



Noregs miljø- og
biovitenskaplege
universitet

Masteroppgåve 2017 30 stp
Handelshøyskolen

Felles fordelar ved strukturell differensiering og rolla til mellomleiarane sitt engasjement i integrering: ein kvalitativ casestudie av Nortura med dotterselskap

Joint benefits of structural differentiation, and the
role of middle managers' engagement in integration:
a qualitative case study of Nortura with subsidiaries

Ragna Grindheim
Master Økonomi og Administrasjon (Siviløkonom)

Forord

Denne masteroppgåva markerer slutten på eit toårig mastergradsstudie i økonomi og administrasjon innanfor strategi og leiing ved NMBU.

Temaet for oppgåva vart valt på bakgrunn av interessa mi for entreprenørskap, og korleis ein splittar forskjellige aktivitetar opp i ulike einingar. Korleis klarar dei ulike einingane å sameine innsatsen sin for at organisasjonen som heilskap skap tene på det? Det vart oppretta eit samarbeid med Nortura, og dei foreslo at eg kunne sjå på fleire ulike dotterselskap og interne einingar i organisasjonen. Dette forsterka interessa mi, og eg lurte på; korleis jobbar mellomleiarar for å sameine innsatsen til dei ulike einingane, og kva kan toppleiinga gjere for å legge til rette for dette? Heile prosessen har vore svært spennande og lærerik, og eg håpar oppgåva kan vere til nytte for Nortura.

Det er mange som fortentar ein stor takk for hjelpa med oppgåva. Den første eg vil takke er veiledaren min, Silja Korhonen-Sande. Veiledningen min med deg har vore til stor hjelp og inspirasjon, og engasjementet ditt har verkeleg smitta av på meg. Du har dratt meg i rett retning, og utan di hjelp ville nok oppgåva ha vore svært ulik frå slik den er i dag. Vidare vil eg takke skrivesenteret ved NMBU, og spesielt skriverettleiaren min Hanna Lodberg-Holm. Du har inspirert meg til å jobbe grundig med språk og struktur, men også kome med mange gode idear og innspel. Du har vore ein god sparringspartner og har verkeleg heva oppgåva mi til eit nivå eg ikkje hadde klart å nå aleine. Eg vil også takke Gurill Narum Mediaa og Morten Sollerud for å ha opna døra til meg i Nortura, og Nina Bye Larsen og Morten Sollerud for kjempegod hjelp til å plukke ut informantar og å svare på spørsmål. Eg har verkeleg satt pris på all hjelp eg har fått frå dykk. Eg vil også rette ein stor takk til alle som stilte opp som informantar i ein travel kvardag, utan dykk hadde det ikkje vore mogleg å gjennomføre dette prosjektet.

Til slutt vil eg takke familie og venner for å ha støtta meg i medgang og motgang gjennom heile studietida.

Tusen takk!

Ås, 12. mai 2017



Ragna Grindheim

Samandrag

Denne masteroppgåva undersøker strukturell differensiering som ei organisatorisk løysing for å oppnå strategisk fornying, og korleis ein kan auke felles fordelar mellom einingar ved hjelp av ulike integreringsmekanismar. Strukturell differensiering vil seie å dele utforskande og utnyttande aktivitetar opp i ulike einingar, medan integrering skal binde einingane i saman på nokre område, slik at dei kan jobbe mot dei same måla, som er organisasjonen sine mål.

Tidlegare studiar har undersøkt ulike typar integreringsmekanismar i strukturelt differensierte organisasjonar, men svært få har undersøkt kva mellomleiarane si rolle i integreringa har å seie for felles fordelar. På bakgrunn av dette kom eg fram til problemstillinga som er:

Korleis kan mellomleiarane sitt engasjement i integrering i grenseflata mellom den etablerte delen og den nye eininga bidra til felles fordelar, og korleis kan toppleiarane legge til rette for dette?

Målet er at oppgåva skal hjelpe Nortura til å utnytte einingane sine betre, men også at den skal vere eit nyttig bidrag til eksisterande litteratur på området. For å svare på problemstillinga er studiet designa som eit kvalitativt casestudie. Eg har utført individuelle dybdeintervju med tilsette frå Nortura og dotterselskapa hennar, og brukt sekundærdata henta frå aviser, rapportar, internett og interne dokument.

Studiet viser at koordinasjonen og engasjementet til mellomleiarane i integrering har ført til at dei har fått betre relasjonar, har blitt betre til å utveksle erfaringar og gjere kvarandre merksame på moglegheiter, og byrja å samarbeide om til dømes produktutvikling. Resultata viser at dette har ført til felles fordelar som blant anna konkurransefortrinn, betra resultat, høgare kostnads- og ressurseffektivitet og stordriftsfordelar. For å legge til rette for denne koordinasjonen og samarbeidet har eg funne at det er viktig med formelle og uformelle integreringsmekanismar, og at toppleiarane legg til rette for dette. Vidare er det viktig at toppleiarane er flinke til å kommunisere mål og inkludere mellomleiarane i strategiutviklinga til konsernet. Ved å dele opp ansvaret for dotterselskapa mellom medlemene i konsernleiinga ut frå ansvarsområde kan ein også legge til rette for felles fordelar. Få studiar har vist liknande samanhengar og kan vere interessante funn å utforske vidare.

Abstract

This thesis explores structural differentiation as an organizational tool to achieve strategic renewal, and how to increase joint benefits among entities using different integration mechanisms. Structural differentiation splits exploring and exploiting activities into separate entities. Integration is supposed to connect the entities in some areas, so that they can work towards the same goals, which is the organizations goals. Previous studies have explored different types of integrations mechanisms in structural differentiated organizations, but few have explored the role of middle-managers' integration to achieve joint benefits. With this as the theoretical foundation I have developed the following thesis statement:

How can middle-managers' engagement in integration in the interface between the established part and the new entity contribute to joint benefits, and how can the top-management facilitate this?

The goal of this thesis is to help increase Nortura's exploitation of its entities, and to contribute to existing literature about integration mechanisms. To answer the thesis statement, the study is designed as a qualitative case study. I have carried out individual semi-structured interviews with employees at Nortura and her subsidiaries, and used secondary data gathered from newspapers, reports, the internet and internal documents.

This study has showed that the middle-managers coordination and engagement in integration have improved their relations, increased exchanges of experience and opportunities among them, and increased entities' cooperation on for example product development. This has led to joint benefits such as a competitive advantage, better results, higher cost- and resource efficiency, and economies of scale. I have found that formal and informal integration mechanisms are important to facilitate this coordination and cooperation, and for the top-management to facilitate this. Further on, it is of high importance that the top-management communicate goals and include the middle-managers in the organizations strategy development. To facilitate joint benefits one can also split the responsibility for the subsidiaries among the members of the top-management according to their fields of responsibility. Few studies show similar connections and might be interesting for future studies.

Innholdsliste

1. Innleiing	8
1.1 Verdien av strategisk fornying i kjøttbransjen	8
1.1.1 Kvifor treng Nortura strategisk fornying?	9
1.2 Strategisk fornying og rolla til mellomleiarane i integrering	9
1.3 Problemstilling	11
2 Teori om integrering av strukturelt differensierte einingar og mellomleiarane si rolle i dette.....	12
2.1 Strukturell differensiering	12
2.2 Integrering og felles fordelar	14
2.3 Mellomleiarane si rolle i å oppnå felles fordelar	15
2.4 Tilrettelegging av mellomleiarane sine relasjonar.....	16
2.4.1 Ressursallokering	16
2.4.2 Verne om autonomien	17
2.4.3 Kommunikasjon og inkludere mellomleiarar i strategisk planlegging.....	18
2.4.4 Lit til mellomleinga.....	19
2.4.5 Komplementaritet.....	20
2.4.6 Formelle og uformelle integreringsmekanismer.....	21
2.4.7 Vise fram innovasjonar.....	24
2.4.8 Løne mellomleiarane	24
2.4.9 Gjere mellomleiarane avhengige av kvarandre	25
3. Metode.....	26
3.1 Design.....	26
3.2 Skildring av caset	27
3.3 Metode for datainnsamling.....	28
3.3.1 Dybdeintervju	28
3.3.2 Sekundærdata	30
3.4 Analyse.....	31
3.5 Vurdering av pålitelegheit, truverdighet og moglegheiter for overføring.....	33
3.5.1 Pålitelegheit	33
3.5.2 Truverdigheit.....	34
3.5.3 Moglegheit for overføring.....	35
3.5.4 Oppsummering pålitelegheit, truverdighet og moglegheit for overføring.....	35
3.6 Etske vurderingar	36
4. Resultat.....	38
4.1 Strukturell differensiering	38
4.2 Integrering og felles fordelar	40
4.3 Mellomleiarane si rolle i å oppnå felles fordelar	42

