



Universitetet
i Stavanger

**HANDELSHØGSKOLEN VED UiS
MASTEROPPGAVE**

STUDIEPROGRAM:

Executive MBA

ER OPPGAVEN KONFIDENSIELL?

Nei

TITTEL:

Dairy farmers and the change in purpose and change readiness between father and son.

FORFATTER

Kandidatnummer:

998940.
.....
.....

Navn:

Oddvar Vignes
.....
.....

VEILEDER:

Professor Rune Todnem By

Samandrag

Ved hjelp av empiri innhenta gjennom intervju med mjølkebønder og ein kritisk gjennomgang av teori innan leiing og endringsleiing, har oppgåva freista å besvara forskingsspørsmålet i oppgåva, Har hensikt og endringsklarhet endra seg mellom to generasjonar mjølkebønder, og så høve korleis?

Ved å samstille deler av to modellar innan endringsklarhet og hensikt med empiri, har ein kunne svara på forskingsspørsmålet, antyda potensielle konsekvenser av forskinga, og gitt råd til framtidige forskarar og praktikarar.

Forskinga i oppgåva har synt at hensikt og endringsklarhet har endra seg frå ein generasjon mjølkebønder til den neste. Dette vil kunne gjera at bøndene står betre rusta til å delta i omstillinga som landbruk og myndigheiter har kravd, i kjølvatnet av opprettinga av FN sine 17 berekraftsmål.

Anbefalingar til vidare forskning:

1. Endringsagenten si rolle i omstillinga i landbruket
2. Samanhengen mellom endringstrøytheit hjå bønder og nedgangen i antal gardsbruk
3. Ein mogleg samstilling mellom hensikt og endringsklarhet, ved modellane TLL og Endringsmeldinga

Anbefalingar for myndigheiter og landbruksorganisasjonar

1. Tydeleggjer endringsmeldinga i kommunikasjon med bønder
2. Samkjør endringsprogram for å unngå endringstrøytheit
3. Bruk funna i oppgåva til å sjå at endringsklarhet og hensikt ikkje er statisk.
4. Sett hensikt inn i kjernen av organisasjonen og fokuser på kva som er best for flest.

Forord

Dette er ein av dei største dagane i livet mitt. Eg er ufatteleg stolt over å levert inn ei avsluttande masteroppgåve som ein del av ein EMBA ved UIS. Studiet har vore mykje meir krevjande enn kva eg trudde det skulle verte. Nivået på medelevar og forelesarar har vore høgt og til å verte inspirert av, noko eg har blitt.

Det har hendt mykje sidan eg leverte fyrste eksamenen i 2019 som har endra livet mitt. Eg har mellom anna truffe drøymedama, gifta meg og me vart foreldre til ei lita jente for tre månader sidan. Den litle jenta har ikkje sett så mykje til meg i det siste, og når ho har sett meg har ofte tankane vore heilt andre stader.

Eg trur oppgåva eg har skrive kan vere viktig, både for meg og for andre. Å sjå om bøndene endrar seg er viktig kunnskap, og me treng meir forskning på det. Det er ikkje nok å seie at bransjen er endringsvillig, ein bør og kunne syne det. Der håper eg at mitt bidrag kan vere opptakten til noko større. Det er lov å drøyme stort sjølv om ein er liten.

Eg har trua på den norske bonden og landbruket me har, men det er krevjande tider. I løpet av tida denne oppgåva har vorte skriven har det skjedd store omveltingar for den norske bonden. Pandemien i verda og krigen i Ukraina har gitt ein veldig utgiftsauke for bonden, i lag med resten av det norske næringslivet. Samstundes har krisene gjort at folk har fått auga opp for kor viktig det er for landet at nokon vil produsere maten ein skal ete.

Men maten må produserast med ein baktanke om at me er i ferd med å øydelegge jorda me lev på. Me treng eit landbruk og bønder med eit fokus som strekk seg utover eigne eigedomsgrenser. Me treng myndigheiter som veit korleis dei skal kommunisere endringar slik at dei som skal endrast ser nytten av endringane. Me treng ein landbruksbransje som går i front og syner at dei er ein del av løysninga og ikkje problemet.

Eg vil takka bøndene som sette av tid i ein hektisk periode av året for å la seg intervju. Eg vil takka Professor Rune Todnem By for nokre utruleg inspirerande veiledningar og i si tid forelesningar. Han er kravstor, men han gir deg noko å strekke seg etter, og eit håp om at du vil klare målet som ligg det framme. Takk til Espen og Øyvind for at eg har fått låne kontoret dykkar. Torbjørn for alle gode innspel, råd og veiledningar. Ikkje minst vil eg takka familien

min. Søskena mine har inspirert og hjelpe meg til der eg er i dag, med eit stort smil og klar til innsending.

Men mest av alt vil eg takke Marie, som har støtta meg gjennom eit ekstremt krevjande 2022 og gjort at eg kunne bruke tida denne masteroppgåva trengte. No kjem eg heim att.

Finnøy 03.06.2022

Oddvar Vignes

Innholdsfortegnelse

1. Introduksjon	8
1.1 Innleiing	8
1.2 Forskingsspørsmål	8
1.3 Eit landbruk i endring.....	8
1.3.1 FNs berekraftmål	8
1.3.2 Norsk landbruk sin klimaavtale	9
1.3.3 Eit landbruk i endring.....	10
1.4 Definisjonar.....	13
1.4.1 Leiing	13
1.4.2 Endringsleiing.....	13
1.4.3 Endringsklarhet.....	13
1.4.4 Hensikt (purpose)	13
1.4.5 Berekraft	14
1.5 Avgrensingar.....	14
1.6 Forskingsmål.....	15
2. Teori	16
2.1 Innleiing	16
2.2 Leiing.....	17
2.3 Endringsleiing	18
2.3.1 Tre modeller for endringsleiing	18
2.3.1 Endringstrøytheit (Change fatigue)	19
2.4 Endringsklarhet.....	20
2.4.1 Rammeverk for endringsklarhet.....	20
2.4.2 Endringsmeldinga	21
2.5 Hensikt (purpose).....	23
2.5.1 Emerging leadership model	24
2.5.1 Telos Leiarskapslense (TTL).....	25
2.6 Oppsummering	26
3 Metode	28
3.1 Innleiing	28
3.2 Forskingsparadigme	28
3.2.1 Verdenssyn: Fenomenologisk.....	28
3.3.2 Forskingsparadigme.....	29
3.3 Meteologi: Kvalitativ	30

3.4 Form på undersøkinga: Semistrukturerte intervju	30
3.5 Induktiv tilnærming	31
3.6 Pilotintervju	32
3.7 Kven vart kontakta	33
3.8 Analyse.....	33
3.9 Triangulering	34
3.10 Truverd (trustworthiness).....	35
3.10.1 Kredibilitet	35
3.10.2 Langvarig engasjement.....	35
3.10.3 Vedvarande observasjon	36
3.10.4 Triangulering	36
3.10.5 Peer debriefing	36
3.10.6 Negative case analyser	36
3.10.7 Referansematerial	36
3.10.8 Medlemssjekk.....	36
3.10.9 Overførbarhet (transferability).....	37
3.10.10 Påliteleg (Dependability)	37
3.10.11 Stadfestbart	37
3.11 Etske utfordringar.....	37
3.11.1 Tematisering	38
3.11.2 Planlegging.....	38
3.11.3 Intervjusituasjonen	38
3.11.4 Transkribering.....	38
3.11.5 Analysering	39
3.11.6 Verifisering.....	39
3.11.7 Rapportering.....	39
3.12 Refleksjonar rundt utfordringar.....	39
3.13 Oppsummering	40
4. Funn og diskusjon.....	41
4.1 Innleiing	41
4.2 Hovedfunn i forkinga.....	41
4.3 Funn i forkinga	44
4.3.1 Endringsklarhet gjennom endringsmeldinga.....	44
4.3.2 Hensikt gjennom Telios Leiarships Lense (TTL).....	48
4.4 Diskusjon.....	50

4.4.1 Far og son, 1.1 og 1.2.....	50
4.4.2 Far og son 2.1 og 2.2.....	52
4.4.3 Far og son 3.1 og 3.2.....	55
5. Konklusjon og anbefalingar	59
5.1 Innleiing	59
5.2 Konklusjon.....	59
5.2.1 Kapittel 1.....	59
5.2.2 Kapittel 2.....	59
5.2.3 Kapittel 3.....	59
5.2.4 Kapittel 4.....	60
5.3 Anbefalingar	60
5.3.1 Anbefalingar til vidare forskning	60
5.3.2 Anbefalingar til myndigheiter og landbruksorganisasjonar	61
6 Referanser	62
Siterte verk	62
Vedlegg: Intervjuguide.....	66

1. Introduksjon

1.1 Innleiing

Dette kapittelet vil gjere greie for forskingsspørsmål, sentrale definisjonar, og avgrensingar.

1.2 Forskingsspørsmål

«Eit meir berekraftige landbruk krev endring» (Norges Bondelag, 2020, s. 7) er fyrste overskrifta i Landbrukets klimaplan 2021-2030, som vart utgitt i 2020. Landbruket i Noreg vil verte meir klimavenlege og skape eit meir berekraftige landbruk og har ein plan for store endringar i norsk landbruk. Men er norske bønder klare for endringane? Denne oppgåva har som hensikt å utforske forskingsspørsmålet:

Har hensikt og endringsklarhet endra seg mellom to generasjonar mjølkebønder, og i så høve korleis?

1.3 Eit landbruk i endring

1.3.1 FNs berekraftsmål

FN sine berekraftsmål kom ut i 2015 og består av 17 mål og 169 delmål (FN, 2022).

Berekraftmåla er verdas felles arbeidsplan for å utrydde fattigdom, bekjempe ulikhet og stoppe klimaendringar innan 2030 (FN, 2022).



Modell 1.1. FNs berekraftsmål

Planen er omfattande og går inn i dei fleste områda av liva til menneske i heile verda. FN sine medlemsland har følgd opp berekraftmåla på ulike vis. I Noreg kom regjeringa Stoltenberg ut

med stortingsmelding 40: *Mål med mening, Norges handlingsplan for å nå berekraftmåla innan 2030* (Det kongelege kommunal- og moderniseringsdepartement, 2021). Berekraftmåla kan opplevast noko like og at dei flyt inn i kvarandre. Dette er noko av grunnprinsippa i berekraftmåla, dei skal legge vekt på at alle måla er avhengige av kvarandre og at ein difor ikkje kan jobbe med eit enkeltmål utan at ein samstundes er avhengig av dei andre (ibid.). Etter regjeringsskiftet i 2021, har regjeringa Støre vidareført Noreg sitt bidrag og dei seier på sine nettsider at «*2030-agendaen med berekraftsmåla utgjer den politiske overbygningen for regjeringas arbeid nasjonalt og internasjonalt*» (Regjeringa, 2022).

1.3.2 Norsk landbruk sin klimaavtale

Det norske landbruket er ei av fleire næringar som vert påverka av FN sine klimamål, og ikkje minst klimaendringar. I 2016 vart dei norske bondeorganisasjonane innkalla til Erna Solbergs regjering med den hensikt å få til ein klimaavtale mellom regjering og landbruket.

Bakgrunnen var at Noreg valde å slutte seg til Parisavtalen, som gjer at Noreg ynskjer redusera sine klimagassutslepp med 50 til 55 prosent innan 2030. Intensjonsavtalen vart signert i 2019 (Regjeringa Solberg og landbruksorganisasjonane, 2019) . I 2020 var Landbrukets klimaplan klar og overlevert regjeringa. Den tok hensyn til hovudformåla til norsk landbruk og sette dei saman med målet om klimareduksjon (Landbrukets klimaplan 2021-2030, 2020).

Klimaplanen til landbruket hadde åtte satsingsområde (ibid.):

- *Utrulling av klimakalkulator og auka satsing på klimarådgeving*
- *Meir klimavenleg og berekraftige føring, avl og friskare husdyr*
- *Fossilfri maskinpark*
- *Fossilfri oppvarming*
- *Betre bruk av gjødsla og god agronomi*
- *Jord som karbonlager*
- *Ny klimateknologi revolusjonerer landbruket.*
- *Opprette eit teknisk berekningsgrunnlag for å synleggjere dei tiltaka som ikkje syner i klimarekneskapen slik det framstår i dag.*

I stortingsmelding 13 (2021) vart det slått fast at «*regjeringa vil saman med organisasjonane i landbruket arbeide med korleis verkemidla i jordbrukspolitikken i Noreg best kan innrettast*

for å vareta og balansere omsyna til dei landbrukspolitiske måla med klima-og miljømål» (ibid. s. 100). Regjeringa held fast på at dei vil ha eit aktiv jordbruk i heile landet som tek hensyn til både jordbruk og klimagassutslepp. Dei fastheld at norsk landbruk har fire hovudformål (ibid. s. 102 og 104):

- *Matsikkerheit og beredskap*
- *Jordbruk over heile landet*
- *Auka beredskap*
- *Berekraftig landbruk med lågare utslepp av klimagassar*

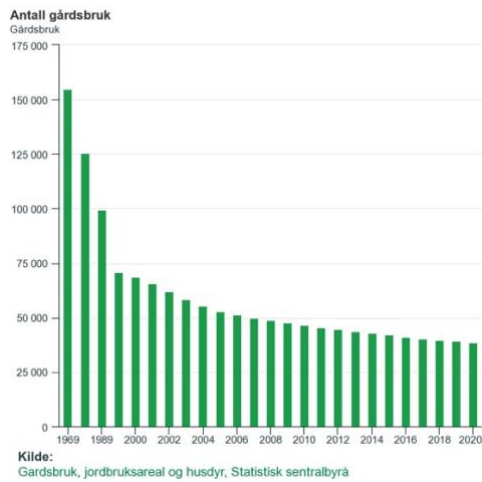
Denne haldninga frå Solberg-regjeringa vart teken vidare av Jonas Gahr Støre si regjeringa hausten 2021. I Hurdalsplattforma (2021) vart det sett fokus på matsikkerheit og auka inntekter til bonden, men også eit fokus på klima og miljø, ved at den eksempelvis løfter fram viktigheten av å tilpasse produksjonen til eit endra og vanskelegare klima, redusere klimautsleppa frå landbruket og auke opptaket av karbon.

1.3.3 Eit landbruk i endring

Denne oppgåva forutsett at norsk landbruk er ein del av løysninga på klimautfordringane og ulike deler av FN sine berekraftmål, i tråd med intensjonsavtalen mellom Solberg-regjeringa og jordbruket, representert med Noregs Bondelag og Norges Bonde- og Småbrukarlag:

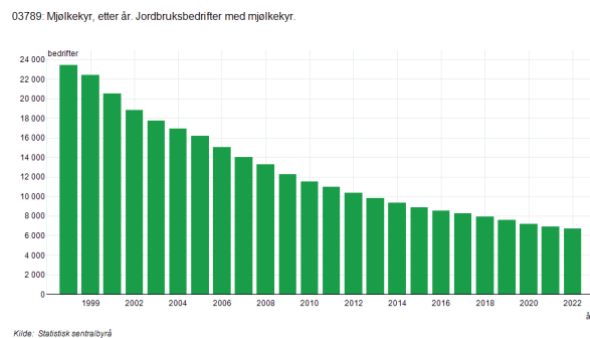
«Arbeidet med å redusere klimagassutslepp frå norsk landbruk må prioriterast, samstundes som målet om auka matproduksjon med intensjon om auka sjølvforsyning ligg fast»

(Regjeringa Solberg og landbruksorganisasjonane, 2019, s. 1). Norsk landbruk består av bønder, sjølvstendige næringsdrivande, spreidd rundt i landet med ulike produksjonsmoglegheiter og vekstsesongar. Samstundes som det politiske målet er å auke sjølvforsyninga av mat, altså auke matproduksjonen, har talet på jordbruksbedrifter i Noreg gått frå 154 977 i 1969 til 38 633 i 2020 (tabell 1.2). Dermed er det frå politisk hald forventa at stadig færre bønder skal produsere meir mat.



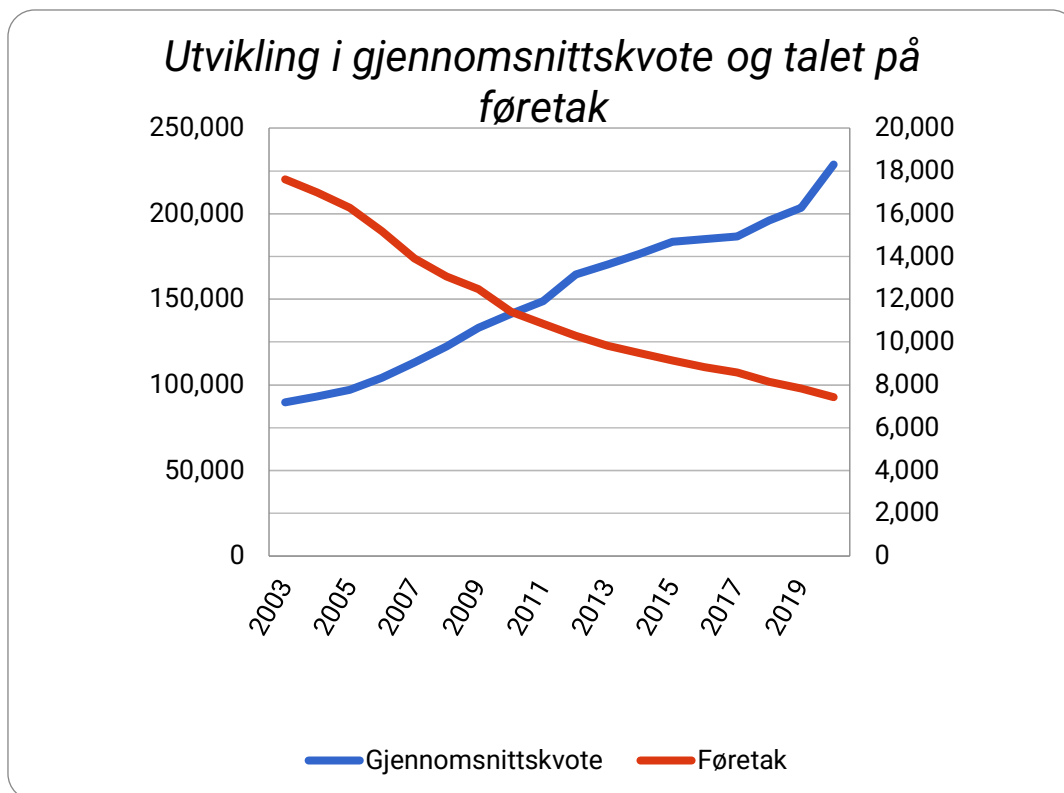
Tabell 1.2 (SSB, tabell 05988, jordbruksbedrifter, 2022)

I denne oppgåva er det valt å fokusere på mjølkebønder. Antal mjølkebønder i Noreg sank frå 23 433 i 1999 til 6734 i 2022 (Tabel 1.3).



