUSDAL REGNSKAPSLAG BA har som et av tre regnskapskontorer fått forespørsel om å være med som samarbeidspartner i overnevnte undersøkelse. Vi er positive til undersøkelsen da dette vil kunne gi oss en del informasjon til videre rådgivningsarbeid tilknyttet samdrifter.

Vedlagte spørreskjema er en del av en masteroppgave, som igjen vil være tilgjengelig for regnskapskontoret når den er ferdig utarbeidet. Etter vår vurdering vil en slik kartlegging kunne gi nyttig informasjon både til eksisterende deltakere, og til andre som ønsker å starte opp eller å gå inn i samdrift. Ditt syn på forholdene i din samdrift er viktige innspill for å få et bredest mulig grunnlag.

Vi anmoder flest mulig om å delta i undersøkelsen for å bidra til et godt resultat.

Vennlig hilsen

(sign)

Jostein Elde  
Daglig leder

Østre Gausdal, 13.06.2006

**"Rapport" over den enkelte samdrifts resultat**

Regnskapskontor:

+ samdriftens nr på gul lapp....!

Antall deltakere:

Type drift: (melk, kjøtt, frukt/grønt, maskiner...):

**Trivsel og resultat** slik regnskapskontoret vurderer det:*0 = stemmer ikke i det hele tatt**1 = stemmer til en viss grad**2 = stemmer ganske bra**3 = stemmer i høy grad*

	0	1	2	3
Stemningen blant deltakerne er positiv				
Deltakerne virker mer motivert av det sosiale miljøet i samdriften				
Samdriften gjennomfører arbeidet optimalt i forhold til det som skal gjøres				
Etter vår vurdering er det økonomiske resultat i samdriften bra				
Etter vår vurdering var etableringen av samdrift positivt				

**Eventuelle kommentarer:**

Kommentar til hvordan ledelse av samdriften er avtalt og foregår (praktisk i forhold til fordeling av arbeidsoppgaver, økonomistyring, møter, planlegging etc.)

Har en eller flere av deltakerne økt inntektsgrunnlaget utenfor bruket etter etableringen?

"Forbedringspotensiale" (vedr. samarbeidsforholdene, relasjonene mellom deltakerne, økonomi, uventede utfordringer ..... etc.)

Andre kommentarer:



## INTERVJUGUIDE / stikkord rådgiver

Når i prosessen kommer folk og søker råd

- Før de har snakket med aktuelle deltakere, tidlig underveis eller når det kun gjenstår juridisk og økonomisk rådgivning
- Har du store muligheter til å påvirke tidlig
- Motiverer du folk før de selv har tenkt på muligheten
  - o Fordi nødvendig el mulighet
  - o Hvordan
  - o Hvor stor påvirkningskraft føler at har

Tenker du kun økonomi og jus

- vurderer relasjoner, hvor samkjørte, tro på samarbeid mellom de aktuelle, de ulike handlingsrommene økonomisk etc
- informerer om
  - o utfordringer
  - o endringsmotstand, stadier, motivasjon

Hvor ærlig ift

- økonomi,
- fremtidsutsikter,
- utfordringer
- alternativ (og nødvendig) bruk av arbeidstid

## Intervjuguide / stikkord deltakere

### Motivasjon for å starte samdrift

- hva el
- hvem

### Hvorfor startet du sammen med akkurat den/de deltakerne du valgte?

- Hvilke faktorer påvirket?
  - o Kjemi
  - o Fysisk nærhet
  - o Tidligere uformelt samarbeid
  - o Antall deltakere
- Diskuterte du med andre aktuelle?
  - o Hvorfor akkurat den/de?
  - o Ev hvorfor ikke
- Hadde du andre som det egentlig lå til rette for?
  - o Hvorfor var dette ikke aktuelt? (Gamle konflikter, tradisjoner,
- Vil du si at tilfeldigheter spilte inn?
- Hvor mye har følelser, kjemi og relasjoner påvirket når innledet samarbeidet
- Tatt hensyn til at deltakere bør/kan ha ulik kompetanse

### Prosessen

- Brukte dere lang tid på å bli enige
- Fulgte alle samme tidsakse ift motivasjon, tro etc el vekslet dette

### Ledelse

- Er det avtalt en formell leder?
- Ev. likeverdige, ift eierandeler, tilfeldig, fra sak til sak, etter interesse, ”alltid enige”, alt hensyntatt i avtaleinngåelse ...
- Gruppetenkning
- Abilene
- ”Faktisk ledelse”
- Hvem skal tenke strategisk og fremtidsrettet, nytenkning, effektivitet
- Har tidligere vært sine egne sjefer, hvordan er å innrette seg etter og sammen med andre

### Organisasjonskultur

- Verdier
- Normer
- Etikk
- Holdninger og oppfatninger

- Avtalt / enige på forhånd
- Homogenitet / heterogenitet i gruppen
- Kulturutviklingen underveis i samarbeidet
  - o Hvor stor vekt la på prosessen med dette, vurderte danningen av kulturen,

#### Kommunikasjon

- Hva slags føler at har (åpen, støttende, med delvis selvstyre <> lukket m frykt for tap av status, endringer i forholdet til andre)
- Hvor viktig anser dette er?
- Avtalt leder og dens påvirkning
- Baksnakking

#### Konflikter

- Oppstått før inngått samarbeid, underveis, alltid enige, bestandig den ene som gir seg, avtalt leder som avgjør uten at andre synes dette er konfliktfylt etc
- Hvordan evt. håndtere konflikter
  - o Små, store, essensielle som kan velte samarbeidet

#### Rådgivning

- Når i prosessen søkte råd blant rådgiver
  - o Før innledet samarbeidssamtaler, tidlig i prosessen eller etter at det meste var avklart og det kun gjensto å utarbeide selve avtalene
- Hvor avgjørende var rådgivers innspill
  - o I hvor stor grad hadde egen kompetanse på hvordan ønsket å organisere seg
  - o Organisering og/eller økonomi
  - o Ble alle avgjørelser lagt i rådgivers hender
- Tok rådgiver hensyn til andre forhold enn lovverk og økonomi (relasjoner, likhet/ulikhet blant deltakere,
- Er du/dere fornøyd med rådgivningen dere fikk
- Måtte den innhentes mange steder eller ble den samordnet av noen

#### Brukenes handlingsrom i utgangspunktet

- Likt / ulikt utgangspunkt og hvor avgjørende er dette
- Avtalt videre i forhold til