4.4 Tilrettelegging av mellomleiarane sine relasjonar.....	43
4.4.1 Ressursallokering	43
4.4.2 Verne om autonomien	45
4.4.3 Kommunikasjon og inkludere mellomleiarar i strategisk planlegging.....	47
4.4.4 Lit til mellomleinga.....	52
4.4.5 Komplementaritet.....	54
4.4.6 Formelle og uformelle integreringsmekanismer.....	56
4.4.7 Vise fram innovasjonar.....	61
4.4.8 Løne mellomleiarane.....	62
4.4.9 Gjere mellomleiarane avhengige av kvarandre	64
5. Diskusjon.....	66
5.1 Oppsummering av resultat.....	66
5.2 Teoretiske og praktiske implikasjonar.....	69
5.2.1 Teoretiske implikasjonar	69
5.2.2 Praktiske implikasjonar	71
5.3 Avgrensingar og vidare forskning	73
5.4 Konklusjon	74
6. Vedlegg	75
Vedlegg 1: Samtykkeskjema	75
Vedlegg 2a: Intervjuguide for mellomleiarar	77
Vedlegg 2b: Intervjuguide for toppleiarar	79
Vedlegg 2c: Intervjuguide for styremedlem.....	81
Vedlegg 3a: Utforming av intervjuguide mellomleiar	83
Vedlegg 3b: Utforming av intervjuguide toppleiar	84
Vedlegg 3c: Utforming av intervjuguide styreleiar.....	85
Vedlegg 4: Modell for analyse	86
Vedlegg 5: Mail om sitatsjekk.....	87
Referansar.....	88

Tabelloversikt

Tabell 1: Oppsummering av sekundærdata.	31
Tabell 2: Oppsummering pålitelegheit, truverdigheit og moglegheit for overføring.	36
Tabell 3: Oversikt over Nortura sine heileigde, deleigde og tilknytte selskap.	38
Tabell 4: Strukturell differensiering.	39
Tabell 5: Integrering og felles fordelar.	40
Tabell 6: Mellomleiarane som ideomsetjarar.	42
Tabell 7: Ressursallokering.	44
Tabell 8: Verne om autonomien og bygge koalisjonar.	46
Tabell 9: Kommunisere måsettingar.	48
Tabell 10: Inkludere mellomleiarane i strategisk planlegging.	51
Tabell 11: Lit til mellomleinga.	53
Tabell 12: Komplementaritet og avklare ansvarsområde.	54
Tabell 13: Tverrfaglege grensesnitt.	56
Tabell 14: Fysisk distanse.	58
Tabell 15: Sosial integrering.	60
Tabell 16: Vise fram innovasjonar.	62
Tabell 17: Løne mellomleiarane.	63
Tabell 18: Gjere mellomleiarane avhengige av kvarandre.	65
Tabell 19: Samsvar mellom proposisjonar og funn.	67
Tabell 20: Utforming av intervjuguide mellomleiar.	83
Tabell 21: Utforming av intervjuguide toppleiar.	84
Tabell 22: Utforming av intervjuguide styreleiar.	85

Figuroversikt

Figur 1: Modell for oppgåva.	14
Figur 2: Framgangsmåte for oppgåva.	27
Figur 3: Døme på open koding.	32
Figur 4: Døme på aksial koding.	32
Figur 5: Døme på kodingsprosessen.	86

1. Innleiing

1.1 Verdien av strategisk fornying i kjøttbransjen

Denne oppgåva granskar strategisk fornying av ei etablert, stor verksemd i den norske kjøttbransjen. Bedrifta som vert undersøkt er Nortura med dotterselskap. Nortura er den største aktøren i kjøttbransjen i Noreg, og er ordna som eit samvirke eigd av dei norske bøndene (Nortura 2016). Kjøttbransjen har lang fartstid i Noreg. Kjøtt har vore ein viktig del av norsk kosthald i lange tider, men produksjonen har endra seg mykje dei siste 80 åra. Kjøttsektoren har gått frå mange små aktørar, til færre store (Trollheimsporten 2015). På 70- og 80-talet var den norske marknaden prega av mange små kjøpmenn, og få leverandørar, der leverandørane stort sett hadde prissetjande makt i butikkane (NOU 2011:4, 2011). I dag er denne situasjonen svært endra og marknaden ber preg av få matvarekjedar, der Rema 1000, Coop og Norges Gruppen har over 95% av marknadsandelen (NOU 2011:4, 2011). Det er no færre matvarekjedar enn leverandørar og leverandørane av kjøtt er avhengige av å få kjøttet sitt ut i butikkane, noko som har ført til at matvarekjedene har mykje større makt enn for berre 30 år sidan (NOU 2011:4, 2011). Dette har ført til større satsing på eigne merkevarer (EMV) frå matvarekjedene, og det er no berre Nortura igjen som industriaktør som har eit breitt, eige sortiment, og som er til stades i alle kjedene. Men for å overleve ser ein også at Nortura er avhengig av å produsere EMV (NOU 2011:4, 2011). Dette er ein marknad som stadig er i endring og produsentane i den norske kjøttmarknaden har eit behov for å fornye strategiane sine for å henge med i utviklinga.

I 2015 kjøpte COOP opp ICA, noko som førte til at den norske daglegvarebransjen gjekk frå fire aktørar til tre. Dette i kombinasjon med større satsing på eigne merkevarer (EMV) gjer at konkurransen i kjøttbransjen i Noreg har auka (Nortura 2016). Auka konsesjonsgrense for kylling, svekka importvern av kjøtt på grunn av låge prisar i utlandet, og avvikling av eksportstøtte innan 2020 reduserer konkurransevna til norsk kjøtt i åra som kjem (Aase 2014; Animalia 2015; Animalia 2016; Nortura 2016). Det er derimot ikkje berre auka konkurranse som gir den norske kjøttbransjen utfordringar.

Regjeringa har introdusert eit grønt skifte der dei ønskjer ein overgang til meir miljøvennlege produkt og tenester, og berekraft er sentralt. Konsumentane etterspør miljøvennleg mat, og det vert difor også viktig at dei som produsere maten produserer berekraftig (Fatland 2016; Nortura 2016). Kjøttbransjen har blitt meir berekraftig dei siste åra, men den har enno eit stykke å gå (Animalia 2016). Dei norske forbrukarane har ikkje berre vorte meir bevisste når

det kjem til berekraft, men også det som gjeld helse. Dette har resultert i at kjøttprodusentane i Noreg må tilpasse seg til dette og redusere blant anna salt- og fettmengda i kjøtet.

Produsentane må tenke på nytt på korleis dei skal klare dette samtidig som dei beheld den gode smaken på kjøtet (Animalia 2016; Fatland 2016; Nortura 2016). For at kjøttbransjen fortsatt skal klare å tene pengar er det viktig at dei tilpassar seg til marknaden slik den er i dag, og endrar strategiane sine deretter.

1.1.1 Kvifor treng Nortura strategisk fornying?

Den harde konkurransen i kjøttbransjen har påverka Nortura, og dei missa i 2015 marknadsandelar til konkurrentane sine. Dette var i hovudsak på grunn av overgangen frå fire til tre dagligvarekjedar, der ICA var ein viktig kunde for Nortura. Inntekta til Nortura har ikkje auka dei siste åra, dei har kutta kostnader og sagt opp folk, og Nortura har eit behov for fornying for å finne andre måtar å drive meir effektivt på (Gausen 2016; Nortura 2016; Svebestad 2016).

På grunn av innsparingane klarte Nortura i 2016 likevel å auke resultatet i forhold til 2015. Nortura har hatt ei effektivitetsforbetring der ein blant anna har flytta drifta frå eldre fabrikkar til heilt nye, meir energieffektive fabrikkar, og er blitt flinke til å utnytte biprodukta frå drifta. På denne måten har Nortura klart å tene pengar på ting som tidlegare var reine kostnader, og mykje av dette har blitt gjort i dotterselskapa til Nortura (Nortura 2017). Nortura har mange ulike dotterselskap som kontinuerleg arbeider med å utnytte ressursane betre, dette gjeld alt frå ull og eggescal til protein frå dyrebein. Om disse einingane arbeider i saman, og korleis dei gjer det er interessant å finne ut for å sjå korleis Nortura kan bli enno betre på å kutte kostnader og tilpasse seg til kundane sine behov og få ei betre marknadstilpassing. I dette samarbeidet har både topp- og mellomleinga viktige roller, og for å dra best nytte av einingane må disse aktørane finne ut korleis dei kan samarbeide på tvers av dotterselskapa.