Tabell 1.3 (SSB, tabell 03789, jordbruksbedrifter med mjølkekyr, 2022)

Samstundes som antall bruk har gått ned, har antall disponibel kvote, kor mykje melk kvart bruk har lov å levere, gått opp (Tabell 1.4). Altså den same utviklinga som ein ser andre stader i landbruket, der færre skal produsere meir. Årsaka til utviklinga i antall gårdsbruk tek ikkje oppgåva stilling til, men auka effektivisering gjennom maskinar er openbart ein av grunnane.



Tabell 1.4 (Landbruksdirektoratet, 2022)

Mjølkebruka har tradisjonelt vore sett på som ryggrada i norsk landbruk, dei fleste bruk hadde kyr og mjølka har vore den delen av produksjonen som har gitt størst inntekt (SSB, 2017). Med eit stadig lågare tal bønder og mjølkebønder, og ei politisk leining som vil ha meir matproduksjon, mindre import og meir klimavenlege løysningar (Hurdalsplattforma 2021), vil det vere viktig korleis desse endringane vert kommunisert til bøndene.

Innfallsvinkelen til denne oppgåva kunne vore sett i fleire forskjellige retningar men det er tatt eit val om å fokusere på endringsklarhet og hensikt, sett på som ein heilskap. Oppgåva vil gi eit innblikk i korleis bønder tenkjer, og vil være eit bidrag inn i debatten om korleis norsk landbruk kan ta innover og tilpasse seg ei verd i stadig endring. Berre i løpet av tida oppgåva har vorte skrive, har pandemien og krigen i Ukraina gjort at røynda i norsk landbruk har endra seg. Dette understrekar at tilnærminga til oppgåva, å sjå på endringsklarheten og hensikten, er høgst aktuell.

1.4 Definisjonar

1.4.1 Leiging

Norske bønder er sjølvstendige næringsdrivande. Samstundes er landbruket strengt regulert gjennom internasjonale avtalar og prishandtering av marknadsregulatorar som til dømes TINE. Bøndene er i seg sjølv ein liten eller større organisasjon, alt etter størrelsen på drifta, samstundes som dei ofte er ein del av opptil fleire andre organisasjonar, basert på drifta på garden. Ein kunne valt å fokusere på bønder som leiarar, og prøvd å definere ut frå det, men oppgåva støtter seg på By (2020) som seier at dei fleste leiarar er også tilsette, og at ein difor ikkje skal skape eit unødvendig skilje mellom oss og dei. Bøndene er sjølvstendig næringsdrivande, samstundes er dei heilt avhengige av tilskot frå staten og kor mykje mjølk eller kjøt dei kan levere. Denne oppgåva definerer leiarskap slik: *«leiarskap er eit inkluderande forhold mellom leiarar og medvandrarar som vil ha reelle endringar som speglar deira felles hensikt»* (Rost, 1997, s. 11).

1.4.2 Endringsleiing

Landbruket er i omstilling, og skal tilpasse seg både nye klimatiltak, dyrevelferdskrav og endra forbrukaråttferd. Det vert dermed utført endringsleiing der bøndene har forskjellige rollar, alt etter kva som skal endrast. Denne oppgåva har difor valt å støtte seg på følgande definisjon når ein tenkjer på endringsleiing: *«Prosessen med å kontinuerleg fornye retninga til ein organisasjon, strukturere, og evnene til å tene dei stadig endra behova til eksterne og interne kundar»* (Moran & Brightman, 2001, s. 111)

1.4.3 Endringsklarhet

Mens Kotter (1985) mellom anna fokuserte på å bryte ned motstand, har til dømes By (2020) meir fokus på korleis ein kan bygge og bevare endringsklarhet. Denne oppgåva definerer at endringsklarhet *«er reflektert i organisasjonens medlemmers tru, haldningar og intensjonar med tanke på i kva grad endring er nødvendig og organisasjonens kapasitet til å gjennomføre endringa»* (Armenakis et.al., 1993, s. 681). Det er endringsbeskjeden som vert brukt til å sjå på forskjellen i endringsklarheten hjå mjølkebøndene.

1.4.4 Hensikt (purpose)

Det å jobbe for noko med ein større hensikt enn eigen vinning er noko som går igjen både i Miljøplanen til landbruket (Norges Bondelag, 2020) og i FN sine berekraftmål (FN, 2022). Eit

av grunnprinsippa bak berekraftmåla er at «*Ingen skal utelatast – leave no one behind*» (Stortingsmelding 40, 2021, s.8). Dei store skal ikkje ta seg til rette til ulempe for dei små. For å definere hensikt legg oppgåva til grunn følgande definisjon: «*Jakta på ein verdig ide eller aktivitet der utfallet går utanom individ og den individuelle organisasjonen*» (By, 2021, s. 34).. For å sjå på kva hensikt dei intervjuar har i arbeidet sitt og forskjellene på generasjonane, har denne oppgåva valt å bruke Teleos Leadership Lens (TTL), utforma og beskrive av By (2021).

1.4.5 Berekraft

Berekraft går igjen i både Stortingsmelding 40 (Stortingsmelding 40, 2021) som er handlingsplanen for å nå berekraftmåla og i landbrukets klimaplan (Norges Bondelag, 2020). Sjølv om *berekraft* står mange stader er ikkje omgrepet definert, og ordet kan då lett verte ein floskel som ein sett framføre aktivitetar utan å tenkje på meininga. I landbrukssamanheng har det vore vanleg å tenkje seg at berekraft er at ein skal overlata garden sin i betre stand enn kva den i si tid var. I oppgåva vert definisjonen som vert utvikla i Bruntland-rapporten "Vår felles fremtid, i 1987 (Verdenskommisjonen for miljø og utvikling, 1987), lagt til grunn for berekraft: «*Ei utvikling som kjem dagens behov i møte utan å øydelegge moglegheitene for at komande generasjonar skal få dekkja sine behov*» (FN, 2021).

1.5 Avgrensingar

Oppgåva har freista å finne ut om endringsklarheten og hensikten har endra seg frå ein generasjon mjølkebønder til ein annan. Dette har vore gjort gjennom intervju og bruk av litteratur, både akademiske og politiske kjelder. Oppgåva har vald å intervjuar far og son frå tre forskjellige gardar på Finnøy i Rogaland. Talet på mjølkebruk i Finnøy kommune gjekk ned 26 prosent frå 2011-2019, mens nedgangen på disponibel kvote, altså kor mykje dei kunne levere til sitt meieriselskap, vart berre på 6 prosent (Landbruksdirektoratet, 2021). Dermed følger statistikken på Finnøy den nasjonale trenden, med at færre bruk produserer meir.

Føljande kriterium vart sett for intervjuobjekta:

- *Måtte ha overtatt drifta etter far sin*
- *Måtte drive med mjølkeproduksjon*
- *Måtte ha utgangspunkt i same gard som far sin*
- *Garden måtte ha levering til TINE*

Den eldste generasjonen er født mellom 1940 og 1955 og sønene mellom 1970 og 1986. Det er gjort ei avgrensing på å ikkje inkludere bønder som har kjøpt garden på den frie marknaden, bønder som ikkje driv med mjølk, bønder kor den nye generasjonen har slutta med mjølk og bønder av anna kjønn. Dette er gjort for å få eit best mogleg samanlikningsgrunnlag ved intervju. Det er ikkje sett avgrensing etter størrelse på kvote eller utviding av gardar.

Oppgåva har valt å forhalda seg til dei 17 berekraftmåla som FN har sett opp sidan FN sjølv sett desse i så sterk tilknytning til kvarandre. I Noreg har Landbruksdepartementet fått eit særskild ansvar for å følge opp berekraftsmål nummer to (Landbruks og matdepartementet, 2022). Det har oppgåva valt å ikkje sjå nærmare på av same grunn. Ein kunne også lagt til grunn *Parisavtalen* (FN, 2020), som handlar om klimakutt, og som landbruket bruker mykje tid på i sin klimaplan, men det har oppgåva sett vekk frå, sidan avtalen er mest retta mot berekraftsmål 13. Oppgåva har lagt til grunn at «*FNs berekraftsmål utgjer det politiske hovudsporet for å ta tak i dei største nasjonale og globale utfordringane i tida me lever i*» (Stortingsmelding 13. Klimaplan for 2021-2030, 2021, s. 11)

1.6 Forskingsmål

Målet med oppgåva er å finne ut om endringsklarhet og hensikt har endra seg frå ein generasjon med mjølkebønder til ein annan. Oppgåva freistar å syne gjennom å samstille to teoriar at hensikt og endringsklarhet er viktig dersom landbruket skal klare å gå gjennom endringane som FN's berekraftsmål spør etter. Gjennom intervju vil det forskas på korleis tankar, ord og gjerningar hjå mjølkebøndene er rundt endringsklarhet og hensikt, og korleis dei er mottakelege for endringar. Ein vil og antyde potensielle konsekvenser av funna.

For å nå desse måla har ein i oppgåva:

- Søkt og funne relevant litteratur, kapittel 1.4, 2.1-2.6
- Valt metode for forskinga, kapittel 3.2 og 3.3
- Utført utval og kriterium for intervjuobjekta, kapittel 1.5 og 3.7
- Laga intervjuguide, testa, retta og utført intervju, kapittel 3.4, 3.6 og 3.8
- Analysert innsamla data, kapittel 3.8, 3.9, 4.2-4.4
- Konkludert ut frå resultat, anbefalt vidare områder som ein kan forske på, kapittel 5.2 og 5.3

2. Teori

2.1 Innleiing

Hensikta med dette kapitlet er å sette eit teoretisk rammeverk for oppgåva. Ved å bruke rammeverket vil ein finne eit svar på forskingsspørsmålet i oppgåva: "Har hensikt og endringsklarhet endra seg mellom to generasjonar mjølkebønder, og i så høve korleis?" Den teoretiske tilnærminga er retta inn mot to teoriar innan hensikt og endringsklarhet som vert kritisk testa i kapittel 4 mot informasjonen som ein fekk i intervju.

Oppgåva gjekk i kapittel 1 gjennom ønsket frå det politiske Noreg og landbruket i Noreg om å produsere meir mat, med meir berekraftige verkemiddel. Oppgåva freistar å syne utviklinga i haldningane til to generasjonar mjølkebønder, og korleis denne utviklinga kan vere nyttig kunnskap når ein skal prøve å gjere endringar i det norske landbruket. Den teoretiske biten vil starte med ei utdjuing i definisjon av leiing og endringsleiing, før ein tek føre seg hensikt med TTL og endringsklarhet med endringsmeldinga.

2.1.1 Endringsmeldinga og Teleos leiarskapslense (TTL)

Endringsmeldinga er modellen denne oppgåva har vald for å syne endringsklarheten til dei intervju. Meldinga er henta ut frå rammeverket for endringsklarhet til Armenakis et al.(1993, 1999) som omtalte viktigheten av endringsmeldinga slik: "Den viktigaste mekanismen for å skapa endringsklarhet mellom medlemmer i organisasjonar er endringsmeldinga" (Armenakis et.al, 1993, s. 684)

Endringsmeldinga				
Discrepancy - Endringa er nødvendig	Appropriatness - Rett endring til rett problem	Efficacy - Endringa kan verte utført	Principal Support - eiararane er forplikta	Valence - Endringa har verdi for ein sjølv

Tabell 2.1, oversett frå (Armenakis og Harris. 2009, s. 129)

For å sjå på kva hensikt dei intervju har i arbeidet sitt, har denne oppgåva valt å bruke Teleos Leadership Lens (TTL), utforma og beskrive av By (2021).

Telos Leiarskap Linse

Leiarskap er eit ansvar for alle, ikkje eit privilegium for dei få

Leiarskap er det kollektive forfølgelsen av å levere med hensikt

Hensikt i leiarskap skal verte styrt av indre goder.

Tabell 2.2, oversett frå (By, 2021, s. 40)

2.2 Leiging

Utgangspunktet og inspirasjonskjeldene til forklaringar for leiarskap har ofte vore henta frå Thomas Carlyle sin «Great man theory», «Historia om verda er ein biografi om store menn» (Carlyle 1841 i Mouton, 2017). Sjølv om dette er ein gamal modell, lev tankane den vidare den dag i dag og samtalan om leiarskap har ikkje endra seg radikalt sidan den tid (By, 2021). I landbruket, når ein fortel historia om den norske bonden, får ein ofte fram biletet av den store, sterke mannen som dyrkar mark, og driv landet framover. Odelsloven (Lovdata, 2021) har ført til at gardar har vore i familien og i næringa over lengre tid ved at den fyrstefødde sonen vart gitt retten til å overta garden før andre. Men det var fyrst i 1975 at loven vart endra slik at kjønna født etter 1965 vart likestilte, men fyrst i 2009 vart reglene endra til å gjelde alle, inkludert dei født før 1965 (Regjeringen, 2018).

Som gjort reie for i kapitel 1 definerer oppgåva leiarskap slik: "*Leiarskap er eit inkluderande forhold mellom leiarar og medvandrarar som vil ha reelle endringar som speglar deira felles hensikt*" (Rost, 1997, s. 11). Rost har fire element som han meiner er essensielle for noko som helst forhold skal vere leiarskap (Rost, 1997, ss. 11-12).

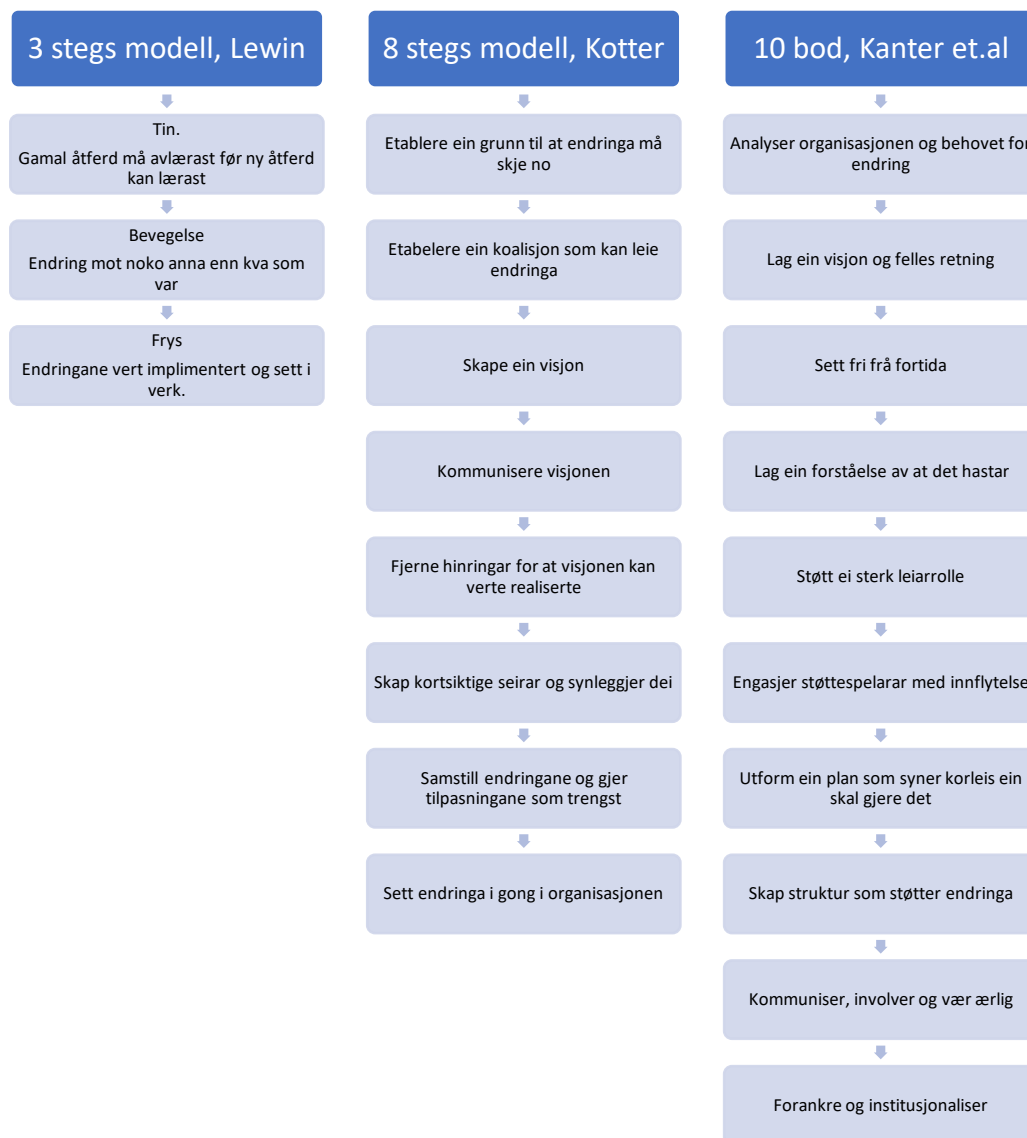
1. *Forhaldet mellom leiar og medvandrar er basert på innflytelse som kan gå begge vegar.*
2. *Leiarar og medvandrarar er menneska som er i forholdet.*
3. *Leiarar og medvandrar vil ha reelle endringar. Endringane skjer med vilje, ikkje tilfeldig. Intensjonen er no, endringane er i framtida.*
4. *Leiarane og medvandrarane sine ønske endringar speglar deira felles hensikt. Dermed oppnår ein ei felles hensikt, der det ikkje berre er leiarane sine mening som tel.*

Hjå Rost (ibid.) er ikkje leiaren den sterke mannen eller bonden, men han set leiarskap inn i ein samanheng der ein er avhengige av andre og i fellesskap skal skape gode løysningar.

2.3 Endringsleiing

Oppgåva har definert endringsleiing som «*Proessen med å kontinuerleg fornye retninga til ein organisasjon, strukturere, og evnene til å tene dei stadig endra behova til eksterne og interne kundar*» (Moran & Brightman, 2001, s. 111)

2.3.1 Tre modeller for endringsleiing



Modell 2.3 frå Burnes (2004), Kotter (1985) og (Kanter et al., 1992).

Leiarskap og endring går hand i hand (Burnes & By, 2012), men endringane i dagens forretningsliv har aldri gått raskare og difor er god endringsleiing ein nødvendigeheit (By, 2005). Når ein skriv om endringsleiing er det vanskeleg å komme utanom psykologen Kurt

Lewin. 3 stegs modellen tek utgangspunkt i tre tilstandar, tine-endre-fryse der alle tilstandar er knyta til kvarandre (Burnes, 2004). Sjølv om 3 stegs teorien fekk kritikk på 80-talet, er teorien hans frå etterkrigstida no igjen sett på og brukt (Burnes, 2004).