1.2 Strategisk fornying og rolla til mellomleiarane i integrering

Kjøttbransjen har lenge vore ein viktig bransje i Noreg, og Nortura har i mange år vore ein viktig aktør i denne bransjen. Dei siste 40 åra har bransjen endra seg enormt, det er i dag mykje sterkare konkurranse enn tidlegare, og Nortura må gjere endringar for å henge med i den moderne kjøttbransjen. Nortura og kjøttbransjen representere difor godt den overordna problemstillinga: korleis fornye etablerte organisasjonar seg i moderne bransjar. Strategisk fornying er viktig for at organisasjonar skal klare å overleve (Guth & Ginsberg 1990). Dette er ein prosess der organisasjonar endrar strategien og kapabilitetane sine, og ein fokuserer på

at organisasjonen skal ta ei ny retning (Schmitt et al. 2016). Ein metode for strategisk fornying kallast corporate venturing, der ein opprettar nye einingar innanfor organisasjonen, til dømes i form av ein ny avdeling eller eit nytt dotterselskap (Sharma & Chrisman 1999). Corporate venturing kan føre til nye kombinasjonar av ressursar og kapabilitetar som fører til endringar i strategien eller strukturen til bedrifta, og er ein form for strategisk fornying (Guth & Ginsberg 1990; Sharma & Chrisman 1999).

Ved strategifornyning gjennom corporate venturing er det viktig at organisasjonen kan arbeide med to eller fleire, ofte motstridane, ting på ein gang. Til dømes utforsking og utnytting (Zimmermann et al. 2015). Utforsking går ut på å finne nye moglegheiter, som til dømes nye marknader, nye produkt, eller nye måtar å utnytte ressursane ein har tilgjengeleg. Utnytting går på den andre sida ut på å oppnå stordriftsfordelar, få større marknadsdelar og å utnytte dei resursane ein har tilgjengeleg, og kan tenkjast på som dagleg drift (Zimmermann et al. 2015). Raisch og Tushman (2016) føreslår at for å kunne utforske og utnytte samtidig, er det best å strukturelt differensiere einingane som utforskar frå dei som primært utnyttar. Denne tilnærminga tilbyr likevel ei stor utfordring.

Strukturell differensiering kan føre til at medlemmene frå dei forskjellige einingane får problem med å forstå kvarandre, på grunn av til dømes ulik kultur, ulike mål, ulike måtar å jobbe på og så vidare (Burgers & Covin 2016). Difor er det viktig å jobbe aktivt for å integrere einingane med kvarandre på nokre område, slik at dei kan samarbeide for å løyse oppgåvene organisasjonen står ovanfor (Burgers et al. 2009; Raisch & Tushman 2016). Ved integrering av einingane spelar mellomleiarane ei viktig rolle. Her er ein mellomleinga meint som dei som har personar både over og under seg i det organisatoriske hierarkiet, til dømes leiaren for ei eining (Radaelli & Sitton-Kent 2016)

Mellomleinga må styre dei ulike relasjonane til eininga. Ei av hovudoppgåvene deira er å omsetje idear slik at dei vert forstålege for dei det gjeld; frå toppen og ned, frå golvet og opp, eller horisontalt til andre mellomleiarar (De Clercq et al. 2011). Toppleinga må difor vere flinke til å legge til rette for at strategiske fornyingstiltak kan skje lenger ned i organisasjonen, og bør lage eit miljø på arbeidsplassen som aksepterer eit stort mangfald av idear (De Clercq et al. 2011; Radaelli & Sitton-Kent 2016).

Integreringsprosessen kan altså enten vere toppstyrt eller vere styrt lenger ned i organisasjonen av til dømes mellomleiarar eller golvarbeidarar. Det finns mykje litteratur på korleis toppleinga tar initiativ til, og styrer grensesnittet mellom ny og etablert eining. Men det er enno mange hol i forskinga på korleis mellomleiarar styrer grensesnittet, og korleis dei

koordinerer og samarbeider med kvarandre for å felles oppnå fordelar (Radaelli & Sitton-Kent 2016; Schmitt et al. 2016). Det er også gjort lite forskning på korleis toppleinga kan legge til rette for at denne koordineringa og samarbeidet mellom einingane skal skje (Al Saifi et al. 2016; Sakhdari 2016; Schmitt et al. 2016).

1.3 Problemstilling

Formålet for denne oppgåva er å finne korleis utforskande og utnyttande einingar koordinerer og samarbeider seg i mellom, og korleis mellomleiarane byggjer relasjonar mellom einingar. Til slutt vil eg finne ut korleis toppleinga kan legge til rette for denne relasjonsbygginga.

Dette leder til problemstillinga, som er:

Korleis kan mellomleiarane sitt engasjement i integrering i grenseflata mellom den etablerte delen og den nye eininga bidra til felles fordelar, og korleis kan toppleiarane legge til rette for dette?

For å kunne svare på dette er forskningsspørsmåla:

- *Korleis fører koordinasjonen og samarbeidet mellom einingane til felles fordelar?*
- *Korleis kan toppleinga legge til rette for integrering mellom einingane for å oppnå felles fordelar?*

2 Teori om integrering av strukturelt differensierte einingar og mellomleiarane si rolle i dette

2.1 Strukturell differensiering

Strategisk fornying er ein måte for organisasjonar å lære på eller utforske nye moglegheiter, som til dømes nye marknader, nye produkt, osv., men også ein måte å bruke ressursane sine på andre vis enn tidlegare. Dette kan vere i form at av toppleiinga tar initiativ til fornying, eller at personar lenger ned i hierarkiet, til dømes mellomleiarar tar initiativ til dette.

Mellomleiinga er dei som har personar både over og under seg i det organisatoriske hierarkiet, til dømes leiaren for ei eining (Radaelli & Sitton-Kent 2016). Målet er at strategisk fornying skal føre til at organisasjonen skal få ein betre tilpassing til omgjevnadane sine, eller at den skal kunne fortsetje å halde seg smidig og tilpassingsdyktig til miljøet den opererer i (Schmitt et al. 2016).

Dette kan gjerast ved kontekstell tohendigheit (contextual ambidexterity), parallelle strukturar eller strukturell differensiering (structural ambidexterity). Denne studien fokuserer på strukturell differensiering. Studiar har funne at strukturell differensiering er den føretrekte måten å organisere organisasjonar som skal drive med utforsking og utnytting (Burgers et al. 2009; Raisch & Tushman 2016). Strukturell differensiering legg vekt på å skilje den delen av organisasjonen som driv med utforsking frå den delen som driv med dagleg drift (utnytting) i ulike einingar, og dette vert ofte gjort gjennom corporate venturing (Burgers et al. 2009; Burgers & Covin 2016; Gilbert 2006; Raisch & Tushman 2016). Einingane skal kunne jobbe på måtar som passar til oppgåvene og miljøet deira og ha ulike tidsrammer. Strukturell differensiering gir den nye eininga moglegheit for å skape sine egne kapabilitetar og kultur, og lagar ein «buffer» mellom etablerte aktivitetar og nye aktivitetar (Burgers et al. 2009; Raisch & Tushman 2016). Dette vernar eininga frå prosessar som budsjetteringsrutinar og rapportering til moderorganisasjonen (Burgers et al. 2009).

Separasjon av einingane tillèt dei å arbeide på ulike måtar, og gir god grobotn for utforskande aktivitetar (Burgers et al. 2009). Utan denne separeringa vert det vanskeleg for organisasjonen å skape kultur for utforskande aktivitetar og radikale innovasjonar samtidig som dei driv med dagleg drift og utnytting, fordi dei tilsette vil henge igjen i gamle tankebanar, og leite etter moglegheiter i nærleiken av det dei kjenner, og som kjennes trygt (Burgers et al. 2009; Raisch & Tushman 2016). Separering er difor viktig slik at organisasjonen kan lære noko frå dei einingane som driv utnytting.

For at strukturell differensiering skal vere vellukka må organisasjonen gjere det klart kva den nye eininga skal drive med. Er det berre utnytting eller utforsking, eller skal eininga drive med litt av begge delar? Avklaringa kan bli gjort i toppleiinga eller på lågare nivå (Zimmermann et al. 2015). I ein toppstyrt prosess sameiner toppleiarane syna sine på kva som trengs å bli gjort og kva den nye eininga skal drive med, og deretter må mellomleiarane implementere dette. Det er då forventa at mellomleiarane jobbar innanfor det mandatet toppleiinga har satt (Jansen et al. 2008; Zimmermann et al. 2015). På den andre sida veit ikkje alltid toppleiinga best kva som er mest fordelaktig for eininga, eller korleis einingane best kan samarbeide. Mellomleiarar har til dømes mykje meir kontakt med nye teknologiar, uventa problem, endringar i kundane sine preferansar, og kunnskap om korleis det står til i eininga på generell basis (Sheremata 2000). Dersom toppleiinga avgjer mandatet utan innspel frå mellomleiinga kan det verte eit sprik mellom kva toppleiinga ventar at eininga skal drive med, og kva mellomleiinga ser at den bør drive med (Zimmermann et al. 2015). Organisasjonen kan då komme til å setje ned einingar som ligg for tett på kvarandre, drar mindre fordelar frå corporate venturing enn først venta og samarbeid mellom einingane vert hindra.