Lewin sine teoriar var utfordra, mellom anna av Kotter (1995), som utvikla ein 8 stegs modell for suksessfull endring. Kotter og Kanter et.al kan plasserast innan kontinuerleg endring, mens Lewin har vorte plassert på ei meir planlagt endring, sjølv om *tin-endre-frys* modellen ikkje var meint som ein statisk modell (Burnes, 2004). Dei ti boda til Kanter et.al. (1992) representerer ein anna innfallsvinkel frå dei to andre modellane, då dei skil mellom dei lange marsjane og korte stikka innan endring, og syner at for å få til endringar i den lange marsjen må ein få aksept frå resten av organisasjonen. Kor mange av endringsprosessane som er vellukka, eller kva som er beste måte å gjere det på, er vanskeleg å seie eksakt (Burnes, 2011). Kotter (1995) anslo at meir enn 70 prosent av på eit eller anna vis feila. Dette vart seinare tilbakevist av (Hughes, 2011) som meinte at det heile stod fram som eit triks for å selje meir bøker, ved fyrst å syne til feilraten for så å tilby ei oppskrift på endring. På trass av kritikken frå Hughes (ibid.) er det likevel klart at det er viktig for framgangen til selskap at dei klarer å handtere og implementere endringar (Gigliotti et al., 2019)

2.3.1 Endringstrøytheit (Change fatigue)

«For å svare på auka press og utfordringar, er organisasjonar stadig involverte i endringsforsøk» (Bernerth et al, 2011. s 321), Dette sett press på menneskene i organisasjonane, sjølv om endringane er nødvendige eller ikkje. Noko av det som kjenneteiknar mennesket er at det treng forutsigbarhet og orden (Huy, 1999). Sjølv om kontinuerleg endring er det einaste alternativet, bør det alltid vere i samsvar med hensikt og verdier i organisasjonen (By, 2020). Somme studier tyder i tillegg på at endringar som vert oppfatta som for hyppige, kan vere direkte skadelege (Huy, 1999). For mykje endring opplevd og følt, kan beskrivast som endringstrøttheit (Bernerth et al. 2011). Endring for endingas skuld er farleg, og vil ende i endringstrøytheit (By, 2020. s 4). Samanhengen mellom endringstrøytheit og skifte av arbeid kan til ein viss grad skuldast ei kontinuerleg innføring av nye krav og ein har sett ei sterkt samanheng mellom utslittheit og skifte av arbeid (Bernerth et al, 2011).

2.4 Endringsklarhet

I ei verden i endring, der organisasjonar heile vegen må endre seg, er det mange faktorar som bidreg til ønska endringar, ein av dei er endringsklarhet (Armenakis et.al., 1993).

Klarheten, som er liknande Lewin sin *tin* i tabell 2.3, «er reflektert i organisasjonens medlemmers tru, haldningar og intensjonar med tanke på i kva grad endring er nødvendig og organisasjonens kapasitet til å gjennomføre endringa» (Armenakis et.al., 1993, s. 681). Dette er og definisjonen på endringsklarhet som denne oppgåva bygger på, som tidlegare synt i kapittel 1.4.3 .

Kotter (1995) som i punkt 5 i tabell 2.3 ville fjerne hindringar som stod i vegen for endringar, gjerne ein person, fokuserte på motstand til endring. Kotter & Schlesinger (2008) meinte leiargar burde vere i forkant og vere på vakt for kva type endringsmotstand ein kan møte. I motsetning til Kotter (1995) og Kotter & Schlesinger (2008), seier By (2020) at ein heller bør fokusere på korleis ein skal skape endringsklarhet. By meiner at motstand gir negative assosiasjonar og ein difor heller bør fokusere på det positivt lada ordet endringsmotstand. Rafferty et al. (2013) skriv at endringsklarhet er den mest utbredte positive haldningen til endring som er vorte forska på innan endringslitteraturen. Armenakis et.al. (1993) meinte det var forskjell på endringsklarhet og endringsmotstand, men at dei kunne settast i samanheng. Kotter & Schlesinger (1979) la fleire strategier for å jobbe mot endringsmotstand, som utdanning og kommunikasjon, deltakelse og involvering, fasilitering og støtte, forhandlingar og avtalar. Slike strategier kan vere så effektive i å redusere motstanden at dei til den grad at dei skaper endringsklarhet fyrst, meinte Armenakis et.al. (1993) Endringsklarhet kan forebygge endringsmotstand, "noko som vil auke potensialet for at endringsforsøket vert meir effektivt" (Armenakis et al., 1993, s. 682)

2.4.1 Rammeverk for endringsklarhet

Armenakis et.al. (1993, 1999) utvikla rammeverk for endringsklarhet som deler av denne oppgåva kviler på. Endringsmeldinga skulle kunne bli brukt, rettleia av ein endringsagent, uansett kva endringsmodellar mein brukte, til dømes Kotter i tabell 2.3 (Armenakis & Harris, 2002). Endringsagenten er særskild viktig i overleveringa av endringsmeldinga. Denne oppgåva har valt å fokusere på mottakarane av beskjeden, men kjem med anbefalingar til vidare forskning på endringsagens rolle i 5.3.1 *Anbefalingar til vidare forskning*. Rammeverket vart kritisk gjennomgått av By (2007) som konkluderte med at "*Funna i denne studien foreslår at*

rammeverket er høgst relevant i dagens forretningsverd" (By, 2007, s. 9). Som tidlegare nemnt i 2.4 *Endringsklarhet*, har endringsmotstand vore brukt for å syne problema i endringsprosessen. Armenakis & Harris (2009) ville heller bruke endringsklarhet enn endringsmotstand, sidan det passar betre saman med ein positiv tilnærming til å ramme inn endring. Rammeverket inneheld fem deler som utgjer endringsbeskjeden og tre måtar den kan verte overlevert på.

Table 1. The change message (adapted from Armenakis *et al.*, 1993; Armenakis and Harris, 2002)

Key message components	Message conveying strategies
Discrepancy (is change really necessary?)	Persuasive communication (direct communication, e.g. speeches and memos)
Efficacy (can this change be implemented successfully?)	Active participation (vicarious learning and participation in decision making)
Appropriateness (is this the change required?)	Managing internal and external information (provide the views of others, e.g. consultants)
Principal support (are leaders and managers committed to this change?)	
Personal valence (what is in it for me?)	

Modell 2.4, henta frå (By, 2007, s. 6)

Tabellen syner kva som bør bli sagt og korleis ein bør kommunisere for å skape og forsterke endringsklarhet (By, 2007). Rammeverket til Armenakis et.al (1993, 1999) er ein guide for planlegging og utføringa av program som skal skape endringsklarhet (Armenakis & Harris, 2009. s. 132). Kor effektiv modellen er kjem an på korleis den vert brukt. Kredibilitet, oppriktigheit, fagleg kunnskap og truverdighet hjå den som skal vere endringsagenten er viktige faktorar (Armenakis et.al., 1993). Sjølv om det er mange deler av modellen, både stykkevis og heilheita som kunne vore spanande å fokusert vidare på, har denne oppgåva valt å sjå nærmare på og bruke endringsbeskjeden i ein kritisk gjennomgang av forskingsresultata som ein har funne.

2.4.2 Endringsmeldinga

«Den primære mekanismen for å skapa endringsklarhet blant medlemmene i ein organisasjon er endringsmeldinga» (Armenakis et.al., 1993, s. 681), og denne oppgåva bruker den uavhengig av resten av rammeverket. Endringsmeldinga består av fem deler, der dei fem delane er sagt å vere like viktige. Dette er ikkje gitt, og i Armenakis & Harris (2009) skriv forskarane sjølv at dei har lyst å sjå på om nokon av komponentane er viktigare enn andre i sin vidare forskning. Denne oppgåva tek forutsetninga at alle dei fem delane er like viktige.

2.4.2.1 Discrepancy- Er endringa nødvendig

Grunnene til at endringa er nødvendig kan vere forskjellige, «*For at individ skal verte motiverte til å endre noko må dei fyrst meine at noko er gale og at noko treng å endrast*» (Armenakis & Harris, 2002, s. 171). Auka konkurranse, endringar i statlege reguleringar eller økonomiske forhold vert alle oppgitt som grunner til endringar av Armenakis et.al.(1993).

2.4.2.2 Appropriatness- Er endringa passande

Endringane kan vere gode i seg sjølve og, men det er ikkje sikkert det er dei rette i situasjonen. Dersom endringa ikkje kan overtale andre om at endringa er passande, bør ein streve etter å vurdere endringa på nytt (Armenakis & Harris, 2002). Meldinga må difor kommunisere kvar me er, kvar me vil og kvifor den ønska endestasjonen for endringa er passande Armenakis et.al., (1993).

2.4.2.3 Efficacy- Kan endringa verte utført

Sjølv om ein veit endestasjonen for endringa og finn den passande, kan det likevel vere problematisk å skape tryggleik for framtida, «*Sjølv når den framtidige tilstanden kan beskrivast, er det høg sannsyn for at omstende vil endre tilstanden før målet er oppnådd*» (Nadler & Tushman, 1989, s. 195). For å unngå denne uroa, bør ein difor bygge trua på at det er mogleg å endre på det som endrast skal (Armenakis et.al., 1993). Mennesket er laga slik at ein vil unngå oppgåver som ein ikkje trur ein er i stand til å utføre, mens oppgåver ein trur ein er i stand til å gjennomføre, vil ein utføre (Bandura, 1982).

2.4.2.4 Principal Support- Er leiarane forplikta

Endring krev engasjement og ressursar for at det skal setje seg i organisasjonen, tilsette har sett så mange endringsforsøk feile grunna manglande støtte at dei ikkje vil støtte endringa før dei veit at den vert støtta frå leiinga (Armenakis & Harris, 2002). Eit forsøk frå eit sjukehus synte til dømes at dei mest suksessfulle endringsmåtane var der dei som skulle endra oppfatta tidleg og tydeleg støtte frå endringsagenten (Armenakis & Harris, 2002). Det er difor viktig at endringa ikkje vert oppfatta som nok eit endringsprogram i ei lang rekke av forsøk, men vert synleg støtta (Armenakis & Harris, 2009).

2.4.2.5 Personal valence- *Har endringa ein verdi for meg*

Endringa må ha ein verdi for den som skal endra, og dei som skal endre må innsjå det sjølv (Armenakis & Harris, 2009). Gjennom endringsprosessen vil dei fleste evaluere positive og negative sider av endringa, om egne interesser vert truga vil endringsforslaget mest truleg verte motarbeida (Clarke et al, 1996).

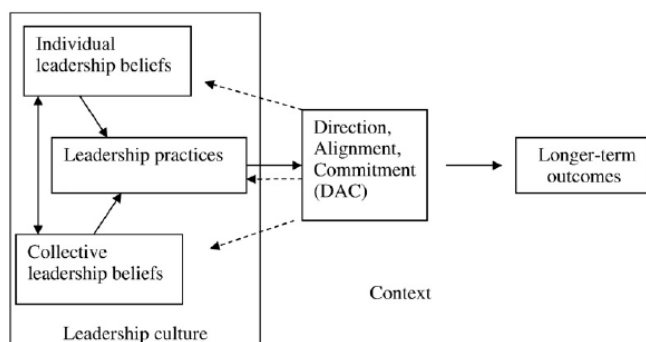
2.5 Hensikt (purpose)

Fleire har prøvd å definere kva hensikt er. «*Hensikt er ein stabil og generalisert intensjon for å oppnå noko som er verdifullt for ein sjølv no og får konsekvensar for verda utanfor ein sjølv*» (Damon et al., 2003, s. 121). Denne definisjonen har blitt vidareutvikla og sett saman med andre og denne oppgåva legg til grunn By (2021) sin definisjon av hensikt: «*Jakta på ein verdig ide eller aktivitet der utfallet går utanom individ og den individuelle organisasjonen*» (By, 2021, s. 34). Med hensikt i tanken vil ein prøve å nå lenger enn kva ein har gjort med å tenke leiarskap rundt særskilte menneske. «*Det er på tide å endre forståinga av leiarskap sentrert rundt personen, til å sentrerast rundt forhold mellom menneske*» (Rost, 1997, s. 16). Både Yukl i (Western, 2008) og By (2021) er det lite ny forskning rundt leiing som ikkje spinn rundt tidlegare forskning og løysningar. "Me veit alt for mykje om leiarane og alt for lite om leiarskap" (By, 2021, s. 31). Grint (2008) meinte at ein i alt for stor grad la både sigrar og tap på den individuelle leiaren utan at sigeren nødvendigvis skuldast leiarens innsats. Grint laga ein modell og ein fire trinns måte å forstå leiarskap, Person, Resultat, Prosess og Posisjon (Western, 2008).

Dersom ein vil sjå framover og finne nye løysningar må ein "akseptere at løysningane vere stykkevis og delte, og ein del av dei vil framstå som ein læringsprosess, ikkje eit konkret og endeleg svar (Western, 2008, s. 26). Kempster et al. (2011) meinte at hensikt var for mykje oversett og sette inn hensikt inn i modellen til Grint. På denne måten ville dei skape ny tankar med meir fokus på hensikt som ein del av leiing. Kempster et al. (2011) meiner at hensikt ikkje nødvendigvis er utelate, det er berre ikkje omtalt. Eit heiderleg unntak meiner dei, er Drath som argumenterer med at "Leiarskap er meir enn ein person: Det er ein ei kjensle av hensikt, ei kraft som gir menneske ein felles retning" Drath 1998, s 406 i (Kempster et al., 2011). Hensikt må inn i leiarskap og gå utover den organisasjonen ein jobbar i, utan det vert det for lite fokus på interne godar, og for mykje på ytre godar (Kempster et al., 2011). By (2021) eksemplifiserer interne godar med FN's berekraftsmål; det som er til det felles beste, og ikkje berre kva som er det beste for kvar einskild bedrift.

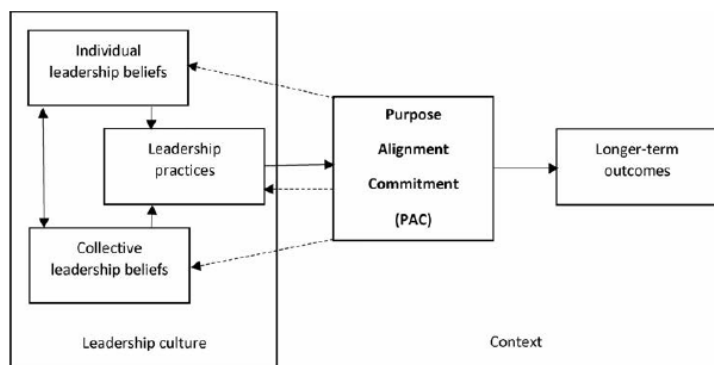
2.5.1 Emerging leadership model

«I si simplaste for er leiarskap ein tripod- ein leiar eller leiarar, følgerar og eit felles mål som dei har lyst å oppnå» (Bennis, 2007, s. 3). Dette er leiarskap i si alle enklaste form, men likevel ein alt for smal måte for å utvikle leiarskap på (Drath et al., 2008). By (2021) meiner at dei fleste teoriar, både tradisjonelle og utradisjonelle er ein en eller anna omstokking av komponentane i Bennis sin tripod. Drath et al (2008) utvikla rammeverket DAC (modell 2.6) som ramma inn Tripod ontologien på ein ny måte og foreslo at ein kunne snakke om leiarskap utan at ein nødvendigvis refererte til leidarar og følgerar By (2021).



Modell 2.5 DAC rammeverk, (Drath et al, 2008, s. 642).

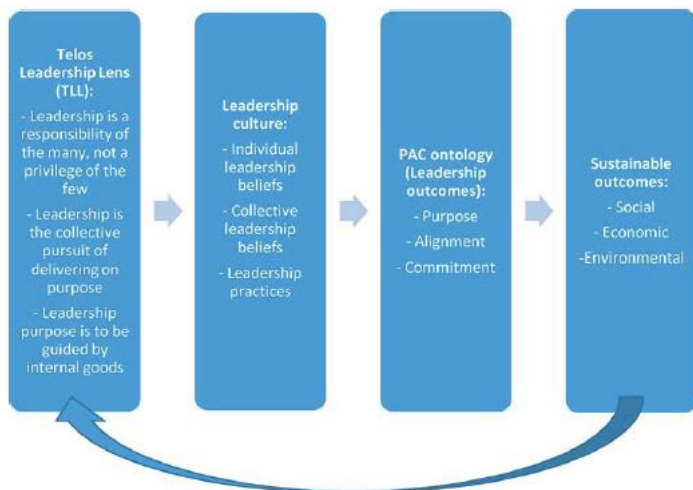
Sjølv om DAC rammeverket frå Drath et al. er meint å bidra til forståelse av leiarskap, står den i fare for å verte neglisjert i vidare forskning fordi den avviker frå Tripod ontologien (By, 2021). By (ibid.) meiner at DAC rammeverket kan utviklast og forbedrast: ved å sette inn hensikt (P) istaden for retning (D) i rammeverket, får ein eit nytt rammeverk, PAC (Modell 2.6). Ved å gjere dette får ein moglegheiten til å sette «hensikt inn i kjernen av all leiarskap teori, samtale og utførelse» (By, 2021, s. 39).



Modell 2.6, PAC rammeverket, (By, 2021, s. 39)

Denne oppgåva støtter seg på By (2021) sin definisjon av hensikt: «*Jakta på ein verdig ide eller aktivitet der utfallet går utanom individ og den individuelle organisasjonen*» (s. 34). For å sette fokus på hensikt og utvikle tanken rundt hensikt i leiarskap vidare har By utvikla ein heilt ny leiarskapsmodell (Modell 2.7) med fokus på hensikt og kva ein kan oppnå. Modellen kombinere PAC rammeverket i modell 2.6 med eit lensesystem; *Telos Leadership lens (TTL)*. By (2021) meiner at dagens leiarskaps forståing sviv rundt tanken om å levere på ytre godar, kor det som måler suksess er velstand, innflytelse, status og makt og kor dette er blitt sjølve målet i seg sjølv. Leiarskapsmodellen TTL er meint å motivere organisasjonar til å levere på indre godar, til dømes i FN sine berekraftsmål (Modell 1.1).

Denne oppgåva har valt å fokusere på Telos Leadership delen av modellen, for å best svare på forskingsspørsmålet i oppgåva.



Modell 2.7, *Emerging leadership model*, (By, 2021, s. 40)

2.5.1 Telos Leiarskapslense (TTL)

Lensa består av tre deler, som ein kan sjå leiarskapsverda gjennom. By tenkjer stort og ser for seg at TTL kan verte brukt til å hjelpe med å «*utforske og etablere på nytt korleis me underviser våre born, og hjelp framtidige generasjonar i deira handtering med komplekse sosiale, økonomiske og miljømessige utfordringar*» (By, 2021, s. 41). Dette går rett inn i kjernen av kva FN sine berekraftsmål prøver å gjere og er difor ein naturleg teori å jobbe ut frå i det den vidare forskinga for denne oppgåva. TTL består av tre komponentar (Modell 2.2)

«Leiarskap er eit ansvar for alle, ikkje eit privilegium for dei få» (By, 2021, s. 40). Ved å gjere leiarskap til ein felles prosess og kollektiv tankegang skil ein leiarskap frå den einskilde leiaren (By, 2021)

«Leiing er den kollektive streben etter å oppfylle hensikt» (By, 2021, s. 40). TTL er meint å plassere den viktige rolla hensikt har i leiarskap, både teoretisk og praktisk gjennomføring (By, 2021)

«Hensikt i leiarskap skal verte styrt av indre godar» (By, 2021, s. 40). Ein skal gjere det som best for flest (By, 2021)

TTL er meint å syne viktigheita av hensikt i leiarskap i både liv og lære (By, 2021). Modellen gir moglegheita til å vidareutvikle leiarskap på ein måte som møter framtidens utfordringar. ".Med å fokusere på hensikt og det kollektive, vil TTL fasilitere oppdagelsen av mål og mening på ein måte noverande leiarshaps tankegangar ikkje gjer (By, 2021, s. 40).