På den andre sida kan strukturell differensiering legge til rette for læring, og føre til at eininga utviklar kombinasjonar av ferdigheiter som passar til dei aktivitetane den driv med, og samtidig kan skape sin eigen identitet. Dette kan lede til kreative gjennombrøt og er med på skape nye moglegheiter for organisasjonen (Burgers et al. 2009; Raisch & Tushman 2016). Slik kan organisasjonen utvikle nye og behalde gamle kompetansar samtidig. I denne organiseringa har kvar eining sine egne tidsrammer og perspektiv, oppgåver, målsettingar og personalpolitikk (Burgers et al. 2009). Dette kan gjere at utnyttande og utforskande einingar kan arbeide på totalt ulike måtar side om side. Likevel kan organisasjonen dra nytte av at dei samarbeider på nokre område. For at strategisk fornying gjennom corporate venturing skal vere vellukka er det viktig å integrere einingane på nokre område for å oppnå strategisk samstemming og flyt av ressursar i organisasjonen, som kan føre til felles fordelar mellom einingane.

Basert på litteraturen om tiltak som auke mellomleiarane sitt engasjement i integrering, som kan føre til felles fordelar for organisasjonen har eg utleia ei rekke proposisjonar. Disse vil bli samanstillt med dei empiriske funna frå Nortura, og ei forenkla framstilling av korleis proposisjonar og teori heng i saman ser ein i figur 1 nedanfor.



Figur 1: Modell for oppgåva. Figuren visar korleis teori og proposisjonar heng i saman.

2.2 Integrering og felles fordelar

Integrering går ut på å samstemme og koordinere einingane slik at dei saman kan løyse oppgåvene organisasjonen står ovanfor (Burgers et al. 2009; Burgers & Covin 2016). Denne styringa av grensesnittet bidrar til strategisk fornying ved å gi ei strategisk samstemtheit i organisasjonen, og kan føre til utnytting, deling og flyt av ressursar, og aksept for at alle høyrer til same organisasjon (Burgers et al. 2009; Raisch & Tushman 2016). Integrering kan samstemme kunnskapen i dei forskjellige einingane slik at den gir konkrete resultat for organisasjonen (Tagliaventi et al. 2010). Dette gjer ein for at einingane skal dra felles fordelar av kvarandre. Felles fordelar kan vere at organisasjonen eller einingane presterer betre finansielt, at dei utnyttar ressursane sine betre og meir kostnadseffektivt, eller fullfører prosjekt raskare som kan føre til konkurransefortrinn, eller at einingane introdusere fleire eller betre produkt (Ansari et al. 2006; Raisch & Tushman 2016; Tagliaventi et al. 2010).

For mykje integrering kan derimot føre til gruppetenking og treigheit, samtidig som einingane missar smidigheita dei hadde i utgangspunktet (Burgers et al. 2009). Dette tapet av smidigheit kan til dømes komme av at eininga missar autonomien sin, og avgjersler må innom fleire avgjersletakarar før den kan bli tatt. Dermed kan avgjersler og endringar ta lenger tid enn nødvendig. Samtidig kan for lite integrering blant einingane føre til liten kryssbefruktning mellom dei, og ueinigheit om måla til organisasjonen og korleis dei skal nåast. Lite integrering mellom einingane kan også føre til liten tillit mellom dei, og at dei ikkje ønskjer å samarbeide med kvarandre, som vil hindre felles fordelar frå å oppstå. Denne tillitsbristen kan til dømes kome av at personane i einingane ikkje er einige om marknadsområde, eller at dei ikkje stolar på kompetansen eller manglar tillit til personar frå andre einingar (Raisch & Tushman 2016; Zimmermann et al. 2015). Dette kan gjere det vanskeleg for einingane å skape verdiar i fellesskap (Zimmermann et al. 2015). Det vert då dårleg grunnlag for felles språk og forståing blant einingane, og vanskeleg å samle einingane for å oppnå felles fordelar (Burgers et al. 2009). I integreringa av einingane har mellomleiarane difor ei svært viktig rolle fordi dei styrer dei ulike einingane og grensesnittet mellom dei.

2.3 Mellomleiarane si rolle i å oppnå felles fordelar

Mange av dei dei strategiske fornyingstiltaka som skjer i organisasjonen skjer i mellomleiinga, og mellomleiarar er viktige for at det skal oppstå felles fordelar mellom einingane (De Clercq et al. 2011). Det kan vere mange ting som får mellomleiarane til å engasjere seg i å arbeide for felles fordelar, men De Clercq, Castañer og Belausteguigoitia (2011) fann at mellomleiarane ofte vert motiverte av at det er nyttig for organisasjonen dei jobbar for. Samtidig kan det vere fordi dei håpar på attkjenning og respekt for godt utført arbeid, eller påskjønningar som høgare lønn, bonusar og liknande.

Mellomleiarane skal også fungere som bindeledd både horisontalt mellom einingane og vertikalt mellom golvarbeidarar og toppleiinga (De Clercq et al. 2011). Dei gjer dette blant anna ved å prøve å selje initiativ til fornyingstiltak til andre aktørar i organisasjonen. Det er først når mellomleiarane sel fornyingstiltaka sine til andre, at mange av tiltaka vert kjende for andre aktørar og ein kan ta dei til følgje (De Clercq et al. 2011). Mellomleiararen må derimot omsetje ideane før dei startar å selje tiltaka.

Når ein idé vert gjort kjend for mellomleiararen, må vedkommande tileigne rolla seg rolla som «idéomsetjar», og setje ideen i ein kontekst før han eller ho tar den vidare. Mellomleiararen må bruke rolla han eller ho allereie har tileigna seg, skape tillit til andre, og byggje nettverk av sentrale personar som også fungere som idéomsetjarar (Radaelli & Sitton-Kent 2016). Dette kan til dømes vere mellomleiarar for andre einingar, toppleiinga, eller personar som ligg under mellomleiinga. Ein gjer dette for å få sentrale aktørar til å støtte og sjå verdien av ideane, og kan få andre mellomleiarar med på samarbeid mellom einingane, eller å få toppleiinga til å allokere meir resursar til eininga si (Ansari et al. 2006; Radaelli & Sitton-Kent 2016). Nettverka til mellomleiarane er viktige for at dei skal kunne identifisere og kommunisere med støttespelarar (Gassmann et al. 2012). Svake nettverk blant mellomleiarar kan føre til at dei ikkje får støtte for ideane sine, eller at dei ikkje veit kven dei skal gå til med fornyingstiltaka. Dette kan føre til at mellomleiarane ikkje gjer noko med fornyingstiltaka, og at dei seinare ikkje vil ta initiativ eller arbeide som idéomsetjarar (Radaelli & Sitton-Kent 2016). Difor er nettverk og rolla som idéomsetjar svært viktig for at felles fordelar kan oppstå fordi ein på denne måten lettare får spreidd innovasjonar og idear utover i organisasjonen, og kan setje i gang tankeprosessen hos andre aktørar (Radaelli & Sitton-Kent 2016).

Disse aktivitetane har moglegheita til å endre den strategiske kursen til organisasjonen og rolla som idéomsetjarar gjer mellomleiarane til sentrale aktørar når det kjem til integrering (De Clercq et al. 2011). Mellomleiarane må få toppleiinga med seg for å sikre ressursflyt og

støtte til eininga si, medan dei må få med seg andre mellomleiarar for å kunne utnytte komplementaritetar mellom einingane og dra nytte av ressursane som dei andre einingane har. Det leder oss til proposisjon ein:

P1: Mellomleiarane sitt engasjement i integrering fører til felles fordelar for organisasjonen.

Det er difor viktig å studere korleis mellomleiarane legg til rette for og koordinerer forholda mellom einingar.

2.4 Tilrettelegging av mellomleiarane sine relasjonar

Organisasjonen ønskjer ofte å integrere einingane til ei viss grad, og ein vanleg motivasjon til dette er vekst. Toppleiinga ønskjer gjerne at heile organisasjonen skal vekse, og den nye eininga kan vere eit middel for å oppnå dette. Mellomleiarane har kanskje vekst for eininga i tankane når dei tek initiativ til å styre forholdet mellom einingane. Mellomleiarane er dei som leier den nye eininga, og korleis den oppfører seg i forhold til andre einingar er det ofte dei som styrer.

2.4.1 Ressursallokering

Den nye eininga er svært avhengig av moderorganisasjonen i byrjinga og det er viktig å sikre ressursflyt til den nye eininga. Eininga, med mellomleiarane i spissen, må ta initiativ til å komme opp med nye idear og finne nye marknader. Samtidig må ein gjere kundar oppmerksame på at eininga finns (Raisch & Tushman 2016). Dette kan gjerast ved å la sentrale kundar teste nye produkt før dei kjem ut på marknaden for å egge interessa deira, og vise toppleiinga at det er etterspurnad etter produkta til den nye eininga (Gassmann et al. 2012). Ved å ta initiativ og skape interesse blant kundar viser eininga at ho er verdt å investere i, og gjer moderorganisasjonen meir villig til å allokere ressursar til ho (Raisch & Tushman 2016).

Det er viktig å vie ressursar til eininga slik at ho har råd til å utforske nye moglegheiter utan at det skal gå ut over dei daglege aktivitetane (Radaelli & Sitton-Kent 2016). Ressursar gir eininga rom til å utforske nye moglegheiter utan at ho skal bekymre seg for at ho ikkje har råd til å gjere det. I tillegg er ressursar med på å frigjere tid til utforskande aktivitetar. Dersom mellomleiarane er overlessa av daglege oppgåver vert det lite rom for å tenkje på fornying. Om eininga derimot har betre råd kan ho til dømes tilsetje fleire, og det kan gi rom for å frigjere tid til å sjå etter nye strategiske moglegheiter (Radaelli & Sitton-Kent 2016). Difor er det viktig å vie nok ressursar til eininga slik at ho har tid til å finne felles samarbeidsområde

med andre einingar, og toppleiinga oppnår resultata dei ønskjer. På denne måten har også rett allokering av ressursar moglegheita til å gi god avkastning for organisasjonen. Dette fører til proposisjon to:

P2: Meir allokerede ressursar aukar mellomleiarane sitt engasjement i integrering.

2.4.2 Verne om autonomien

Sjølv om den nye eininga har moglegheit til å gi god avkastning og nye marknadsdelar til moderorganisasjonen, er det risikabelt å satse på heilt nye og ikkje utforska marknadsområde (Gassmann et al. 2012). Studiar har vist at ein berre er villig til å satse på den nye eininga dersom den forventade verdien av eininga er større enn kostnaden av investeringa (Raisch & Tushman 2016). Dersom mellomleiarane ikkje tar initiativ til, klarer, eller prøver å overtyde moderorganisasjonen om at eininga har verdi, vil det vere meir lønnsamt for moderorganisasjonen å flytte aktivitetane hennar over til andre delar av organisasjonen. Den nye eininga og mellomleiarane må difor vise at ho har verdi ved å skape nye kapabilitetar som er komplementære til dei organisasjonen allereie har. Dette kan gjerast ved å byggje ein eigen profil som visar verdien av å satse på ho (Raisch & Tushman 2016). I denne fasen er det viktig at mellomleiarane byggjer koalisjonar med toppleiinga som allokerer ressursar til eininga. Mellomleiarane må då finne personar som støtter eininga, og som kjempar for henne i moderorganisasjonen slik at ho er sikra flyt av ressursar (Raisch & Tushman 2016). Sentrale støttespelarar er også med på å gi mellomleiarane aukande makt til å ta eigne avgjersler i eininga si. Etter kvart som eininga veks vert ofte eininga meir verdifull for organisasjonen, og det er ofte krefter i organisasjonen som vil slå den nye eininga i saman med etablerte einingar (Burgers et al. 2009). Likevel er det slik at mellomleiarane ofte veit best kva eininga deira treng, og tar initiativ til å påverke toppleiinga til å gi dei større autonomi gjennom koalisjonane dei har bygga (Zimmermann et al. 2015). Det er då mellomleiarane si oppgåve å pleie forholda sine til toppleiinga for å sikre støtte og ressursar, samtidig som dei jobbar mot større sjølvstyre (Raisch & Tushman 2016). Eg føreslår difor at:

P3: Koalisjonar mellom mellom- og toppleiarar aukar mellomleiarane sitt engasjement i integrering.

Dessverre er det nokre ting som kan kome i vegen for at relasjonane skal fungere optimalt. Det kan til dømes vere lite heldig for organisasjonen å setje for mykje lit til integreringa og fornyingstiltaka som skjer lenger ned i hierarkiet. Når denne prosessen ikkje er styrt, kan det bli vanskeleg å halde oversikt over alle tiltaka som skjer i organisasjonen, og einingane

manglar koordinasjon. Tiltaka som vert gjort på forskjellige stader kan då nå delar av organisasjonen, men har vanskar for å nå heile organisasjonen (Schmitt et al. 2016). Dette kan føre til at strategiske fornyingstiltak ikkje når fram til dei det gjeld, og at organisasjonen ikkje får dratt nytte av dei. Toppleiinga må difor koordinere tiltaka som kjem frå dei ulike einingane, slik at ein får ein meir samla innsats for å nå målet.

2.4.3 Kommunikasjon og inkludere mellomleiarar i strategisk planlegging

Toppleiarane bør vere flinke til å kommunisere organisasjonen sine målsettingar, og utfordringane for å nå måla (De Clercq et al. 2011). Dei vil då motivere og få personar lenger ned i organisasjonen til å tenke over kva dei kan gjere for å nå måla som er satt. Når ein gjer dette bør ein på førehand ha tenkt gjennom kva tidsrammer ein brukar. Om ein vil nå kortsiktige mål, så bør ein bruke kortsiktige tidsrammer, men om ein vil nå mål som ligg lenger fram i horisonten bør dei kommunisere dette til dei tilsette (De Clercq et al. 2011). Kortsiktige mål går ut på å utnytte dei ressursane ein har, medan langsiktige mål utvikle nye innovative idear og produkt (Smith & Tushman 2005). For at mellomleiinga skal føle at tiltaka dei kjem med nyttar er det også viktig at toppleiinga er flinke til å kommunisere resultat nedover i organisasjonen (De Clercq et al. 2011). På denne måten ser mellomleiarane at tiltaka dei kjem med fører til endringar, og at det har noko for seg å føreslå strategiske fornyingstiltak. Dette kan motivere mellomleiarane til å jobbe hardare for å finne nye måtar å nå måla til organisasjonen. Difor foreslår eg følgjande:

P4: Tydeleg kommunikasjon av målsettingar og resultat aukar mellomleiarane sitt engasjement i integrering.

Samtidig som toppleiinga er flinke til å kommunisere mål og resultat, bør dei også halde mellomleiarane nøgde med retninga organisasjonen tar (De Clercq et al. 2011). Mellomleiarane er viktige kjelder for å skape felles fordelar, og ved å halde dei nøgde med retninga organisasjonen tar vil dei jobbe hardare for å finne nye moglegheiter for samarbeid med andre einingar (De Clercq et al. 2011). Dette kan til dømes gjerast ved å involvere mellomleiarane i strategisk planlegging slik at dei lettare ser kva som må til for å endre aktivitetane til eininga si, og jobbe meir målretta for å nå måla til organisasjonen (De Clercq et al. 2011; Pappas & Wooldridge 2007). Toppleiinga kan også delegere meir ansvar nedover i organisasjonen slik at mellomleiarane har myndigheit til å utføre dei endringane dei ser nødvendige (De Clercq et al. 2011). Den neste proposisjonen vert difor som følgjande:

P5: Å inkludere mellomleiarar i strategisk planlegging aukar mellomleiarane sitt engasjement i integrering.

Uansett om toppleiinga er flinke til å kommunisere mål og resultat har dette lite å seie dersom toppleiinga ikkje stoler på dei.

2.4.4 Lit til mellomleiinga

For sterkt styre frå toppleiinga kan stoppe dei strategiske fornyingstiltaka til mellomleiarane. Eit sterk styre skaper klare rammer for kva som er akseptert, og kva som ikkje er akseptert (Schmitt et al. 2016). Dette kan føre til at ideane frå mellomleiinga ikkje vert innførte fordi dei ikkje ligg innanfor rammene styret har satt. Mellomleiarane kan til dømes sjå at ein endring må til, og ta initiativ til å få denne endringa gjort utan at toppleiinga skjønar dette (De Clercq et al. 2011). Dersom toppleiinga ikkje ser dette, og unngår å ta mellomleiarane sine innspel med i avgjersler kan dette skape dissonans hos mellomleiarane. Dette vil seie at mellomleiarane følar at det er eit sprik mellom kva dei har fått i oppgåve å gjere, og kva dei føler dei må gjere. Dissonans kan føre til at dei vert sinte, opphissa eller stressa (Zimmermann et al. 2015). Firkanta rammer kombinert med liten støtte frå toppleiinga kan difor demotivere mellomleiinga frå å komme med strategiske fornyingstiltak (Radaelli & Sitton-Kent 2016). Dette vil vere øydeleggjande for felles fordelar fordi toppleiinga motverkar fornyingstiltak i staden for å oppmuntre dei. Det er difor viktig at toppleiinga held passe avstand frå mellomleiarane og dei interne aktivitetane til einingane, slik at mellomleiarane får det rommet dei treng for å innføre dei tiltaka dei ser som nødvendige. Lite innblanding betyr mykje for at felles fordelar skal oppstå, men toppleiinga kan også legge til rette for dette ved å vise at dei er opne for ideane mellomleiarane kjem med.