2.6 Oppsummering

Dette kapittelet har presentert og diskutert teori som skal hjelpe å setje eit teoretisk rammeverk som skal hjelpe med å belyse forskingsspørsmålet i oppgåva.

Relevant litteratur innan leiing og endringsleiing har vorte gått gjennom og det har vorte synleggjort gjennom ulike teoretikarar, mellom anna frå By og Rost, kvifor det er hensiktsmessig å gå vekk frå tankar rundt leiar som person til leiarshaps som heilheit.

Ein har synt og gått gjennom ulike modellar for endring og gått gjennom relevante litteratur om endringsklarhet og endringsmotstand, mellom anna Kotter og Armenakis & Harris, og synt kvifor oppgåva finn det mest hensiktsmessig å fokusere på endringsklarhet. Ein har og i oppgåva funne eit rammeverk for endring, Armenakis et al. (1993, 1999) som kan brukast på forskjellige modellar for endring. Oppgåva har valt å bruke ein del av teorien, endringsmeldinga som eit av to teoretiske kjernepunkt i oppgåva.

Oppgåva har drøfta mangelen på nye tankar og idear innan forskning på leiarshaps, mellom anna gjennom Grint og Kempster et al., og sett på ulike forsøk på å skape noko nytt.

Utviklinga av nye modellar, frå Tripod hjå Bennis (2007), DAC (modell 2.5) hjå Drath et al (2008) til utviklinga av PAC (modell 2.6) til Emerging leiarshapsmodell (modell 2.7 hjå By

(2021). Oppgåva har valt å ta ut TTL frå Emerging leiarskapsmodell hjå By og bruke den som det andre teoretiske kjernepunktet i oppgåva.

Endringsmeldinga (Armenakis et al., 1993) og TTL (By, 2021) vert utgangspunktet for dei vidare drøftingane i kapittel 4.

3 Metode

3.1 Innleiing

Det finnes mange veger til målet. Det opphavelige greske ordet, betydninga av metode er «*vegen mot målet*» (Kvale & Brinkmann, 2015). Altså skal dette kapitlet syne korleis vegen har vore for å undersøke forskingsspørsmålet i oppgåva: «*Har endringsklarhet og hensikt endra seg hjå mjølkebønder frå ein generasjon til ein annan, og i så høve korleis?*». Metoden legg føringar for korleis ein jobbar og korleis ein kjem fram til det ein vil finne ut av, kva ein gjer og kva lar vere. Som utgangspunkt for strukturen i metodedelen har det vorte brukt oppsettet frå UIS Executive MBA & MSc Dissertation av By og «*Intervju-undersøkingas syv stadier*» (Kvale & Brinkmann, 2015, 3. utgåve, s. 137)



Modell 3.1, utvikla frå Kvale & Brinkmann (2015,s 97)

3.2 Forskingsparadigme

3.2.1 Verdenssyn: Fenomenologisk

I ei verd der positivismen stod sterkt, var Kuhn ein kritikal av positivismen, vekka åtgang og tankane hans fekk gjennomslag (Grennes & Madsen, 2012). Likevel er det store forskjellar på kor sterkt dei forskjellige tilnærmingane står forskjellige stader i verda. I følge Easterby-Smith et al, (2018) er omlag 80 prosent av publisert materiell i USA positivistisk, mens berre omlag 25 prosent av det som er publisert i leiande europeiske journalar er det same.

Mens det positivistiske tilnærminga mellom anna har som grunnlag eit verdifri tilnærming, setter søkelys på fakta og vil ha store undersøkingar vil det fenomenologiske tilnærminga meine at det er menneskelege interesser som driv forskinga, prøver å forstå og vere fokusert på det og undersøka nøye det mindre Easterby-Smith et al, (2018) Ein vil sjå det store i det litle.

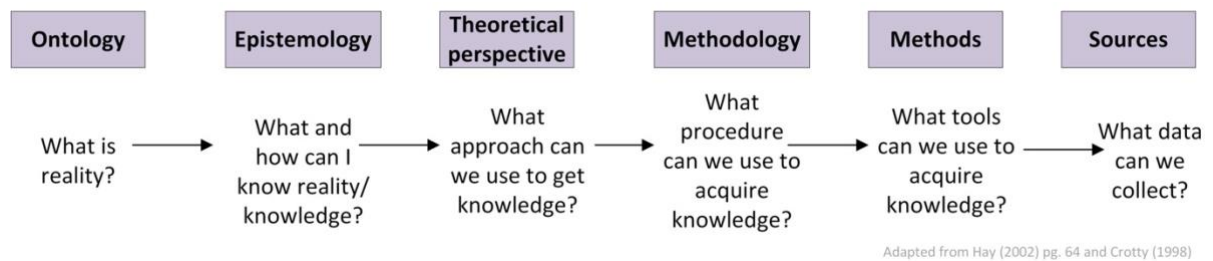
På bakgrunn av kva ein freistar å oppnå med oppgåva har ein vald å gå vidare med fenomenologisk verdsbiletet. Oppgåva vil gå i djupet med få utvalde intervjuobjekt og prøve å forstå dei. Utvalet av respondentar er henta frå ei lita øy, men dei er meint å kunne seie noko

om den større sammenhengen. Øya skal vere mikrokosmos for mjølkebruk i Noreg, og respondentane skal kunne gi svar som svarer på forskingsspørsmålet.

3.3.2 Forskingsparadigme

Denne oppgåva har valt bruke definisjonen til Kuhn for å definere forskingsparadigme:

«The set of common beliefs and agreements shared between scientists about how problems should be understood and addressed» Kuhn 1962 i (Brown & Duenas, 2020, s. 545). For sjå kva forskingsparadigme denne oppgåva legg til grunn, har ein brukt Modell 3.3 utvikla av (Patel, 2015) for å forstå dei forskjellige delane av forskingsparadigmene.



Modell 3.3, bearbeida frå Hay (2002, s 64) og Crotty (1998) i (Patel, 2015)

Ontologi: Oppgåva legg ikkje til grunn at det er ei sanning. Ein har valt å gå ut frå empiri og teori, der meiningane varierer innanfor same yrkesfelt.

Epistemologi: Oppgåva legg ikkje vekt på å samanlikne i tall eller i nøyaktig måling. Den legg vekt på å tolke og sette empiri og teori saman for å finne svar på forskingsspørsmålet.

Teoretisk perspektiv: Oppgåva vil gå i djupna og mellom anna prøve å forstå menneske gjennom samtalar og teori.

Metodikk (Creswell John.W, 2007): Oppgåva vil nytte faglitteratur, semistrukturerte intervju analyse gjennom skrivning, ein vil sjå detaljert på grunnlaget ein får.

Metode: Oppgåva vil bruke semistrukturerte intervju og bruk av relevant teori som belyser forskingsspørsmålet, gjennom kvalitative verkemiddel.

Basert på denne gjennomgangen vert følgande forskingsparadigme lagt til grunn for oppgåva:

Forskingsparadigme					
Forskingsparadigme: Konstruktivistisk	Ontologi: Det er ikkje berre ei sanning	Epistemologi: Finne dei underliggende meining og hendingar	Teoretisk perspektiv: Fenomenologisk	Metodikk: Kvalitativ metode, induktiv	Metode: Litteratursøk, semistrukturerte intervju, analyse som tekst

Modell 3.4 inspirert av Patel (2015)

3.3 Meteologi: Kvalitativ

Ein kunne i denne oppgåva vald kvalitativ metode eller kvantitativ metode og begge kunne vore riktige. Det finst verktøy som måler endringsklarhet ved hjelp av store spørjeundersøkingar og dermed kunne ein tenkje seg at ein kvantitativ metode hadde vore å føretrekke. Ein kan og bruke ein miks av dei to metodane (Creswell et al., 2007). Når denne oppgåva har valt kvalitativ metode, er det for å få ei forståing som ein i ein skjematisk undersøkingar ikkje ville fått fram. I kvantitativ forskning ville ein sendt ut undersøkingar til meir tilfeldig utvalde innan ei gruppe, i kvalitativ forskning vil ein identifisere stader og menneske som kan hjelpe med forståinga av det oppgåva skal undersøkje (Creswell, 2012). Denzin & Lincon, (2008) meiner at kvalitative studier er eit sett med øvingar som er med på å gjere verda synleg.

Mens ein i den kvantitative forskinga vil stille hypotesar vil ein i ein kvalitativ forskning stille spørsmål (Creswell, 2012). Ei tilnærming til oppgåva kunne vore «*Neste generasjons mjølkebønder er meir endringsvillige enn tidlegare generasjonar*», då ville ein gått inn i den kvantitative metoden. Denne oppgåva freistar å finne ut om endringsklarhet og hensikt har endra seg over ein generasjon og i så høve korleis. Då vil djupare intervju gi meir innsikt enn ein generell spørjeundersøkelse der ein ikkje får tilpassa spørsmåla etter kva som vert sagt (Kvale, 2015). Måling er ein viktig del av den kvantitative forskinga mens ein i den kvalitative forskinga vil søkje ein djupare forståing. For å få eit innsyn i hensikt og endringsklarhet vert difor kvalitativ metode utgangspunktet for denne oppgåva.

3.4 Form på undersøkinga: Semistrukturerte intervju

Med den valde metoden har ein fleire val. Innan fenomenologi kan ein nytte intervju, observasjon, dokumenter og ein kan vurdere kunst (Creswell John.W, 2007). I denne oppgåva vart det, ut frå kva som var formålstenleg, vald intervjuet. Intervjua vart gjort med personar som for det meste var ukjent for akademisk tale og form. Intervjuet har teke utgangspunkt i at ein bør intervju mellom 5 og 25 respondentar Polkinghorne 1989 i (Creswell John.W, 2007)

Ei semistrukturert intervju gjev moglegheiter til å ha eit ein avslappa samtale samstundes som ein har intervjuet som formål Kvale & Brinkmann (2015). Ut i frå ein intervjuguide vert intervjuet som regel transkribert, og dette skapar materialet for den vidare analysen (ibid.) . Intervjua vart transkriberte fullt ut for å få med seg detaljane i både det som var sagt og det som skjedde undervegs i intervjuet. Intervjua vart gjennomførte heime hjå dei seks som vart

intervjua for å skape ein trygg atmosfære rundt intervjua. Me var anten inne i huset deira eller på kontoret i driftsbygningen. Ein hadde på førehand estimert tida på intervjua, men lengdene var forskjellig på dei forskjellige personane.

Intervjuguiden vart utforma med Kvale & Brinkmann sine tolv fenomenologiske nøkkelord som utgangspunkt:

Livsverden	<ul style="list-style-type: none"> • Emnet for dei kvalitative forskingsintervjuet er dei intervjua sin levde kvardagsverden. Livsverden er slik me møter den i kvardagen.
Meining	<ul style="list-style-type: none"> • Gjennom intervjuet freistar ein å forstå betydninga av sentrale tema i intervjupersonens livsverd. Intervjuar registrerer og fortolkar meninga med det som vert sagt og korleis det vart sagt. Bør innehalde både fakta og meinings spørsmål
Kvalitativt	<ul style="list-style-type: none"> • Det kvalitative forskingsintervjuet leitar etter kvalitativ kunnskap uttrykka i normalt språk. Intervjuet siktar mot nyanserte beskrivelsar av den intervjua sin livsverden gjennom ord og ikkje tal.
Deskriptiv	<ul style="list-style-type: none"> • Den kvalitative intervjuar oppmodar intervjupersonane til å beskrive så nøyaktig som mogleg det dei opplever og føler og korleis dei aggerar.
Spesifisitet	<ul style="list-style-type: none"> • Beskrivelsar av spesifikke situasjonar hentast inn. På bakgrunn av omfattande beskrivelsar av spesifikke situasjonar og hendelsar vil intervjuaren vere i stand til å komme fram til betydningar på eit konkret plan i staden for generelle meiningar.
Bevisst naivitet	<ul style="list-style-type: none"> • Intervjuaren syner openheit for nye og uventa fenomen i staden for å ha ferdige kategorier og fortolkningskjema. Intervjuaren bør vere nyfiken og lydhør for det som vert sagt og det som ikkje vert sagt.
Fokusert	<ul style="list-style-type: none"> • Intervjuet er fokusert på bestemte tema. Det er korkje stramt strukturert med standardspørsmål eller heilt "ikkje-styrande". Intervjuaren leiur intervjupersonen fram til bestemte tema, men ikkje til bestemte meiningar om dei.
Fleirtydelighet	<ul style="list-style-type: none"> • Intervjupersonens svar er nokon gonger fleirtydelege. Formålet med det kvalitative forskingsintervjuet er ikkje å komme fram til utvetydige og kvantiserbare meiningar om dei tema som vert behandla, men finne ut kvifor dei framstår slik,
Endring	<ul style="list-style-type: none"> • Intervjupersonane kan i løpet av eit intervju endra beskrivelsane og haldningane sine til temaet. Intervjuet kan vere ein læringsprosess for både intervjuar og den som vert intervjuet.
Sensitivitet	<ul style="list-style-type: none"> • Forskjellige intervjuarar, som bruker same guide, kan produsere ulike utsagn om dei same tema på grunn av forskjellige grader av sensitivitet og kunnskap om temaet for intervjuet.
Mellommenneskeleg situasjon	<ul style="list-style-type: none"> • Forskingsintervjuet er eit intervju der kunnskap skapast i samspelet eller interaksjonen mellom menneske. Den kunnskapen som produserast i eit forskingsintervju skapes av sjølv samspelet i den spesielle situasjonen som oppstår i intervjuet.
Positiv opplevelse	<ul style="list-style-type: none"> • Eit velfungerande forskingsintervju kan opplevast som både berikande og ein fin opplevelse for intervjupersonen. Kanskje har intervjupersonen fått ny innsikt i livet sitt?

Modell 3.5, utforma frå Kvale og Brinkmann (2015, s.46)

3.5 Induktiv tilnærming

I kvantativ forskning har ein gjort seg opp klare meiningar før studien byrjar, mens ein i kvalitativ forskning har ei meir open tilnærming, der og forskingsspørsmålet kan endrast

undervegs avhengig av kva svar ein får (Creswell, 2012). Dette gjer at kvalitativ forskning heller mot induktiv tilnærming, mens kvantitativ heller mot deduktiv. I ein deduktiv tilnærming finn ein testbare hypotesar frå teoriar og prøver å motbevise dei (Kvale & Brinkmann, 2015). I denne forskinga har ein valt å bruke eit smalt spekter av bønder, som skulle svare gjennom intervju. Ein har gått inn i intervjuet utan å ha eit klart bilete av verkelegheita. Ein har dermed vald ein induktiv tilnærming, der målet er å hente inn detaljerte data for så å sette dei saman til å kunne seie noko om det ein har undersøkt på ein meir generell basis (Creswell, 2012).

3.6 Pilotintervju

Pilotintervju vart sett saman med utgangspunkt i dei tolv punkta frå i avsnitt 3.4. Hensikten med intervjuet var å skape materiell som saman med teorien ville kunne belyse forskingsspørsmålet. Intervjuet vart valt som intervjuform for å prøve å forstå, ikkje berre måle. Det var og viktig å få prøvd transkribering, analyse og sjå om ein var nøgd med korleis spørsmåla var utforma, og ikkje minst korleis den som intervjuet fungerte.

Det synt seg raskt at store deler av samtalen gjekk med til å forklare teoretiske omgrep. Då ein gjekk gjennom samtalen vart det klart at ein ikkje kunne vere sikker på om intervjupersonen faktisk hadde forstått og svart på det ein spurte om. Ved gjennomgangen fant ein ut at ein med fordel kunne tenkje annleis om mellom anna punktet om *kvalitativt*, der ein søker å bruke normalt språk. Der ein i pilotintervjuet brukte eit normalt akademisk språk og omgrep, blei spørsmåla endra til å snakke om eit tema utan at ein direkte brukte dei akademiske terminologiane. Dermed vart intervjuguiden ganske annleis enn kva fyrste utkast vart og såleis synt det kvifor det nettopp er viktig å utføre det.

I pilotintervjuet vart det stilt fleire direkte spørsmål om hensikt og endringsklarhet, tilpassa teoriane som oppgåva har lagt til grunn. Sidan testpersonane ikkje heilt klarte å forklare ut frå spørsmåla, tok ein forutsetninga om, sidan testintervjuet vart gjort innanfor same kategori, at det endelege utvalet heller ikkje ville svare like godt.

Eit døme på korleis det vart endra, var at ein stilte direkte spørsmål om kva ein hadde gjort for dyrevelferda på garden. I forsøksintervjuet vart det då svart at det ikkje var gjort noko spesielt, at ein ikkje hadde endra noko. Intervjuet avdekka av dette var feil- dei hadde gjort masse, gjennom å bygge nytt. Spørsmåla vart difor endra, til å og handle om bygg, og at ein var flink

til å stille oppfølgingsspørsmål. Det stilte krav til at både den som intervjuer og spørsmåla som danna utgangspunktet for intervjuet måtte vere meir kritisk, utan å miste den gode relasjonen med dei som vart intervjuet. Det lukkast ein med.

3.7 Kven vart kontakta

I kvalitative undersøkingar vel ein ut intervjuobjekta basert på kva som på best mogleg måte kan gi oss innsikt i det ein vil forske på (Creswell, 2012). I denne oppgåva har ein teke utgangspunkt i mjølkebruk på Finnøy, der gardsdrift med mjølkeproduksjon har vorte overdrege frå far til son. Finnøy var historisk delt inn i tre grender der kvar grend leverte mjølk til forskjellige meieri til dei vart samla i eit nytt fellesmeieri i 1955. (Skartveit, 2002) Sidan ein historisk har vore knytt til forskjellige meieri og ofte og innkjøpslag, var det viktig å få dekkja alle tre grendene. Av dei 10 bruk som var aktuelle då oppgåva vart starta, vart tre valde ut. Dei vart valde ut frå ei tru på at dei ville kunne tilføre innsikt til forskingsspørsmålet i oppgåva. Sjå ellers kapittel 1.5 kor det vert gjort greie for avgrensingar.

Alle intervjuobjekta vart informert om kva dei skulle vere med på, godkjente og var klare over at dei til ei kvar tid hadde moglegheit for å trekke seg. Det vart søkt om løyve til å gjere intervjuet hjå Norsk senter for forskingsdata og søknaden vart godkjent. Teoridelen vart henta med bakgrunn i UIS sitt bibliotek og tidlegare forelesningar ved UIS. Elles vart sjølve ideen til oppgåva fødd ut frå eit generelt nyhendebilete, der ønsket om ein endra landbrukspolitikkk vart ytra frå politisk hald.