At toppleiinga sender ut signal til resten av organisasjonen om at dei er opne for idear frå ulike hald er viktig for aktivitetar knyta til felles fordelar. Studiar har funne at korleis toppleiinga responderer kan påverke kor suksessfull organisasjonen er i forhold til corporate venturing og strategisk fornying (De Clercq et al. 2011). Dersom toppleiinga er negative til ideane som vert føreslått kan dette drepe initiativ til fornyingstiltak fordi mellomleiarane ser at innsatsen deira ikkje vert verdsett. Topppeiinga bør difor leggje til rette for eit miljø som aksepterer eit stort spenn av ulike fornyingstiltak, som gjerne er forskjellig frå korleis organisasjonen arbeider i dag (De Clercq et al. 2011). For å oppmuntre til idear frå ulike hald er det då viktig at ein visar likskap for alle (De Clercq et al. 2011). Å favorisere nokre individ eller grupper kan hindre andre frå å kome med ideane sine fordi dei skjønar at det ikkje har noko for seg. Likskap for alle legg difor eit viktig grunnlag for å oppnå eit spenn av

strategiske fornyingstiltak frå ulike hald, fordi dei tilsette skjønar at toppleiinga behandlar alle likt, og vil difor kome med fornyingstiltak uavhengig av kva eining dei høyrer til (De Clercq et al. 2011). Organisasjonen oppnår på denne måten fleire moglegheiter når den må fornye seg sjølv, og gjer det lett for dei tilsette å kome med forslag.

Å vere opne for nye idear viser at toppleiinga respekterer og stolar på mellomleiarane sine (De Clercq et al. 2011). Utan lit og respekt for mellomleiinga vert det vanskeleg å gi dei autonomi nok til å implementere strategiske fornyingstiltak mellomleiinga ser som nødvendige. Lite autonomi kan føre til at mellomleiarane vert umotiverte, og finn ut at det ikkje er noko vits i å bruke tid på å finne felles fordelar, som kan føre til at organisasjonen går glipp av mange gode idear. Det er difor viktig at toppleiinga stolar på mellomleiinga for å vise at dei set pris på mellomleiarane sin innsats. Proposisjon seks vert difor:

P6: Lit og respekt for mellomleiinga aukar mellomleiarane sitt engasjement i integrering.

2.4.5 Komplementaritet

Mellomleiarane vil at andre einingar skal investere i eininga deira, enten det er med ressursar, kunnskap eller likande, og då er komplementaritet mellom einingane viktig. Dette vil seie at eininga ikkje må drive med aktivitetar som ligg for nært opp mot etablerte einingar sine aktivitetar, for det kan føre til at einingane startar å konkurrere mot kvarandre, og tar over marknadsdelane til kvarandre i staden for konkurrentane sine. Dette kan gjere at mellomleiarane mistar tillit til kvarandre, og det vert lite samarbeidet fordi dei tilsette er redde for at kunnskapen deira skal bli brukt mot dei (Raisch & Tushman 2016). Dersom organisasjonen skal dra nytte av corporate venturing må den nye eininga difor finne sitt eige kompetanseområde, og aktivitetar, slik at alle einingane kan bidra med noko nytt til organisasjonen, og dele kunnskap med kvarandre utan at dei skal vere redde for å tape på dette. Dette leder inn mot proposisjon sju:

P7: Komplementaritet mellom einingane aukar mellomleiarane sitt engasjement i integrering.

I sitt studie av bedrifter som dreiv med corporate venturing ved hjelp av horisontal differensiering fann Raisch og Tushman (2016) at likestilte einingar ikkje vil investere i den nye eininga dersom det er fare for at ho skal konkurrere med dei. Dei identifiserte difor nokre måtar mellomleiarane kan unngå dette, og samtidig jobbe for integrering av den nye eininga: Det er viktig at mellomleiarane frå dei ulike einingane møtes for å bli samde om

marknadsområde, og identifisere korleis einingane er komplementære til kvarandre og kan dele ressursar (Raisch & Tushman 2016). Dette bør ein gjere for at mellomleiarane skal stole på at dei kan dele kunnskap med kvarandre, men også slik at dei lettare kan identifisere korleis dei kan dra nytte av kvarandre og oppnå felles fordelar. Einingane deler ofte ressursar som driftsressursar eller felles produktutvikling, men bør likevel halde dei ressursane som gjer eininga spesiell for seg sjølve. Dette kan vere sal, marknadsføring og kundeservice (Raisch & Tushman 2016). At mellomleiarane møtes for å avklare forretningsområde bidrar til at dei vert betre kjende med kvarandre, og at den nye eininga vert integrert med resten av organisasjonen.

Når eininga er komplementær til andre einingar kan ho begynne å pleie relasjonane sine til andre einingar, slik at ein skal få mest mogleg ut av den strukturelle differensieringa og dra felles fordelar mellom dei etablerte og nye einingane. Dette kan gjerast gjennom formelle og uformelle integreringsmekanismar.

2.4.6 Formelle og uformelle integreringsmekanismar

Integreringa kan gjerast i både formelle og uformelle integreringsmekanismar (Zimmermann et al. 2015). Formelle integreringsmekanismar er systematiske, og kan gi høgare læringsutbytte innanfor utnyttande aktivitetar, medan uformelle mekanismar legg til rette for idéutveksling, og kan gi høgare læringsutbytte innanfor utforskande aktivitetar (Burgers et al. 2009). Dei formelle mekanismane går ut på å legge til rette for samarbeid mellom einingane ved å gjere endringar i den formelle strukturen til organisasjonen (Burgers et al. 2009).

Uformelle integreringsmekanismar kan vere å skape felles mål og ein delt visjon for organisasjonen for at ein skal få eit felles språk og forståing (Burgers et al. 2009). Likevel er det viktig at integreringa ikkje går ut over utforskinga eininga driv med slik at den fortsett kan halde på smidigheita og kunne tenkje nytt (Raisch & Tushman 2016).

Tverrfaglege grensesnitt (cross-functional interfaces) er ein formell integreringsmekanisme. Her skapar ein linkar mellom einingane i form av til dømes tverrfaglege team, arbeidsgrupper, eller grensesprengande stillingar for å binde einingane i saman (Burgers et al. 2009). I grensesprengande stillingar vert nokre personar svært sentrale i samarbeidet mellom einingane, og verkar som nøkkelpersonar i grensesnittet mellom dei (Burgers & Covin 2016). Ein kan til dømes bruke jobbrotasjon for å oppnå dette. Tverrfaglege grensesnitt kan legge til rette for felles fordelar mellom einingane ved at dei tilsette vert betre kjende med kvarandre, og ein veit kven som har kompetansen og myndigheita til å godkjenne og setje dei ulike ideane ut i live (Gassmann et al. 2012).

Dessverre har studiar vist at formelle integreringsmekanismer er lite fleksible i forhold til idéutveksling. Ein har allereie har satt ned rammer for kven som skal snakke med kven, og korleis informasjon skal flyte, noko som lagar ein barriere for utveksling av idear, og kan hindre felles fordelar frå å oppstå (Burgers et al. 2009; Burgers & Covin 2016). Sidan tverrfaglege team, arbeidsgrupper og stillingar med nøkkelpersonar ligg i grenselandet mellom to eller fleire einingar, kan dette føre til at personane som har disse posisjonane kan oppleve rollekonflikt, og vere usikker på kvar dei høyrer heime (Burgers & Covin 2016). Dette kan føre til at fordelane organisasjonen drar av å differensiere minskar fordi ein er usikker på om ein skal fremje heilt nye innovasjonar, eller innovasjonar i nærleiken av kjent område (Burgers et al. 2009). I tillegg er formelle integreringsmekanismer svært dyre og komplekse, og kan hindre dei ulike einingane å ha sine egne tidsrammer og kultur. Fordi denne mekanismen kombinerer både utnyttande og utforskande einingar kan den hindre felles fordelar fordi det ofte vil vere sterke meiningar som vil fremme det kjende, og nedprioritere det ukjende og dei utforskande aktivitetane (Burgers et al. 2009). På bakgrunn av dette foreslår eg at:

P8a: Tverrfaglege grensesnitt aukar mellomleiarane sitt engasjement i integrering.