3.8 Analyse

Analysen vart gjort med utgangspunkt i teori og empiri frå intervju. Teoriane vart endra undervegs, der ein ei stund såg føre seg å lage ein ny modell av allereie tilgjengeleg forskning. Dette vart etterkvart gått vekk frå. Informantane vart gitt informasjon om kva som skulle undersøkjast, men ikkje gitt detaljerte informasjon om teorien bak spørsmåla.

Det viktigaste i eit kvart intervju som skal tas opp som lydfil er at avspelaren er på, det var den i alle intervjuet. Intervjuet vart tekne opp på lydfiler i tråd med søknad og godkjenninga frå Norsk senter for forskingsdata. Alle intervjuet vart transkriberte til tekst. Det kan vere vanskeleg å vite korleis ein skal utføre transkriberinga. Denne oppgåva tok utgangspunkt i at det er umogleg å vite kva som er ein korrekt transkripsjon og at «*eit meir konstruktivt spørsmål er: Kva er nyttig transkripsjon for mi forskning*» (Kvale & Brinkmann, 2015 3.

utgåve, s. 212) Dialekten gjorde at ein valte å setje om teksten til nynorsk der det trengtest. Elles vart stemning, og det som skjedde rundt intervjuet tatt med i teksten dersom det skjedde noko. Transkribering kan være utfordrande og tidskrevjande og det vart brukt mykje tid på den.

Informasjonen i intervjuet vart så sett opp i forhold til den aktuelle teorien og sett i samanheng. Det vart brukt ein metode som Kvale & Brinkmann (2015) omtaler som *Bricolage*. Her står ein meir fritt enn i andre analyser, les gjennom intervjuet, noterer sitat og går tilbake for å sjå mønster, og ein kan utforme deler av intervjuet som ei forteljing. «Å legge merke til mønster, tema, sjå plausibilitet og danninga av klynger kan bidra til at analytikaren ser kva som høyrer saman med kva». Miles og Huberman i (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 264).

Ein kan presentere funna på forskjellige måtar, denne oppgåva har valt å følge Richardson (2000) sin tradisjon og skrive ut funna som ei forteljing. Funna var delt opp og saman med høveleg teori sett saman til ei historie og presentasjon av forskingsfunna. Hensikta bak denne forma for skriving er at sjølve meininga ligg i lesinga- kvalitativ forskning er nøydt til å bli lest, ikkje skumma gjennom (Richardson, 2000). Ved å gjere funna levande gjennom skriving vil ein finne ein presentasjonsform som passar godt saman med kvalitativ forskning. Oppgåva har freista å skrive ein saumlaus analysedel, der teori og empiri er sett saman på ein meningsfull måte, som eksemplifiserast i Bochner (1997).

3.9 Triangulering

Ein kan ikkje undervurdere triangulering når ein skal vurdere forskingsresultata (Fusch et al, 2018). Denzin meinte at metodisk triangulering kunne inni metoden eller mellom metoden (Fusch et al, 2018). Ved å triangulere mange data, til dømes observasjonar og intervju i ein kvalitativ undersøking, vil ein vere inni metoden, mens om ein bruker både kvalitativ og kvantativ, vil ein vere i mellom (ibid.).

Triangulering er «*rigid, fiksa og todimensjonal*» (Richardson, 2000, s. 934). Ved å sjå på teksten som ein krystall, som er ein prisme, vil ein «*reflektere inni seg sjølv, skape andre fargar, mønster og ei imponerende framtoning, skinnande i forskjellige retningar*» (Richardson, 2000, s. 934). Kva me ser kjem an på kva retning me ser, gjennom å ta dette perspektivet meiner Richardson at ein kan oppnå ny innsikt. Denzin har teke til seg denne

tilnærminga og seier at triangulering bør formast om til å sjå ting som gjennom krystallar (Fusch et al, 2018).

Både empirien og teorien har blitt kritisk gjennomgått. Ein var nær å lage ein ny modell ut frå dei to teoriane som vert brukt, men etter ein gjennomgang av teorien og intervju klarte ein ikkje heilt å finne overgangane som måtte til. Teoriane er henta frå forskjellige kjelder, men ein kan oppleve at fleire forfattarar går igjen. Teoretikarane kjem frå forskjellige land og tidsalder og det skal vere med å gi eit variert og hensiktsmessig utval som belyser forskingsspørsmålet. Intervjupersonane vart intervjuu uavhengig av kvarandre, og far og son vart forsøkt intervjuu same dag, så dei ikkje fekk snakka saman før intervjuu.

Sett saman gav den innsamla empirien og teorien gode innblikk i det oppgåva ville ha svar på.

3.10 Truverd (trustworthiness)

Historisk sett har kvalitativ forskning blitt sett på som forenkla i forhold til kvantativ forskning (Cope, 2014). Det er difor viktig at ein syner truverdet i forskinga som er gjort. I denne oppgåva har ein brukt dei fire vurderingskriteriene for truverd som vart laga av Lincon & Guba (Creswell et al, 2000); *kredibilitet, overførbarhet, pålitelegheit, bekreftbarheit*. Dersom resultata frå forskinga vart vurderte som truverdige står det igjen å svare på om resultata kan overførast til større populasjonar eller om dette primært er spanande for dei lokale (Kvale & Brinkman, 2015). Etter ein kritisk gjennomgang er haldninga til denne oppgåva at den har truverdighet og at resultata på forskingsspørsmålet kan overførast til større populasjonar.

3.10.1 Kredibilitet

Guba & Lincon (1985) beskriv langvarig engasjement, vedvarande observasjon, triangulering, debriefing, negative case analyser, referansematerial, medlem-vurdering, for å sikre kredibiliteten til forskinga. Dei ulike punkta er gått gjennom.

3.10.2 Langvarig engasjement

Det vart brukt god tid i forkant og undervegs for å skape ei trygg ramme rundt intervjuu. Ved å ha kunnskap om miljøet skapte ein tillit og fekk svar på spørsmål og eigenrefleksjonar rundt tema som kan vere vanskelege. Dette gjaldt spesielt dyrevelferd og miljøaspekt, der særleg intervjuobjekt Far 1,1, 1,2 og 1,3 i kapitel 4 reflekterte over korleis det var no i forhold til korleis det var tidlegare.

3.10.3 Vedvarande observasjon

Ein brukte intervju til å gå i djupna i tema frå forskingsspørsmålet. Ved å stille gode oppfølgingsspørsmål fekk ein meir informasjon og kunne forstå både forskingsspørsmål og intervjuobjekta på ein betre måte.

3.10.4 Triangulering

Ein har i denne oppgåva søkt informasjon frå forskjellige informantar og teoretiske kjelder for å få eit breiast mogleg utgangspunkt for forskinga. Både teori og empiri har kunne vorte samanlikna, noko som har vorte gjort frå forskjellige vinklar. Oppgåva har nytta kvalitativ metode, sjå elles punkt 3.9 om triangulering.

3.10.5 Peer debriefing

Oppgåva har vore open for innsyn til rettleiar, og tilbakemeldingar har vore til hjelp, både på teori og empiri. Til dømes har det vore nyttig å fått tilbakemeldingar der oppgåva har tatt antagelsar som "frå politisk hald har ein meint" utan å vise til kjelder

3.10.6 Negative case analyser

Ved å sjå på mønster som ikkje passa inn med dei andre funna, kunne ein bekrefte og lære meir om det ein undersøkte. Til dømes var den unge bonden som hadde klarast tankar rundt bygging av ny driftsbygning, hensikt, dyrevelferd og miljømessige omsyn også den einaste som ikkje hadde bygd ny driftsbygning. Ein driftsbygning som ville vore med å bygga opp under hensikten for gardsdrifta hans, og betra klimaløysningar og forhold for dyra. Då måtte ein grave meir i materialet for å finne ut kvifor det var slik.

3.10.7 Referansematerial

Forskingfunna i intervju vart delt i tre, og ikkje gjennomgått samstundes. Dette var gjort med hensikten å sjå om funna samsvarte i slutten av samstillinga.

3.10.8 Medlemssjekk

Det vart gitt moglegheit for dei intervju til å gå gjennom å sjå om opplevinga av intervju var den same som forskaren, somme nytta seg av den mens andre lot være. Guba & Lincon (1985) omtaler dette som å etablere kredibilitet, men metoden er kontroversiell utan at denne oppgåva går nærare inn i den diskusjonen.

3.10.9 Overførbarhet (transferability)

For å unngå generalisering som ein kan møte meir i kvantitative studiar, vert det ofte brukt overførbarhet innan kvalitative studiar (Guba & Lincoln, 1985). For at forskinga skal kunne brukas i andre høve og på andre intervjuobjekt, så må ein ramme inn forskinga så den kan la seg skape på ny . Oppgåva har lagt tydelege føringar i utval av intervjuobjekt, og ein vil difor kunne bruke rammeverket også i andre deler av Noreg. Samstundes kan det vere utfordrande å måle truverd og overføringsevne. Marshall & Rossman (2016) meiner at overføringsevne best kan vurderast av lesaren og framtidige forskarar, ikkje forskaren som har skrivne oppgåva (Fusch et al, 2018).

3.10.10 Påliteleg (Dependability)

Oppgåva har hatt ein rettleiar undersveg og verte vurderte i etterkant, i tråd med var kva (Guba & Lincoln, 1985) anbefaler for syne pålitelegheita. Dette vil kunne syne både styrker og svakheiter ved forskinga og vil vere til hjelp i utviklinga av den (Creswell, 2012). Denne oppgåva har fått god hjelp av rettleiar til å utfordre og peike på svakheiter i deler av oppgåva. I den endelege vurderinga vil ein få ytterlegere rettleiing som ein kan med seg når forskinga skal i praktisk bruk.

3.10.11 Stadfestbart

For å unngå at forskaren legg inn sine eventuelle fordommar og motivasjonar har ein i oppgåva lagt vekt på at det er intervjuobjekta og den aktuelle teorien sine stemmer som skal komme fram. Forskingsspørsmålet er utforma av forskaren, men det er ikkje forskaren som skal lage svaret, det er det forskingssvara som skal gjere. Ved å synleg vise kva ein har gjort og korleis ein har gjort det, samen med samanstilling av empiri og teori, samt rettleiing, har ein sytt for at det forskingsresultata som vert lagt vekt på, ikkje kven som har forska.

3.11 Etske utfordringar

«Etske problemstillingar pregar heile forløpet i ein intervjuundersøking , og ein bør ta hensyn til moglege etske problemstillingar heilt frå byrjinga av undersøkinga til den endelege rapporten ligg klar» (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 97). Ein har i denne oppgåva vald å bruke Kvale & Brinkmann (2015, s 97) sine sju etske problemstillingar som utgangspunkt for vurderinga av arbeidet i denne oppgåva.

3.11.1 Tematisering

Ein hadde i forkant av oppstart diskusjonar, om hensikten med undersøkinga var større enn seg sjølv og om den kunne forbetre tilvære til dei som det vart forska på. Ein har sett mot politisk leiing og bondeorganisasjonar og gjort den vurderinga at om ein kan seie noko om hensikt og endringsklarhet til mjølkebønder, kan det verte ein del av ein større bevisstgjerung og endring som vil gagne både menneske og dyr.

3.11.2 Planlegging

Her vart ein i seinaste laget med å innhente tillating til intervju hjå Norsk senter for forskingsdata (NSD), og ein kom difor seinare i gong med intervju og metode enn kva som var ønskeleg. Ein måtte difor ta ein vurdering på om ein ville få gjort intervju på ein trygg og forsvarleg måte. Det fann ein ut at det var rom for. Søknaden til NSD inneheldt kva opplysningar som skulle verte lagra og brukt, søknaden vart innvilga. I oppgåva går det fram kjønn, bustadkommune og sivil status men ikkje namn eller anna som kan identifisere ein. Ein har innhenta samtykke frå dei involverte, forklart utfyllande om studiet og vurdert at det ikkje er nokon potensielle negative konsekvensar med å delta i intervju. Intervjua er anonyme og det kan difor tenkjast at dei som vert intervju forklarar seg friare. Samstundes gir det dei moglegheita til å sleppe å stå til ansvar for sine utsegn, ein bør difor freiste å etterprøve dersom noko kontroversielt kjem opp.

3.11.3 Intervjusituasjonen

Her fekk alle deltakarane lik informasjon på førehand og vart forklart via skjema sendt til NSD kva hensikten med intervju og oppgåve var. Intervjua vart gjort anten i heimen eller i driftsbygning, slik at intervjuobjekta skulle føle seg trygge.

3.11.4 Transkribering

I tekst som er nemnt i oppgåva er namn på arbeidsgivarar, koner og andre som kan identifisera dei som har blitt intervju ikkje tatt med. Ein har unngått identifisering ved å til dømes i staden for tilfeldig kvinnenamn skrive «kona». Denne oppgåva tok elles utgangspunkt i at det er umogleg å vite kva som er ein korrekt transkripsjon og at «*eit meir konstruktivt spørsmål er: Kva er nyttig transkripsjon for mi forskning*» (Kvale & Brinkmann, 2015 s. 212) Sjå eller meir om transkriberinga i oppgåva i punkt 3.8.

3.11.5 Analysering

Analysen har vorte gjort ut i frå at respondentane skulle kjenne seg igjen i kva som kom fram i forskinga. Intervjua vart tatt opp på lydfil, så det hadde vore uproblematisk om det var ueinigheiter om kva som hadde vorte sagt i intervjuet. Intervjupersonane har vorte gjort kjente med rettighetene som deltakar i prosjektet og har heile vegen hatt moglegheit til å kontakte UIS eller forskar, og i ytterste konsekvens trukke sin deltakelse. Det må leggjast til at det ikkje har vore noko uoverenstemmelser mellom forskar og intervjuobjekt.

3.11.6 Verifisering

«*Det er forskaren sitt etiske ansvar å rapportere kunnskap som er så sikkert og verifisert som mogleg*» (Kvale og Brinkmann, 2015, s. 97). Forskingssporet til oppgåva er tydeleg og det som vert rapportert, både empiri og teori har kunne vorte etterprøvd. Ein valde å intervju med same kritiske stemme i alle intervjua, sjølv om stemninga var god under alle intervju. Det var viktig å følgje opp spørsmål der ein følte ikkje svara var gode nok. Dette gjaldt ofte tankar rundt miljøomsyn og dyrevelferd.

3.11.7 Rapportering

Det er i oppgåva vurdert at offentleg publisering ikkje vil vere til belastning for dei intervjua. Dette vert begrunna med at innhaldet ikkje er kontroversielt, og at intervjuobjekta er anonymisert.

3.12 Refleksjonar rundt utfordringar

Det er mange måtar å løyse forskning på, på somme vis kan moglegheitene verka uendelege, andre gonger er handlingsrommet kraftig skrenka inn. Det å avgrense, setje opp kva som skal forskast på og kva som ikkje skal sjås på har vore krevjande. Då forskingsspørsmål var definert, og seinare gjort betre i samråd med rettleiar, verka det vanskeleg å skulle tilrå innfallsvinklar som andre forskarar kunne nytte i kjølvatnet av denne forskinga. Då intervjua vart gjort og samstilling med teori var undervegs, vart det heller vanskeleg å avgrense kva områder som hadde vore spanande om det vart utforska på.

Når ein forskar på viktige tema med hensikt å utgjere ein forandring har det somme stunder vore vanskeleg å la stemmane til empiri og teori vere dei som kjem fram. Rettleiar har også vore ein viktig bidragsytar til at oppgåva har eit klart fokus.

Val av teori har gjort at kjeldebruken somme tider har kunne verka einsformig. Oppgåva hadde ei stund ein intensjon om å lage ein ny modell ut frå valte teoriar, men modellen vart forkasta etter ei totalvurdering og i staden for sett som ein anbefalt forskingsmål.

Forskaren bur på Finnøy og er tilknytt landbruksbransjen. Det har difor vore viktig å hatt eit kritisk blick på forskarens rolle i oppgåva. Kvale & Brinkmann (2015) spør om det i det heile teke er mogleg å få objektiv kunnskap ut av eit intervju. Likefullt bør ein kvar forskar reflektere over sin eigen forskning, og verknaden av den. Ved å bruke teori som held fagleg høgt nivå, bruke tid på intervjuet i etterkant og bruke gode verkemiddel i analyseringen, er forskaren av den meining at det er teorien og empirien som er stemma i forskinga.

3.13 Oppsummering

I kapitlet har ein gått kritisk gjennom korleis ein har belyst forskingsspørsmålet gjennom empiri og teori. Ein har eit fenomenologisk tilnærming med eit konstruktivistisk forskingsparadigme, eit fenomenologisk perspektiv og ein har brukt induktiv metode. Teorien i oppgåva vart henta frå truverdige kjelder, empirien vart henta gjennom kvalitativ metode, semistrukturerte intervju. Det vart utarbeida ein intervjuguide, som vart endra og tilpassa kva ein forska etter. Ein brukte historieforteljing for å beskrive funna etter samanstillinga av empiri og teori. Forfattaren har vore bevist etiske utfordringar og har reflektert kritisk over eiga rolle i forskinga.

4. Funn og diskusjon

4.1 Innleiing

Dette kapitlet syner og diskuterer funna frå forskinga i oppgåva. Utforminga av kapitlet er som beskrive i kapittel 3.8 *analyse*, ein meir levande måte å skrive ut forskingsfunn på (Richardson, 2000). Intervjua kretsa rundt, men var ikkje begrensa til, endringsklarhet og hensikt. Oppgåva har brukt to teoretiske modellar, Telios Leiarskaps Lense (TTL) (By, 2021) og Endringsmeldinga (Armenakis & Harris, 2009) som utgangspunkt for teorien. Saman med annan teori og intervju av seks mjølkebønder, har ein ønska å finne svar på forskingsspørsmålet: *Har hensikt og endringsklarhet endra seg mellom to generasjonar mjølkebønder, og i så høve korleis?*

4.2 Hovedfunn i forskinga

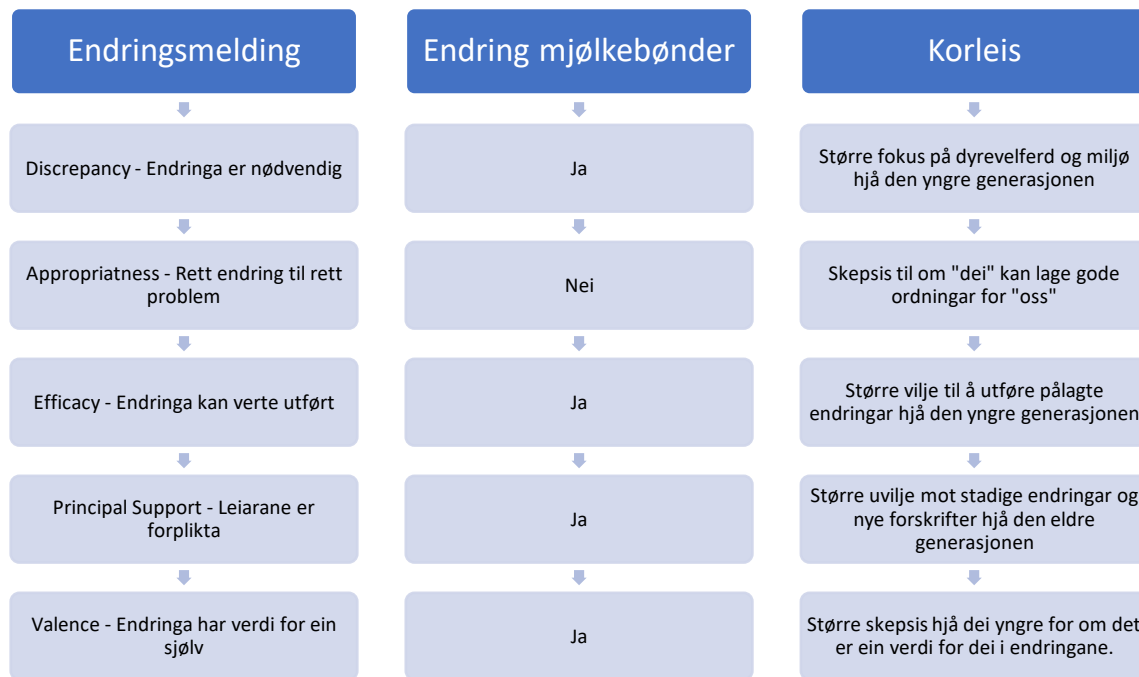
Denne oppgåva legg, som tidlegare skissert kapittel 2.5 *hensikt*, By sin definisjon av hensikt til grunn for forskinga: "Jakta på ein verdig ide eller aktivitet der utfallet går utanom individ og den individuelle organisasjonen" (By, 2021, s. 34). Ved hjelp av TTL-modellen, vil ein setje hensikt inn i leiarskap, og sjå leiing ut frå kva som best for alle, ikkje berre ein sjølv. Tabell 4.1 syner forskingsresultata frå intervjua stilt saman med TTL-modellen.



Tabell 4.1 Teori samstilt med empiri

Endringsklarhet er, som tidlegare synt i Kapittel 2.4 endringsklarhet, definert i denne oppgåva som «*reflektert i organisasjonens medlemmers tru, haldningar og intensjonar med tanke på i kva grad endring er nødvendig og organisasjonens kapasitet til å gjennomføre endringa*» (Armenakis et.al., 1993, s. 681). Ved å bruke ein del av Armenakis sitt rammeverk

for endringsklarhet, Endringsmeldinga, kan ein få innsikt i kva ein endringsmelding treng å innehalde for å skape endringsklarhet.



Tabell 4.2 Teori samstilt med empiri

Dei to modellane er brutt opp i forskjellige deler, som synt i kapittel 2. Desse delane er grunnstammen for teorien som vert sett saman med intervjua og utgjer grunnlaget for konklusjonen. Dei seks personane som er intervjua er delt opp i tre forskjellige far og son-par. Dei er omtalt som Far 1.1 og Son 1.2, Far 2.1 og Son 2.2 og Far 3.1 og Son 3.3 i denne oppgåva. Gjennom teori og empiri vil dette kapittelet belyse forskingsspørsmålet *«har hensikt og endringsklarhet endra seg mellom to generasjonar mjølkebonder, og i så høve korleis?»*.

Funna i forskinga syner at, sett opp mot TTL og endringsmeldinga, har haldningane endra seg frå far til son. Når ein såg empirien mot TTL var endringa meir tydeleg enn ved samanlikninga mot endringsmeldinga. Generelt kan ein seie ut frå resultatane av forskinga, at sønene på dei fleste punkta er meir opptekne av dyrevelferd og miljøvennlege løysningar enn kva fedrene var. Det vil ikkje seie at fedrene ikkje var opptekne av det, men reglar og normer har endra seg mykje på ein generasjon, til dømes når det gjeld utkøyring av silosaft. Denne endringa tyder at det vil vere enklare for den nye generasjonen å svare på utfordringa frå norsk landbruk sin klimaavtale, som inneberer ei forplikting frå det norske landbruket om å kutte klimautsleppa innan i 2030 i tråd med regjering og FN sine klimamål.

Skal denne endringa hende, og nye tiltak verte tekne i mot og implementert av bøndene, har teorien rundt hensikt og endringsklarhet synt kva som må vere til stades for å lukkast. Dei to teoriene som oppgåva har brukt er TTL (By, 2021) og endringsmeldinga av Armenakis et al. (1993,1999).

TTL gir ei lense å sjå endringar gjennom, med eit fokus på hensikt. Ved å sjå klimakutt og auka krav til dyrevelferd gjennom TTL vil bøndene kunne få eit nytt perspektiv på det som skal endrast. Dei yngre bøndene har gjennom sine haldningar og delvis gjennom gjerningar synt at ved å ta omsyn til elementa i TTL, utan at dei sjølv er bevisste på teorien, har dei endra mykje på gardsbruka frå faren dreiv den.

«Den primære mekanismen for å skapa endringsklarhet blant medlemmene i ein organisasjon er endringsmeldinga» (Armenakis et.al., 1993, s. 681). Dei fem elementa syner kva ei endringsmelding bør innehalde for å skape mest mogleg endringsklarhet. Forskinga i oppgåva syner ein viss forskjell i haldningane til dei to generasjonane. Sønene ser i større grad at endringar må til, dei har ei større tru på at endringane kan verte utførte og har større tru på at det leiarane støtter endringane som kjem. Samstundes er dei i større grad usikre på om endringane som skal skje har noko verdi for dei og begge generasjonar er skeptiske til om endringane er dei rette for problema som skal løysast.

Begge dei to siste punkta kan skape problem for den ønska omstillinga som norsk landbruk vil gå inn (Norges bondelag, 2021). Både far og son har ikkje tru at "dei" lager gode ordningar for "oss", der mange dyrevelferdsprogram og forskriftsendringar kjem hyppig utan dei løysningane som kjem ordnar det som bøndene meiner er problemet. Dette kan indikere *endringstrøytheit*.. Dei yngre ser og med større skepsis på om endringane har nokon verdi for dei. Ein løysning på det, kunne vore å sett denne delen av endringsmeldinga gjennom TTL, der den løysninga som er best for flest er den som skal verte utført.

Forskinga i denne oppgåva har funne støtte til både TTL og endringsbeskjeden og vurderer at teorien har vore til stor nytte for å forstå empirien. Den har vidare synt at det er fleire aspekt ved endringsleiing, som til dømes endringstrøytheit og rolla til endringsagenten, som forskinga har funne kan vere nyttig å forske vidare på. Det same gjeld ein ny modell, der ein

kan bruke TTL som eit overbygg over endringsmeldinga for å gjere den meir fokusert på hensikt.

4.3 Funn i forkinga

Dei seks bøndene var forskjellige, men samstundes såg ein snart i intervjuet at sønene hadde element av sine fedre. Under funna vart det difor mest hensiktsmessig å setje dei opp med far og son, ikkje etter dei forskjellige elementa som ein freistar å forske på. I diskusjonen vil ein derimot, for å samsvare med modell 4.1 og 4.2 ta punkta trinnvis.

4.3.1 Endringsklarhet gjennom endringsmeldinga

Endringsklarhet er, som tidligare synt i kapittel 2.4 *endringsklarhet*, definert i denne oppgåva som «*reflektert i organisasjonens medlemmers tru, haldningar og intensjonar med tanke på i kva grad endring er nødvendig og organisasjonens kapasitet til å gjennomføre endringa*» (Armenakis et.al., 1993, s. 681). Ein vil under punkt 4.3.1 syne funna i intervjuet, målt opp mot forskingsspørsmål og måla med forkinga.

4.3.1.1 Endringsmeldinga

Funna i forkinga sett opp mot endringsmeldinga sine fem punkter:

Endringsmeldinga				
Discrepancy - Endringa er nødvendig	Appropriatness - Rett endring til rett problem	Efficacy - Endringa kan verte utført	Principal Support Leiararane er forplikta	Valence - Endringa har verdi for ein sjølv

Tabell 4.3 laga ut frå (Armenakis og Harris. 2009, s. 129)

4.3.1.1 Discrepancy: Endringa er nødvendig

Fem av seks bønder bygde nye bygningar i løpet av dei fyrste åra av drifta. Dei såg behovet, anten fordi bygga var slitne, eller at dei ville verte uhensiktsmessige i løpet av få år.

Forskjellen på far og son låg i kvifor dei bygde. Det var eit klart bilde av at den yngre generasjonen var prega av eit auka fokus på dyrevelferd og klimatiltak. Om det var endringar som gjorde at ein kunne betre klimaforhold eller dyrevelferd, og dei unge bøndene meinte at dei endringane trengtest, tilpassa dei seg.

«Eg opplever nok at eg er meir opptatt av at dyra skal ha det godt. Han meiner jo og det (faren), dei skal ikkje lida, men han har ein annan terskel for kva som er godt nok».

-Son 3.2-

Sønene har endra seg har eit større fokus på dyrevelferd og på å ta miljøhensyn enn kva fedrene har. Dette vil truleg gjere at endringar som resultat av klimaavtalen til landbruket og nye endringar vil kunne verte tekne i bruk på ein formålsteneleg måte.

4.3.1.2 Appropriatness: Rett endring til rett problem

Felles for dei seks var at dei hadde meningar om kva som kunne forbetrast, men hadde ulike meiningar om kva som var løysninga på problemet. Noko av bakgrunnen kan vere at det er forskjellige løysningar til forskjellige gardar. Dei standardiserte løysningane og kontrollsystema i landbruket var for standardiserte og lite tilpassa dei ulike gardsbruka. Det var ei generell mistru til dei som laga regler og forskrifter sentralt, mens dei for det meste var nøgde med dei lokale styresmaktene. Det var difor ikkje noko merkbar forskjell på dette punktet mellom dei to generasjonane.

«Men det seier seg sjølv, skal du drive med dyr og få pengar ut av det, så må du dyrevelferd, seier seg sjølv. Det er jo det same setningen mest. Så kan du jo diskutere båsfjøs og binding av kyr og slikt (opp mot mobbing i lausdriftsfjøs), men då er du over på noko anna».

-Son 1.2-

Utalelsen frå Son 1.2 illustrerer ei mistru til om endringane er dei rette for problema. Son 1.2 omtaler her krav til lausdriftsfjøs, som vert innført i Noreg frå og med 2034. Det inneberer mellom anna at kyrne ikkje skal stå fastbunde på båsar, noko dei framleis gjer i mange mjølkefjøs. Han var ikkje sikker på om kyrne eigentleg hadde det betre i eit lausdriftsfjøs, mellom anna fordi han hadde dei mykje ute heile året uansett og at mobbing av dei svake i flokken var eit stort problem, noko det naturlegvis ikkje var når dei stod faste på bås. Haldninga frå både fedre og søner var samanfallande, dei meinte at "dei", som regel styresmaktene representert ved ulike instansar, ikkje laga ordningar som var praktisk tilpassa dyr og menneske. Bøndene uttrykte frustrasjon over stadig nye reglar og forskrifter som bøndene var usikre på om løyste dei problema dei var meint å ordne, dette vert i kapittel 2.3.1

omtala som endringstretthet. Somme studier tyder på at endringar som vert oppfatta som for hyppige, kan vere direkte skadelege (Huy, 1999). At det ikkje er endring på dette punktet kan potensielt vere uheldig for innføring av endringane som er ønskeleg i lys av Klimaavtalen for landbruket og regjeringa sitt ønske om meir mat, men med mindre utslepp.

4.3.1.3 Efficacy: Endringa kan verte utført

Det var ein større vilje til utføre pålagte endringar som kom hjå den nye generasjonen. Sjølv om ein i intervjuet prøvde å samanlikne kva ein tenkte då ein overtok, kan ein ikkje utelukka at svara her var prega av at fedrane var pensjonerte når dei vart intervjuet. Samtlege fedre gav i intervjuet inntrykk av lette over å ha fått gjeve frå seg garden og ansvaret, delvis grunna nye reglar og kontrollar. Likevel var det tydeleg at den yngre generasjonen synte ein vilje til å sjå løysningar på korleis endringane kunne verte utførte.

«Eg var så glad for å vere ferdige med det (gardsdrifta) at du vil ikkje tru det. Nei det hadde ikkje gått lenger.. med alt dette nye, reglar og drit og lort».

-Far 1.1-

Det er tydeleg at kor ein er i livsløpet spelar inn på dette punktet. Dess yngre ein er, dess meir har bøndene tru på at endringane som trengst kan verte utførte. Far 1.1 gav uttrykk for lettelse over at han hadde gjeve frå seg garden, det same gjorde dei andre fedrene. Dette kan tyde på eit press som sønene moglegvis enda ikkje kjenner. Sønene skil seg dermed ut frå fedrene og har tru på at endringane kan verte utførte. Det er veldig gunstig for innføringa av klimaavtalen til landbruket og regjeringa sitt ønske om eit meir berekraftig landbruk.

4.3.1.4 Principal Support: Leiarane er forplikta

Både søner og fedre såg med irritasjon på dei stadig nye forskriftene som vart innført.

Forskjellige regjeringar har ulike tilnærmingar til landbruket, sjølv om det for det meste er einigheit på Stortinget om hensikta for norsk landbruk. Desse tilnærmingane gjer seg utslag i ulike krav og forskrifter som bøndene følte aldri tok slutt. Likevel var det ei skilnad der fedrane vart meir slitne av alle endringane og forskrifter, mens dei yngre berre tilpassa seg. Noko av grunnen kan vere at i perioden fedrane overtok, 70-80 talet, fortel dei om eit landbruk der lovar og reglar knapt var til stades i forhold til kva dei merka på 2000 talet når dei gav garden vidare til sonen. Sønene vil dermed vekse opp med reglar og krav som ein naturleg del av gardsdrifta.

«Der har eg slitt med desse offentlege forskriftene og etter kvart desse kvalitetsordningane som har dukka opp. Eg har prøvd å motivert meg, noko har eg klart, noko har eg ikkje klart».

-Far 2.1-

Sønene var meir optimistiske enn fedrene på støtte frå leiarane. Ein del av grunnen til det vart sagt var regjeringsskiftet i 2021 frå regjeringa til Erna Solberg til regjeringa til Jonas Gahr Støre, med eit påfølgande skifte i politikk. Men som ein såg i Kapittel 1.3.2 Norsk Landbruk sin klimaavtale, så vidareførte regjeringa Støre den overordna politikken til regjeringa Solberg, med eit ønske om eit berekraftig og klimavenleg landbruk spreidd over heile landet. Optimismen til sønene vil vere bra for innføringa av klimaavtalen til landbruket og regjeringa sitt ønske om eit meir berekraftig landbruk.

4.3.1.5 Valence: Endringa har verdi for ein sjølv

Det var ein større vilje til å gjere endringar utan å tenke på kva ein ville oppnå hjå den eldre generasjonen. Den yngre generasjonen såg med bekymring på nye tiltak som dei frykta hadde lita nytte men som ville koste pengar for bonden. Den eldre generasjonen var meir prega av ein tilstand av *«slik er det berre»*, der ein aksepterte det som kom frå myndigheitene. Kosta tiltaka pengar så var det berre slik det var.

«Men det er ikkje tvil om at Kvalitetssystem i landbruket (KSL) kunne vore løyst på mykje betre vis enn kva det er. Men no vert det laga eit sidesystem for KSL å då. Då røyner det på for eg veit kven si lommebok det skal takast av».

-Son 2.2-

Denne endringa, der fedrane såg ein større verdi for dei ein kva sønene gjorde, er ikkje bra for innføringa av klimaavtalen til landbruket og regjeringa sitt ønske om eit meir berekraftig landbruk. Konsekvensen kan til dømes vere at sønene lar vere å gjere investeringar, til dømes i lausdriftsfjøs, fordi dei ikkje ser noko verdi i det for deira drift. I 2034 vil dei då måtte avslutte mjølkedrifta, med dei konsekvensane det vil ha for den ønska produksjonsauken av mat i Noreg.

4.3.2 Hensikt gjennom Telios Leiarships Lense (TTL)

TTL er meint å syne viktigheita av hensikt i leiarship i både liv og lære (By, 2021). «Med å fokusere på hensikt og det kollektive, vil TTL fasilitere oppdagelsen av mål og mening på ein måte noverande leiarships tankegangar ikkje gjer» (By, 2021, s. 40.)



Tabell 4.4, oversett frå (By, 2021, s. 40)

4.3.2.1 Leiarship er eit ansvar for alle, ikkje eit privilegium for dei få

Her såg eit fleirtal av sønene seg inn i ein større heilheit. Dersom ein tenkjer at garden er viktig for matproduksjonen i landet og ein del av tryggleiken til innbyggerande, så er det heller ikkje unaturleg at dei som det vert produsert mat for vil ha noko å seie om korleis det vert produsert. Det var og forståing frå ein av fedrane og fleirtalet for sønene at det var naturleg at myndigheitene sette krav, når dei dei same myndigheitene betalte ut subsidier og støtte.

«Det har eg sagt heile vegen, me får eit tilskot og då skal me visa det tilbake at me steller godt med dyra. Klart, det har vore forferdeleg øydeleggande for jordbruket, dette med nokon av desse skrekkhistoriene som har dukka opp gjennom tidene. For ein god del skuldast det nok personlege forhold, dette med utenomliggande forhold (psykisk sjukdom), likevel, det er ikkje 100 prosent uskuld».

-Far 2.1-

To av tre av søner såg seg sjølv inn i ein større heilheit, mens ein av fedrane tenkte det same. Det er veldig gunstig for innføringa av klimaavtalen til landbruket og regjeringa sitt ønske om eit meir berekraftig landbruk at sønene tenkjer på denne måten, i tråd med TTL.

4.3.2.2 *Leiarskap er den kollektive forfølgelsen av å levere med hensikt*

Her gjekk det eit klårt skilje mellom far og son. Mens det hjå dei yngre ikkje var noko spesielt press frå foreldra, hadde fedrane ei klar forventing frå sine foreldre om å overta. I alle høve når dei hadde odelen. Det var ikkje eit val, det var berre slik det var. Sønene kunne utdanne seg, i dei fleste tilfelle på oppfordring frå foreldrene, og hadde eit val. Når dei tok over hadde dei ei meining med det, og stod slik sett mykje friare enn kva faren deira hadde gjort. Fleirtalet rådspurte seg med kona og andre og såg større på drifta enn noko som ein berre var født inn i. På spørsmålet om det var *forventa frå foreldra at intervjuobjektet skulle overta garden* svara far 3.1 at dette nok var tilfelle. På oppfølgingsspørsmålet om det vart sagt eller uttykt på noko vis svara han:

«Nei, det var berre slik».