P8b: Tverrfaglege grensesnitt minskar mellomleiarane sitt engasjement i integrering.

Ein annan måte å integrere einingane er å legge dei i fysisk nærleik til kvarandre. Dette er ein integreringsmekanisme som ligg i grenseland mellom formelle og uformelle mekanismer. Her gjer ein endringar i den fysiske plasseringa til einingane, som er ein formell prosess, men ein gjer dette for at dei tilsette skal verte betre kjend med kvarandre. Forsking har funne at dess nærare tilsette er lokalisert i forhold til kvarandre, dess høgare er kunnskapsdelinga mellom dei (Appel-Meulenbroek et al. 2016). At tilsette er lokalisert i nærleiken av kvarandre fører til fleire uformelle møter, og er effektivt når organisasjonar skal fornye strategiane sine (Appel-Meulenbroek et al. 2016; McElroy & Morrow 2010). Dette er vanskeleg om einingane held til i forskjellige bygg, eller det er andre fysiske hindringar for å nå kvarandre (Sheremata 2000). Fysiske hindringar kan minke samarbeidet mellom grupper, og føre til dødtid og forseinkingar når ein skal løyse problem, fordi kommunikasjonen mellom einingane vert mindre effektiv. Det kan også føre til mindre tillit og meir konflikter mellom einingane, og føre til ein organisasjon der einingane er «kongar» på kvar sin haug (Burgers et al. 2009; O'Leary & Mortensen 2010; Sheremata 2000; Van den Bulte & Moenaert 1998).

Fysisk distanse gjer det tungvint å kommunisere, og dersom ein minskar denne distansen vil ein auke kommunikasjonen mellom einingane (Appel-Meulenbroek et al. 2016; Sheremata

2000). Toppleiinga kan gjere dette ved å lokalisere heile organisasjonen på same stad. Det er vist at personar og grupper som er lokalisert i nærleiken av kvarandre kommunisere betre, samarbeider meir og er betre koordinert enn personar og grupper som er lokalisert lenger frå kvarandre (Appel-Meulenbroek et al. 2016; O'Leary & Mortensen 2010; Van den Bulte & Moenaert 1998). Å dele bygg kan gjere kulturen mindre formell og meir innovativ, og det er vist at dei tilsette samarbeider meir, liker kvarandre betre og føler seg meir forplikta til kvarandre (McElroy & Morrow 2010). Dette kan føre til at dei tilsette frå forskjellige einingar får høgare tillit til kvarandre og samarbeider meir, og oppnår nokre av dei same fordelane som tverrfaglege grensesnitt har. Personar og einingar som kan dra nytte av å dele kunnskap bør difor vere lokalisert i nærleiken av kvarandre, og det er viktig at ein vurderer nøye kven som skal sitte i same bygg eller dele kontor (Appel-Meulenbroek et al. 2016). På bakgrunn av dette antar eg at:

P9: Liten fysisk distanse mellom einingane aukar mellomleiarane sitt engasjement i integrering.

Fysisk distanse kan også føre til at nokre einingar vert isolerte på grunn av liten interaksjon med andre einingar. Dette kan føre til at dei tilsette hamnar i dei same tankebanane om att og om att utan særleg input frå andre. Liten interaksjon kan til dømes vere grunna at dei tilsette i den nye eininga ikkje har kontaktar i andre delar av organisasjonen. Dette kan gjere at nokre typar innovasjonar vert føretrekt over andre typar innovasjon innanfor eininga (Raisch & Tushman 2016). For å unngå dette bør det, i tillegg til fysisk nærleik, vere lagt til rette for flyt av informasjon mellom etablerte og nye einingar (Sheremata 2000).

Denne flyten kan ein oppnå ved å integrere einingane sosialt med kvarandre. Sosial integrering er ein uformell integreringsmekanisme, og for å gjere dette mogleg er det viktig at toppleiinga har laga kontekstar som støttar samarbeidet mellom einingar (Gibson & Birkinshaw 2004; Zimmermann et al. 2015). Dette inkluderer å støtte og legge til rette for at einingane kan byggje ein felles identitet, og lage settingar slik at alle einingar drar nytte av å samarbeide (Zimmermann et al. 2015). Felles identitet kan bidra til at einingane vert einige om eit felles mål og ein felles mening. Felles mål og mening vil styre innsatsen til einingane i same retning, auke fellesskapsfølelsen, og det vert meir sannsynleg at einingane vil dele kunnskap og ressursar fordi dei tilsette ser på kvarandre som likemenn (Burgers et al. 2009; Tagliaventi et al. 2010). Samtidig gir felles verdiar felles språk og forståing som fører til effektiv kommunikasjon mellom einingane, og kan føre til høgare kunnskapsdeling og meir tilknytning mellom dei (Burgers et al. 2009). Det vil då vere lettare å identifisere kunnskap og

andre fordelar ein kan oppnå ved samarbeid, og verdien av dette. Denne identifiseringa gjer at ulike einingar vert meir villige til å vurdere og innlemme ulike syn, arbeidsmåtar og personar i den organisatoriske heilskapen (Burgers et al. 2009). Toppleiinga bør difor legge til rette for at dette samarbeidet kan oppstå ved å lage sosiale plattformer der mellomleiarane kan bli kjende. Dette kan til dømes vere sosiale arrangement, konferansar eller kurs.

At mellomleiarane møtes for å avklare område og måtar dei kan samarbeide på hjelper dei også til å bli kjende med kvarandre, og utvikle ein felles forståing for at dei alle høyrer til same organisasjon (Raisch & Tushman 2016). Denne sosialiseringa mellom mellomleiarane hjelper til med å byggje tillit mellom dei, som fører til at dei er meir villige til å dele kunnskap med kvarandre og at mellomleiarane kan opprette samarbeid alle einingane drar nytte av (Tagliaventi et al. 2010; Zimmermann et al. 2015). Eg har difor kome fram til at:

P10: Sosial integrering blant einingane aukar mellomleiarane sitt engasjement i integrering.

2.4.7 Vise fram innovasjonar

Gassmann, Widenmayer og Zeschy (2012) har funnet at eit godt hjelpemiddel for å oppnå støtte og integrere einingane med kvarandre er å vise fram innovasjonane sine til kvarandre. Ved å gjere innovasjonane mindre abstrakte er dei lettare å kommunisere og vekke interesse blant etablerte einingar. Dette kan føre til at den etablerte organisasjonen får meir forståing for kva nye einingar driv med, og einingane oppnår støtte og vert i større grad sett på som ein del av organisasjonen (Gassmann et al. 2012). Å vise fram innovasjonane skapar meir forståing for kva eininga driv med, korleis dei andre einingane kan dra nytte av henne, og kanskje mellomleiarane kan finne nye samarbeidsområde på grunn av dette. Proposisjon elleve vert då:

P11: Vise fram innovasjonar aukar mellomleiarane sitt engasjement i integrering.

2.4.8 Løne mellomleiarane

Lønning for strategiske fornyingstiltak og felles fordelar er ein måte å motivere mellomleiarar til å jobbe hardare for å finne samarbeidsområde. Samtidig kan felles løningssystem få einingar og mellomleiarar til å arbeide i saman og felles få kreative gjennombrøt (De Clercq et al. 2011). Dette er fordi mellomleiarane vert løna for ting dei har oppnådd i saman, og er på den måten med på å fremje samarbeid mellom dei. Det er difor viktig at organisasjonen har eit løningssystem som lønar grupper av mellomleiarar eller einingar som har jobba i saman og funne gode løysingar (De Clercq et al. 2011). Disse løningssystema kan vere bonusar, høgare

lønn eller forfremming, men også at den eller dei som har kome med fornyingstiltak får respekt, atkjenning og liknande frå toppleiinga og andre i organisasjonen (De Clercq et al. 2011). Det er då viktig at toppleiinga gjer dei tilsette klar over at disse løningssystema finnes, slik at dei tilsette kan ta dei i bruk (De Clercq et al. 2011). Fordi; kva skal ein med løningssystem som ingen veit om? Eg føreslår difor at:

P12: Lønning gruppevis aukar mellomleiarane sitt engasjement i integrering.

Likevel kan det å løne den enkelte mellomleiarar vere øydeleggjande for integreringa av einingane ved at det fremjar intern konkurranse mellom dei i staden for samarbeid (Beersma et al. 2003). Dette kan føre til at det vert vanskeleg å få mellomleiarane til å samarbeide, og det vert vanskeleg for mellomleiarane å få støtte frå andre mellomleiarar for idear som kan føre til felles fordelar. Eit godt utforma løningssystem kan auke dei felles fordelane organisasjonen drar av corporate venturing, men det kan også vere ei moglegheit å auke avhengigheita mellom mellomleiarane.