-Far 3.1-

På desse spørsmåla viser det store skilje på fedre og søner. Sønene har eit val, mens fedrane på mange måtar ikkje hadde det. Det er veldig gunstig for innføringa av klimaavtalen til landbruket og regjeringa sitt ønske om eit meir berekraftig landbruk at sønene er interesserte og har ei lyst til å drive garden.

4.3.2.3 *Hensikt i leiarskap skal vere styrt av indre godar*

Det er eit anna fokus på drifta for fleirtalet av sønene i forhold til fedrane. Meir fokus på deltaking i familien, fritid, dyrevelferd og løysningar som vil vere bra for klimaet er i fokus. I den fyrste tida dei yngre overtok gjorde dei endringar som gagna både folk og fe. Det er variasjonar mellom fedrane, men jamt over har sønene eit anna fokus enn kva dei hadde. Samstundes må det nemnast at når fedrane skal beskrive sine fedre igjen, har dei eit anna fokus på dyrevelferd og familieliv enn kva deira fedre hadde. På spørsmålet *«kva kunne du gjort annleis i tida du har drive garden?»* svara ein:

«Eg kunne til dømes kanskje involvert kona mi meir i drifta. Det hadde kanskje vore litt godt å vore litt meir to om det og ikkje ha alt ansvaret sjølv. Så kanskje det».

-Son 3.2-

Sønene har meir fokus på fritid, familie i tillegg til meir dyre- og klimavennlige løysningar enn fedrene. Det er veldig gunstig for innføringa av klimaavtalen til landbruket og regjeringa sitt ønske om eit meir berekraftig landbruk at sønene tenkjer på denne måten.

4.4 Diskusjon

Tre far og son- par har vorte intervjuet, dette er historiene deira:

4.4.1 Far og son, 1.1 og 1.2

Far og son hadde ulike inngongar til bondeyrket. Faren visste heilt frå barndommen at han skulle overta garden. Han var eldst, det var berre slik det var. Sonen hadde ein eldre bror, son andremann i odelskøen var det difor ikkje i tankane at han skulle overta garden. Mens faren hadde tydelege forventingar frå foreldra hengande over seg, kjente ikkje sonen noko press, heller ikkje då det var klart at eldstebroren ikkje ville ta over. Då garden vart overtatt var begge etablerte med ektefelle og born. Ingen av dei har teke noko utdanning utover grunnskule og folkehøgskule.

I TTL skriv By at leiarskap er eit kollektivt ansvar, ikkje noko som går på roller for den einskilde leiar (By, 2021, s. 40). Landbrukets klimaplan avsluttar innleiinga slik: «*Så til deg som les, anten du lagar mat eller et den, me håper du vert med på laget*» (Norges Bondelag, 2020, s. 7). Forskinga i denne oppgåva støtter denne delen av TTL. To av tre av sønene såg seg inn i ein større heilskap, der familie og klima mellom anna var ein viktig del av heilskapen.

Korkje far eller son rådspurde seg særskilt før dei overtok garden. Då tida var inne, berre gjorde dei det. Det var ikkje noko større hensikt enn å skaffe seg eit levebrød, eit indre gode som er omtalt i TTL.

«Nei, når det kom så langt så måtte ein jo berre overta det».

-Far 1.1-

Begge hadde ein klar oppfatning av at bruket måtte endrast då dei overtok etter faren sin. Både på 1980 og 2010 talet kom det forskrifter som gjorde at driftsbygningar og drift måtte endrast. Både far og son meinte at dei måtte forhalda seg til heilt andre retningslinjer enn kva far deira måtte. Men det var ikkje forskriftene som gjorde at dei valde å bygge nytt, det var

deira eiga oppfatning at bygningane ikkje haldt god nok standard som var utslagsgivande. Ingen av dei hadde nokre spesielle tankar rundt dyrevelferd, men sonen oppsummerte det slik:

«Men det seier seg sjølv, skal du drive med dyr, få pengar ut av det, så må du ha (god) dyrevelferd.»

-Son 1.2-

I endringsmeldinga er det viktig at mottakaren er einig i at endringa er den rette for det rette problemet (Armenakis et. al., 1993). Skal til dømes Nortura, Noregs største slakteriseskap ha som mål at dei skal vere best på dyrevelferd blant slakteria i Noreg for å auke salet av svinekjøt, så må bøndene til Nortura vere einig at den endringa er det rette svaret på ønske om auka sal. Forskinga i oppgåva er støttande til denne delen av endringsmeldinga, på den måten at korkje fedre eller søner hadde tru på at løysningane som var foreslått for å løyse dyrevelferd og klima var dei rette løysningane på problemet.

Sjølv om far og son hadde korkje HMS, dyrevelferd eller betre klima i tankane då dei endra drifta, vart alle desse tre delane forbetra gjennom bygga dei sette opp. Dei hadde ulike oppfatningar av korleis dei forhalde seg til klima og dyrevelferd i forhold til sin eigen far. Dei hadde og somme tider vanskar med å sjå endringa som dei hadde gjort på bruket etter dei overtok, illustrert med denne samtalen frå intervjuet med faren:

Intervjuar: *«Korleis såg du på framtida for bruket i forhold til korleis faren din såg den?»*

Far 1.1: *«Det kan eg ikkje svare på, det diskuterte me aldri. Det var berre slik at me rekna med at det skulle gå som normalt, slik som det alltid har vore.»*

Intervjuar: *«Men då du overtok, då bygde jo du noko nytt, eit fjøs, og såg ei framtid? Heilt annleis enn kva far din gjorde?»*

Far 1.1: *«Eg og dreiv slikt som det var og hadde vore.»*

Faren meinte at det ikkje var så mange krav til miljø og dyrevelferd frå myndigheten før i slutten då han han dreiv. Sonen hadde ei klar formeining om bøndene ikkje vart involverte i utviklinga av miljøtiltak og dyrevelferdsprogram frå myndigheitene:

«Me vert ikkje involverte, me får det berre servert, sånn er det berre».

-Søn 1.2-

Sonen gav utrykk for ein slitasje, der det kom stadig nye endringar frå myndigheiter og landbruksorganisasjonar.

I endringsmeldinga er eit av momenta Principal support, tanken om at leiarane er forplikta (Armenakis & Harris, 2009). Det er viktig at leiarane er forplikta og ynskjer at endringa vert ein suksess og ikkje berre er ein av mange endringar eller program (Armenakis & Harris, 2009). Dette skildrar sonen i intervjuet. Det vert, både av far og son brukt "dei" når det er noko som rammar ein, og "oss" om dei som vert ramma. Dette er som regel politiske myndigheiter eller byråkrati. Forskinga i oppgåva er støttande til denne delen av endringsmeldinga på den måten at dei yngre hadde meir tru på den nye politiske leiarskapen som var komen til etter valet.

Etter ei lita innføring i endringsklarhet, hadde både far og son klare tankar om at manglande involvering er ein av tinga som må vere på plass. Dersom bøndene skulle produsere mat og vere ein del av beredskapen for landet, må dei takast med i prosessane.

«Det er jo styresmaktene som styrer alt. Bøndene sjølv har ingenting dei skulle ha sagt».

-Far 1.1-

4.4.2 Far og son 2.1 og 2.2

Ingen av dei tenkte dei skulle verte bonde då dei var born. Faren hadde ein eldre bror, og dermed var ikkje tanken om garden aktuell. Sonen hadde stor interesse for maskinar og mekanikk og såg føre seg å jobbe med det. Begge var i annan jobb då det vart aktuelt å ta over garden. Faren følte ikkje på noko press om å overta før den eldre broren sa frå seg odelen, då låg det klare forventingar om at han skulle overta. Sonen kjente ikkje noko press frå foreldra,

berre ein moglegheit som låg der gjennom odelen. Han hadde og ein yngre bror som kunne tenke seg å overta, så dermed var vidare drift uansett sikra.

Både far og son hadde mange år med utdanning før dei gjekk ut i arbeidslivet. Begge er agronom og har andre fagutdanningar i tillegg. Men på trass av at dei hadde alternative jobbar, ville dei gjere garden til hovudinntekta si. Faren kutta ut andre jobbar då han overtok garden, han hadde erfart at dei marginane somme henta ved å jobba utanfor garden, var marginalar som ein i neste omgang tapte på drifta. Sonen har valt å ha nokre dagar i veka utanom garden. For sonen var dette like så mykje eit val for å få ein meir sosial kvardag som å få ei ekstra inntekt.

Eit av tre prinsipp i TTL er at hensikt i leiarskap skal verte styrt av indre godar (By, 2021). *«Hensikt i leiarskap skal verte leia av indre godar- kva er bra for flest»*. Ved å tenke større, sjå breiare, kan ein sjå at eigne val og leiarskap påverkar andre. Eller som Løgstrup seier det: *«Den enkelte har aldri med eit anna menneske å gjere utan å halde noko av dette menneskets liv i sine hender»* (Løgstrup, 1956, s. 37). For både far og son har tankegangen rundt korleis gardsdrifta påverkar andre menneske vore sterkt tilstades, både den nære familien og andre rundt seg. Dette gjer seg gjeldande både i krav til fritid for eigen og familien sin del og å fylje krav og forskrifter som myndighetene pålegg dei. Forskinga i oppgåva er støttande til at leiarskap skal verte styrt av indre godar.

Tanken om fritid og familieliv har opptatt både far og son. Noko av det fyrste faren gjorde då han overtok var å setje av tid til fritid.

«Eg og kona hadde eit anna behov for ferie og fritid her enn kva dei gamle her hadde. Det var litt utfordrande for det behovet såg ikkje dei. Ein skulle gå her sju dagar i veka».
-Far 2.1-

Sonen ville og ha meir fritid og bruke meir tid saman med barna sine. Han nyttar arbeidsdagen annleis enn faren, særleg etter bygginga av nytt robotfjos. Det gjer at han kan vere meir fleksibel og kan vere med familien til sjøen midt på dagen.

«Diskuterte dette med fritid med svigerfar, og han sa at det er få som gjer slik som dei seier er så bra med å vere bonde. At du kan styre deg sjølv, ta litt fri og vere din eigen sjef».

-Son 2.1-

Miljøkrav og dyrevelferd var viktig for både far og son. Faren hadde ein veterinær i familien, så han følte han måtte ligge i forkant av krava til dyrevelferd. Men begge var involverte i prosessar som myndigheitene hadde om dyrevelferd og krav til miljøet. Dei har begge sett endringane i klima og ville gjennom drifta vere med å gjere ein forskjell. Far og son hadde likevel ulike tilnærmingar til forskriftene. Begge såg på offentlege tilskot frå myndigheitene som ein kontrakt, der ein leverte på ein på eit samfunnsoppdrag om å levere mat og landskap. Sonen var oppteken av at endringar som vart pålagt, både miljømessig og dyrevelferdsmessig, var kostbart og ikkje vart kompensert av myndigheitene. Faren stilte seg meir tvilande til om somme av miljøtiltaka som kom når han dreiv ville ha den ønska effekten, til dømes forskrift om husdyrgjødsel.

«Me fekk dei same krava til spreieareal på Finnøy som dei fekk i Finnmark. I forhold til vekstsesong, forbruk og gjødselbruk og forskjellig, me kunne ikkje ta det heilt seriøst. Det vart berre eit papir».

-Far 2.2-

I endringsbeskjedens fem deler, er Valence, at endringa har ein verdi, den siste komponenten. Den som skal endra noko, må få ein forståelse av at det som skal oppnås gjennom endringa har ein gevinst for han (Armenakis & Harris, 2009). Endringa i seg sjølv kan vere bra, men den som skal gjere endringa må kunne oppnå noko. Forskinga gjer ikkje støtte til denne delen av endringsmeldinga, på den måten at sønene ikkje ser at endringa er til vinning for dei. Kva dette skuldast, til dømes manglande truverd hjå endringsagenten (Armenakis et al. 1993) var det ikkje meint at denne forskinga skulle svare på, derimot er dette noko som med fordel kunne vore sett på at av framtidige forskarar.

«Eg tenkjer at dei må legge til rette for at eit kvart krav må kunne forsvarast økonomisk. At du ikkje skal få beskjed om å "gjere sånn og sånn" for det meiner dei er best, å så må du betale dette frå eigen lomme. Då vil ein aldri få det til. Men om

myndighetene går inn og seier at du skal gå med kalv, og premierer det, så vil mange tenkje "korleis kan eg få det til best».

-Son 2.1-

Både far og son tenkjer at økonomien er den viktigaste forutsetningar for at ein skal endre og fornye i landbruket. Tilgangen til støtteordningar frå staten gjennom Innovasjon Noreg har vore viktige for at sonen kunne byggje nytt lausdriftsfjøs. Lausdriftsfjøsen har gjort at garden møter dyrevelferdskrav om lausdrift som kjem i 2024 og 2034 (Regjeringa, 2016).

Samstundes har den gitt betre tid for familien, betre HMS-løysningar og eit meir klimavenleg driftsopplegg. Desse delane var vel så viktige for sonen som krava frå myndighetene.

«For omstilling og endring, om du ikkje får økonomien på skinnar så er du heilt låst på omstillinga. Sjølv om du kunne gjort ein del viktige, og på sikt rette val, så vert du låst om økonomien ikkje tillèt det».

-Far 2.1-

4.4.3 Far og son 3.1 og 3.2

Både far og son er gifte og har born og bur i nærleiken av kvarandre. Dei er begge utdanna agronomar, sonen har tatt i tillegg tatt ei 5-årig høgare utdanning. Faren hadde lyst å verte lastebilsjåfør då han var liten, men som eldstemann i syskenflokket var det tydeleg at det var han som skulle overta garden.

Intervjuar: «Var det forventet av foreldra dine at du skulle overta?»

Far 3.1: «Ja det var nok det»-

Intervjuar: «Blei det sagt eller uttrykka på anna vis?»

Far 3.1: "Nei, det berre var slik".

Sonen hadde lyst å verte bonde frå han var liten av. Som eldstemann kjente han på eit press, ikkje frå foreldra, meir frå besteforeldre. Då garden skulle takast over rådspurde han seg med kona, men ikkje så mange andre. Faren rådspurde seg ikkje med nokon. Både far og son hadde klare tankar om kva som måtte endrast då dei overtok. Faren overtok då ein gjekk frå

hest til traktor og frå mjølking på spann til mjølking i røyrsystem. Som nyutdanna agronom investerte han difor i både bygg og maskinar. Sonen overtok eit bruk som fungerte etter hensikta, men som var nedslite. Han hadde klare tankar om å oppgradere bygget, men det vart lagt litt på is. I staden for valde han å endre på driftsopplegget. Han tilpassa tidspunktet for mjølking morgon og kveld så det passa betre for familielivet, innførte meir utetid for kyrne for å betre dyrevelferd, men som og letta hans arbeidskvardag. Summen av endringane var at han kunne meir aktivt delta i kvardagen til borna sine.

I endringsmeldinga er eit av momenta Discrepancy - at endringa er nødvendig. Det vil seie at det er avstand mellom der ein er og der ein skulle vere (Armenakis & Harris, 2009). Ved overtakelsen av garden er både far og son klar over at endringar må til. Faren gjer endringane som skal til, mens sonen framleis er i tvil. For å få lov til å drive med mjølkekyr etter 2034 må ein endre bygget frå bås-fjos til lausdriftsfjøs (Regjeringa, 2016), men ein kan drive slik som i dag fram til 2034 (ibid.). For sonen er det tre ting som må på plass før han bygger om til lausdrift: Økonomien, lysten til vere bonde og tilliten til at nokon kan gjere jobben innanfor rammene som vert sett. Forskinga støttar denne delen av endringsmeldinga. Sønene ser at endringane er nødvendige, ut frå eit fokus på dyrevelferd og klimatiltak.

Både far og son har hatt dyrevelferd og berekraftstanken med seg i arbeidet, og begge meiner dei var meir bevisste på det enn sine fedre. Faren meiner at då han starta var det lite snakk om miljø og klima, men at dette fokuset vart sterkare etter kvart som han dreiv garden på 80-talet.

Intervjuar: «Hadde de nokre refleksjonar om avrenning i vassdrag og slike ting?»

Far. 3.1: «Det var på den tida ein bygde siloar. Då var det det snakk om at silosafta skulle renne ut i sjøen. Det var jo etter kvart jyseleg forureining i sjøen veit du, du såg det i bekkane og alt. Så var det ein periode det vart kjørt på jordene, før ein som i dag ofte samlar i tankar og gir til kyrne. Det var jo ei miljøgreie det. Me såg jo det, at det ikkje var bra med silosaft i bekkene».

Intervjuar: «Gjorde de noko med det?»

Far 3.1: «Ja me gjorde jo det".

Intervjuar: *«Utan at det var komne nokre krav om det?»*

Far 3.1: *«Eg hugsar ikkje heilt kva som kom fyrst, men det vart jo gjort. Kva krav som kom skal eg ikkje seie, men det var jo somme som dreiv lenger med å sleppe ut enn andre. Men det var jo ei næring, det svarte seg jo økonomisk å ta vare på safta og bruke den som næring til kyr eller som gjødsel. Det var jo eit økonomisk spørsmål og».*

Både far og son såg føre seg at dei skulle drive garden til eventuelt neste generasjon skulle ta over og ha garden som hovudinntekt. Men sonen hadde ei anna utdanning og dermed hadde han eit alternativ til å vere bonde:

«Eg tenke jo at eg kjem til å vere bonde resten av livet. Ikkje at det må vere slik, men at det er mykje mogleg at det vert slik.»

-Son 3.2-

Hensikten er viktig for leiarskapet (By, 2021). Faren hadde ikkje klare tankar om dette, men for sonen var hensikten i gardsdrifta tydeleg, han ville at det skulle vere kjekt å vere bonde. Han såg at garden vart eit sentrum for aktivitet, både for sin familie og vener og slekt som kom og ville oppleve gardslivet. Forskinga gir støtte til denne delen av TTL. Sønene har overteke garden av fri vilje og sett seg inn i ein større samanheng enn kva fedrene gjorde.

Intervjuar: *«Er dette berre ein jobb for deg eller er det ein del av noko større?»*

Son 3.2: *«Det er noko større. Det handlar om at me produserer mat som jo er så viktig for folk».*

Både far og son meiner at ein treng meir involvering dersom ein skal få til endringar i landbruket:

«Må vere slik at bøndene forstår det, ikkje noko som berre er trødd nedover hovudet på dei, som er tenkt ut på eit kontor i Oslo».

-Far 3.1-

I endringmeldinga er ein bestandsdel Efficacy, at ein trur det er mogleg å utføre endringa (Armenakis & Harris, 2009). Både far og son hadde tru på at ein kunne gjere endringar både til glede for dyr og miljø, men var usikre på korleis ein skulle gå fram for å gjere dei ønska endringane.

«Eg opplever jo at det er eit krav om at me skal verte meir klimavenlege. Samstundes så opplever eg måla som diffuse, kva som skal gjerast og korleis me skal gjere det».

-Son 3.2-

Forskinga gjer støtte til denne delen av endringsmeldinga. Samstundes etterlyser fleire av bøndene ein klarare kommunikasjon rundt korleis endringane skal verte gjort. Her har både Kotter (1985) og Kanter et al. (1992) modellar som kunne vore til nytte (Kapittel 2.3 endringsleing)

5. Konklusjon og anbefalingar

5.1 Innleiing

Dette kapittelet vil oppsummera og gje eit svar på forskingsspørsmålet: *Har hensikt og endringsklarhet endra seg mellom to generasjonar mjølkebønder, og i så høve korleis?* Det vil og verte gitt anbefalingar til vidare forskning og praksis.

5.2 Konklusjon

5.2.1 Kapittel 1

Kapittelet har synt bakgrunnen for forskingsspørsmålet og kvifor det er relevant. FN sine berekraftsmål (FN, 2022) har blitt tatt inn og har lagt premissene for Noreg sin noverande og framtidige miljøpolitikk (Stortingsmelding 13, 2021). Samstundes har Landbruket i Noreg vedtatt og lagt ein klimaplan (Landbrukets klimaplan 2021-2030, 2020) som skal svara på endringane som er ønska frå det politiske Noreg. Kapittelet har avklart sentrale element innan leiing og endringsleiing og synt at dersom ei omstilling og endring i landbruket skal til, kan ein bruke etablert teori for å få dei ønska endringane. Kapittelet har definert to element av teoriar, endringsmeldinga (Armenakis et al, 1993, 1999) og TTL (By, 2020) for å gje innsikt i endringsklarhet og hensikt. Endringsmeldinga syne fem element som må vere med og besvarast for at endringsklarhet skal oppnås. TTL flytter hensikt inn i leiarskapet og gjer ei ny lense og måte å sjå leiarskap på.

5.2.2 Kapittel 2

Kapittelet har gjort ein kritisk gjennomgang av litteratur innan leiing og endringsleiing. Det har sett det teoretiske rammeverket for oppgåva. Det har vorte grunngjeve kvifor ein har valt å berre bruke deler av modellane innan endringsklarhet og hensikt. Kapittelet har gitt ein grundig innføring i kva TTL og Endringsmeldinga inneheld og kva dei kan tilføre oppgåva.

5.2.3 Kapittel 3

Kapittelet har synt korleis det har vorte jobba med empiri og teori. Ein har kritisk gjennomgått arbeidsflyten i oppgåva og beskrive korleis ein har jobba og kvifor ein har gjort som ein har gjort. Oppgåva har og synt korleis planlegging, utføring og analyse av intervju med mjølkebøndene har vorte gjort.

5.2.4 Kapittel 4

Kapittelet har gått gjennom forskingsresultata og synt tankane til seks mjølkebønder om hensikt og endringsklarhet, samt samstilt det med relevant teori. På denne måten har kapittelet belyst og svara på forskingsspørsmålet i oppgåva.

Forskingsspørsmålet i oppgåva er: «*Har hensikt og endringsklarhet endra seg mellom to generasjonar, og i så høve korleis?*» Funna i forskinga syner at, sett opp mot TTL og Endringsmeldinga, har haldningane endra seg frå far til son. Når ein såg empirien mot TTL var endringa meir tydeleg enn ved samanlikninga mot endringsmeldinga. Generelt kan ein seie ut frå resultata av forskinga, at sønene på dei fleste punkta er meir opptekne av dyrevelferd og miljøvennlege løysningar enn kva fedrene var. Denne endringa tyder at det vil vere enklare for den nye generasjonen å svare på utfordringa frå norsk landbruk sin klimaavtale som inneberer ei forplikting frå det norske landbruket om å kutte klimautsleppa innan i 2030 i tråd med regjering og FN sine klimamål. Skal den ønska endringa hende, og nye tiltak verte tekne i mot og implimenterte av bøndene, har teorien rundt hensikt og endringsklarhet synt kva som må vere tilstades for å lukkast.

Har hensikt og endringsklarhet endra seg mellom to generasjonar, og i så høve korleis? Ja, hensikt og endringsklarhet har endra seg mellom dei to generasjonane mjølkebønder, spesielt med tanke på dyrevelferd og miljøvennlege løysningar.

5.3 Anbefalingar

5.3.1 Anbefalingar til vidare forskning

1. Ein kan forske vidare på rolla til endringsagenten i omstillingar i landbruket. Armenakis et al (1993) påpeikar at dersom mottakarane av endringsmeldinga ikkje oppfattar at endringsagenten har truverd, oppriktigheit, erfaring eller ikkje er til å stole på, vil moglegheiten for å skape endringklarhet svekka. Sjå kapittel 4.3.1.1 Endringsmeldinga, med underkapittel.
2. Ein kan forske meir på om det er nokon samanheng mellom change fatigue hjå bønder og nedleggingstakten i landbruket. Sjå spesielt Kapittel 1.3.3 Eit landbruk i endring, 2.3.1 Endringstrøytheit og 4.3.1.2 Appropiatness.

3. Ein kan forske, vidareutvikle og sjå om det er mogleg å samstille TTL og Endringsmeldinga. Sjå spesielt kapittel 4.3.1.5 Valence. Dei yngre bøndene ser ikkje verdien av omstillinga ved hjelp av endringsmeldinga, men om TTL hadde vore eit overbygg ville tankesettet kunne sett annleis ut.

5.3.2 Anbefalingar til myndigheiter og landbruksorganisasjonar

1. Tydeleggjer endringsmeldinga i kontakt med bønder for å klargjere hensikt og formål med endringane som er ønska.
2. Samkjør endringsprogram med andre instansar, lag og organisasjonar for å unngå endringstrøytheit hjå bøndene.
3. Bruk funna i oppgåva om at endringsklarhet og hensikt hjå bøndene ikkje er statisk, men kan utviklast.
4. Sett hensikt inn i kjernen av organisasjonen og fokuser på kva som er best for flest.

6 Referanser

- Armenakis, A. A. et al. (1993). Creating readiness for organizational change. *Human relations*, ss. 681-703.
- Armenakis, A. A. og Harris S.G. (2009,). Reflections: our journey in Organizational change research and practice. *Journal of change management*, ss. 127-142.
- Armenakis, A. A. et al. (1999). Making change permanent: a model for institutionalizing change. I W. W. Pasmore, *Research in organization change and development* (ss. 97-128). greenwich: Jai press.
- Armenakis, A. A. og Harris S.G. (2002). Crafting a change message to create transformational readiness. *Journal of organizational Change Management*, ss. 169-183.
- Bandura, A. (1982). Self-efficacy mechanism in human agency. *American psychologist*, ss. 122-147.
- Bennis, W. (2007,). The Challenges of Leadership in the Modern World. Introduction to the special issue. *American Psychologist* , ss. 2-5.
- Bernerth J.B. et al. (2011). Change fatigue: Development and initial validation of a new measure. *work & stress*, ss. 321-337.
- Bochner, A.P. (1997). Its about time: Narrative and the divided self. *Qualitative inquiry volume 3*, ss. 418-438.
- Brown, M.E.L. og Duenas, A.N. (2020). A Medical Science Educator's Guide to Selecting a ResearchParadigm: Building a Basis for Better Research. *Medical science educator*, ss. 545-553.
- Burnes, B. (2004). Kurt Lewin and the Planned Approach to Change: A Re-appraisal. *Journal of Management Studies*, ss. 977-1002.
- Burnes, B. (2011). Introduction: Why Does Change Fail, and What Can We Do About It? *Journal of change management*, ss. 445-450.
- Burnes, B. og By, R.T. (2012). Leadership and change: The case for greather ethical clarity. *Journal of Business Ethics*, ss. 239-252.
- By, R. T. (2005). Organisational change management: A critical review. *Journal of change management*, ss.369-380
- By, R. T. (2007). Ready or not. *Journal of change management*, ss. 3-11.
- By, R. T. (2019). New year's resolution. *Journal of change management*, ss. 1-5.
- By, R. T. (2021). Leadership: In Pursuit of Purpose. *Journal of Change Management*, ss. 30-44.
- Clarke, J. S. (1996). Faculty Receptivity/Resistance to Change, Personal and Organizational Efficacy, Decision Deprivation and Effectiveness in Research I Universities. *Eric collections of Ashe conferance papes* (ss. 1-39). Memphis Tennessee: Association for the Study of HigherEducation.
- Cope, D. G. (2014). Methods and Meanings: Credibility and Trustworthiness of Qualitative Research. *Oncology Nursing Forum*, ss. 89-91.
- Creswell, J.W. et al.(2007). Qualitative Research Design: Selections and Implementations. *The counselling Psychologist*, ss. 236-264.
- Creswell, J. W. (2012). *Educational research. Planning, Conducting, and Evaluating Quantitative and Qualitative Research*. Boston: Pearson.
- Creswell J.W. of Miller, D.L. (2010). Determining Validity in Qualitative Inquiry. *THEORY INTO PRACTICE*,, ss. 124-130.

- Damon, W. et al. (2003). The development of purpose during adolescence. *Applied developmental science*, ss. 119-128.
- Denzin, N. K. (2008). *The Landscape of qualitative research*. Thousand Oaks: Sage publications.
- Det kongelege klima- og miljødepartement. (2021). *Stortingsmelding 13. Klimaplan for 2021-2030*. Oslo: Det kongelege klima- og miljødepartement.
- Det kongelege kommunal- og moderniseringsdepartement. (2021). *Stortingsmelding 40, Mål med mening, handlingsplan for å nå bærekraftsmålene innen 2030*. Oslo: Det kongelege kommunal- og moderniseringsdepartement.
- Drath, W. H. et al (2008). Direction, alignment, commitment: Toward a more integrative ontology of leadership. *The leadership quarterly*, ss. 635-653.
- Easterby-Smith, M. et al. (2018). *Management & business research 6. utgåve*. London: Sage publications.
- FN. (2020). *FN.no*. Hentet fra Parisavtalen: <https://www.fn.no/om-fn/avtaler/miljoe-og-klima/parisavtalen>
- FN. (2021). *FN.no*. Hentet fra FN, bærekraftig utvikling: <https://www.fn.no/tema/fattigdom/baerekraftig-utvikling>
- FN. (2022). *FN.no*. Hentet fra FN bærekraftsmål: <https://www.fn.no/om-fn/fns-baerekraftsmaal>
- Fusch, P. et al. (2018). Denzin's Paradigm Shift: Revisiting Triangulation in Qualitative Research. *Journal of sosial change*, ss. 19-32.
- Gigliotti, R. et al. (2019). The role of perceived organizational support in individual change readiness. *Journal of change mangment*, ss. 86-100.
- Grennes, C.-E. og Madsen, O.J. (2012). Kritiske forutsetninger for moderne psykologi. *Tidskrift for den norske psykologforening*, ss. 759-765.
- Grint, K. (2008, Volume 1). Wicked problems and clumsy solutions: the role of leadership. *clinical leader*, ss. 1-16.
- Guba, E. G. og Lincon Y.S. (1985). *Naturalistic inquiry*. Newbury Park, CA: Sage publications.
- Hughes, M. (2011). Do 70 Per Cent of All Organizational Change initiatives Really Fail? *Journal of Change Management*, ss. 451-464.
- Huy, Q.N. (1999). Emotional capability, emotional intelligence, and radical change. *Academy of Management Review*, ss. 325-345.
- Kanter, R. M. et al. (1992). *The Challenge of Organizational Change*. New York: Free press.
- Kempster, S. et al. (2011). Leadership as purpose: exploring the role of purpose in leadership practice. *Leadership*, ss. 317-334.
- Kotter, J. P. (1995). Leading change - why transformation efforts fail. *Harvard Buisness rewiw.*, ss. 59-67.
- Kotter, J. P. og Schlesinger L.A. (1979). Choosing strategies for change. *Harvard business reviw*, ss. 106-114.
- Kotter, J. P. (2008). Choosing strategies for change. *Harvard business review*, ss. 130-139.
- Kvale S. og Brinkmann S. (2015 3.utgåve). *Det kvalitative forskningsintervju*. Oslo: Gyldendal akademisk.
- Landbruks og matdepartementet. (2022). *Regjeringen.no*. Hentet fra mat-fiske-landbruk: <https://www.regjeringen.no/no/tema/mat-fiske-og-landbruk/mat/fns-barekraftmal/id2537452/>
- Landbruksdirektoratet. (2021). *Kumelk i Rogaland*. Oslo: Landbruksdirektoratet.

- Landbruksdirektoratet. (2022). *Landbruksdirektoratet.no*. Hentet fra melkekvoter: <https://www.landbruksdirektoratet.no/nb/statistikk-og-utviklingstrekk/utvikling-i-jordbruket/melkekvoter>
- Løgstrup, K. (1956 og 1991. Norsk utgåve 1999). *Den etiske fordringen*. København: Norsk utgåve, Cappelen.
- Lovdata. (2021). *Lovdata*. Hentet fra Lov om odelsretten og åsetesretten (odelslova): <https://lovdata.no/dokument/NL/lov/1974-06-28-58>
- Moran, J. og Brightman B.K. (2001). Leading organizational change. *Career Development International*, ss. 111-119.
- Mouton, N. (2017). A literary perspective on the limits of leadership: Tolstoy's critique of the great man theory. *Sage journals*, ss. 81-102.
- Nadler, D. A og Tushman M.L. (1989). Organizational Frame Bending: Principles for Managing Reorientation. *Academy of management executive*, ss. 194-204.
- Norges Bondelag. (2020). *Landbrukets klimaplan 2021-2030*. Oslo: Norges Bondelag.
- Patel, S. (2015). *Salmapatel.co.uk*. Hentet fra Academia: <http://salmapatel.co.uk/academia/the-research-paradigm-methodology-epistemology-and-ontology-explained-in-simple-language/>
- Rafferty, A. E. et al. (2013). Change readiness: a multilevel review. *Journal of management*, ss. 110-135.
- Regjeringa. (2016). *Jordbruksavtalen 2016*. Oslo: Regjeringa.
- Regjeringa. (2022). *Regjeringa.no*. Hentet fra https://www.regjeringen.no/no/tema/utenriksaker/utviklingssamarbeid/bkm_agenda2030/id2510974/
- Regjeringa Solberg og landbruksorganisasjonane. (2019). Intensjonsavtale mellom jordbruket og regjeringa om redusert klimagassutslepp og auka opptak av karbon frå jordbruket i perioden 2021-2030. (ss. 1-5). Regjeringa Solberg.
- Regjeringa Støre. (2021). *Hurdalsplattformen, for en regjering utgått fra Arbeiderpartiet og Senterpartiet 2021-2025*. Oslo: Regjeringa Støre.
- Regjeringen. (2018). *Regjeringen.no*. Hentet fra Landbrukseiendommer: <https://www.regjeringen.no/no/tema/mat-fiske-og-landbruk/landbrukseiendommer/innsikt/odel/id2482549/>
- Richardson, L. (2000). Writing: A method of inquiry. I N. K. Lincoln, *Handbook of qualitative research* (ss. 923-948). Thousand oaks: SAGE.
- Rost, J. C. (1997). Moving from Individual to Relationship: A Postindustrial Paradigm of Leadership. *The journal of leadership studies*, ss. 3-16.
- Skartveit, A. (2002). *Meieria på Finnøy: ei forteljing*. Finnøy.
- SSB, Statistisk sentralbyrå. (2017). *SSB.no*. Hentet fra Mjølkeproduksjon: <https://www.ssb.no/jord-skog-jakt-og-fiskeri/artikler-og-publikasjoner/mjolkeproduksjon-ikke-det-den-en-gang-var>
- SSB, Statistisk sentralbyrå. (2022). *SSB.NO*. Hentet fra Gardsbruk, jordbruksareal og husdyr: <https://www.ssb.no/statbank/table/05988/chartViewColumn/>
- SSB, Statistisk Sentralbyrå. (2022). *SSB.NO*. Hentet fra Husdyrhald, 03789 Mjølkekyr etter statistikkvariabel og år: <https://www.ssb.no/statbank/table/03789/chartViewColumn/>
- Verdenskommisjonen for miljø og utvikling. (1987). *Vår felles framtid*. Geneve: Tiden Norsk forlag.

Western, S. (2008). What is leadership. I S. Western, *Leadership: a critical text* (ss. 22-40). London: Sage publications.

Vedlegg: Intervjuguide

Intervjuguide bønder 2 generasjonar

Utgangsspørsmål til semistrukturert intervju

Bakgrunn bønder

Sivil status, born ja/nei

Antall år utdanning

Bakgrunn for overtaking

Kva ville du bli då du var born?

Når starta tanken på at du ville overta, som barn, ungdom, under utdanning?

Kor var du i søskenflokken?

Var det forventa frå foreldra dine at du skulle overta garden?

I så høve korleis merka du det?

Var det forventingar frå vener og andre at du skulle overta garden?

I så høve, korleis merka du det?

Kven rådspurte du deg med før overtakelse?

Drøftingar rundt overtakelse

Korleis var prosessen opp mot overtakelsen? Kven var involvert av familie, takstfolk osv?

Hadde foreldra dine meiningar om kva som burde verte gjort med garden? Investeringar i maskiner, fjos og eller dyrtal/slag?

Når overtok du?

Kva meinte du var status på garden ved overtakelse?

Hadde du noko formening om kva du ville gjere annanleis enn far din? I så høve, kva?

Kvifor gjorde du eventuelle investeringar?

Kva var tankane dine om dyrevelferd ?

Kva var tankane dine om landbruk og miljø?

Var garden meint som di hovedinntekt?

Kva tidshorisont hadde du på drifta

Drift

Korleis involverte du eventuell partner i drifta?

Vart foreldra dine involvert i drifta?

Fortel litt om haldningane dine målt mot din far på:

Investeringar

Dyrevelferd

Miljøkrav

Fritid

Framtidsutsiktene til bruket

Krav til HMS

Krav til inntening

Sette du nokre mål for drifta, eventuelt kva og i kva sektor?

Fyrste året etter drifta, kva var annleis etter at du tok over?

Krav frå samfunn

Korleis opplever du krava frå storsamfunnet i med tanke på til klima og dyrevelferd?

Korleis opplever du tilliten til deg som bonde og matprodusent frå andre i samfunnet?

Korleis oppleverer du tilliten til deg som bonde og matprodusent frå myndighetene?

Korleis vert du involvert i utviklinga av i miljøtiltak og dyrevelferdskrav?

Endring

Kva måtte vere til stades for at du eventuelt kunne gjere dei endringane du ønska med drifta?

Kva påverka deg mest til å gjere endringar i drifta?

Korleis er krava til endring i drifta annanleis enn generasjonen før deg?

Forhold til sonen for fedrene

Var det viktig at nokon overtok drifta?

Kva forventingar la du på han?

Korleis var kjenslene då han sa han ville overta?

Korleis såg du din rolle etter at han overtok? Snakka de om den?

Korleis var kjensla av å gi frå seg garden?

Oppsummering

Korleis har du i drifta garden i forhold til korleis du hadde tenkt deg då du overtok?

Kva kunne du gjort annanleis?

Kva lukkast du med?

Korleis vart erfaringar overført frå ein generasjon til ein annan?

Er det bare ein jobb eller er det noko større?

Korleis kan ein bygge endringsklarhet i landbruket?