2.4.9 Gjere mellomleiarane avhengige av kvarandre

Om ein aukar avhengigheita mellom mellomleiarane, til dømes ved at einingane deler strategiske ressursar som driftsressursar eller produktutvikling, vil ein synleggjere strategiske moglegheiter organisasjonen har, og føre til høgare utnytting av dei (De Clercq et al. 2015; Raisch & Tushman 2016). Ved å knyte arbeidsoppgåvene til mellomleiarane i saman, og løne dei for felles nådde mål aukar ein kunnskapsdelinga og tilliten mellom dei, og gir ei kjensle av delt eigarskap. Samtidig legg sosial interaksjon mellom mellomleiarane til rette for at dei skal justere seg etter kvarandre, og i høgare grad vil prøve å måla i saman (Burgers et al. 2009). Meir avhengigheit mellom mellomleiarane aukar forståinga mellom dei, og kva einingane deira kan gjere for å oppnå felles fordelar. Proposisjon tretten er då:

P13: Meir avhengigheit mellom mellomleiarane aukar mellomleiarane sitt engasjement i integrering.

For å undersøke denne og dei andre proposisjonane ha det mykje å sei kva metode ein brukar, og denne har eg prøvd å skildre i neste kapittel.

3. Metode

3.1 Design

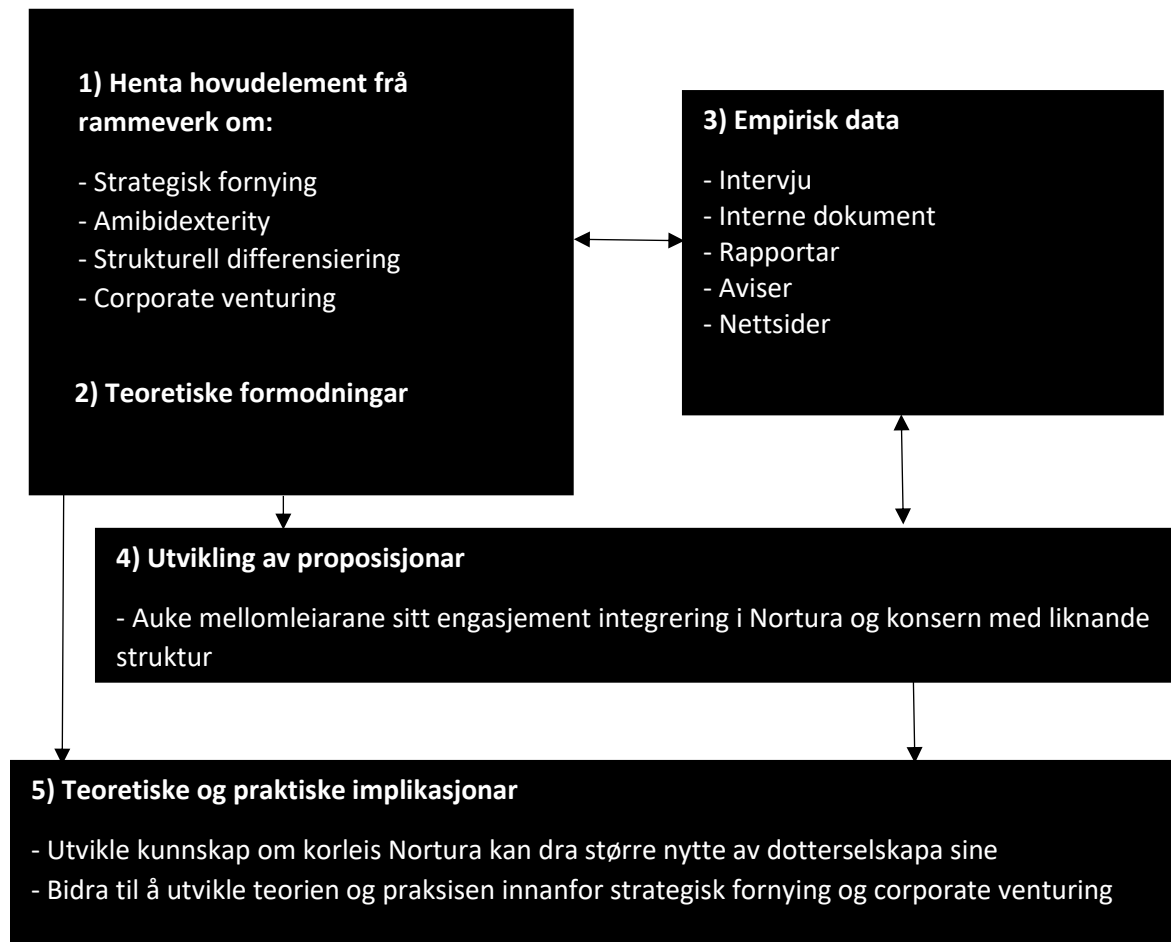
Denne studien er utført som eit casestudie av den norske kjøttprodusenten Nortura og dotterselskapa hennar. Oppgåva er designa som eit casestudie fordi dette gir moglegheit til å finne informasjon om korleis moder- og dotterselskap samarbeider, og gi generell kunnskap om korleis dette fungerer i Nortura (Askheim & Grenness 2008). I eit casestudie kan eg finne ut korleis forholda er i Nortura, og dra mykje informasjon om korleis forholdet mellom einingar fungerer (Askheim & Grenness 2008; Silverman 2014). Casestudie er ein fleksibel tilnærming, og passer når ein skal studere ukjende områder. I tillegg gir casestudie moglegheita for å samle inn data frå ulike kjelder, som kan gi eit godt innsyn og god fokus på det som vert forska på (Ghauri 2004). Det er berre brukt eit case; å undersøkje fleire bedrifter ville gitt sterkare grunnlag for å byggje teori, men dette er ofte meir komplisert, og vart grunna tidsramma difor ikkje gjort (Eisenhardt & Graebner 2007).

Denne oppgåva brukar ein kvalitativ metode fordi den er godt egna for å utforske *korleis* og *kvifor* noko vert gjort (Ghauri 2004; Raisch & Tushman 2016; Silverman 2014). Metoden er induktiv fordi eg vil prøve å trekkje konklusjonar frå Nortura sitt case til det meir generelle, og sjå om eg kan komme med eit bidrag til den eksisterande teorien om emnet (Johannessen et al. 2011). I tillegg er ein kvalitativ metode egna fordi formålet med studien er å finne ny kunnskap om emnet og ikkje eksisterande kunnskap (Eisenhardt & Graebner 2007). Dette gjorde eg fordi det er lite eksisterande teori om dette emnet. Ein kvalitativ metode er då god fordi ein kan identifisere komplekse sosiale problem (Eisenhardt & Graebner 2007).

Problemstillinga er:

Korleis kan mellomleiarane sitt engasjement i integrering i grenseflata mellom den etablerte delen og den nye eininga bidra til felles fordelar, og korleis kan toppleiarane legge til rette for dette?

Framgangsmåten for studiet er skildra i figuren nedanfor (figur 2). Først vart det henta sentrale element frå litteraturen, deretter kom eg fram til nokre teoretiske formodningar, og utvikla proposisjonar. På bakgrunn av dette vart det samla inn empirisk data. Ut frå denne vart nye proposisjonar utvikla, eller det vart avgjort om proposisjonane fekk støtte eller ikkje. På bakgrunn av dette vart praktiske og teoretiske implikasjonar avgjort.



Figur 2: Framgangsmåte for oppgåva. Figuren visar korleis teori, empirisk data, proposisjonar og implikasjonar har blitt utleia.

(denne figuren er utarbeida med utgangspunkt i figur 2 i Korhonen (2006 s.19)).

3.2 Skildring av caset

Nortura er Noregs største kjøtprodusent, og driv med alt frå slakt til foredling og distribusjon av kjøt. Nortura er ei samvirkebedrift som starta opp som eit slakteri på Løren i 1911. Sidan den gang har bedrifta hatt god vekst, og i 2006 fusjonerte Gilde og Prior til Nortura (Nortura n.d.-b). Disse to er no Nortura sine største merkevarer, og bedrifta har i heilskap over 5600 tilsette (Nortura n.d). Nortura har 32 heileigde, deleigde eller tilknytte selskap, der nokre av bedriftene til dømes produsere spesialprodukt for større kundar, medan andre driv med foredling av bi-produkta frå kjøt- og eggproduksjonen. Forskjellen mellom heileigd, deleigd og tilknytte selskap er at Nortura eig hundre prosent i heileigde selskap, over femti prosent i deleigde selskap, og under femti prosent i tilknytte selskap. Alle selskap der Nortura har over femti prosent vert vanlegvis rekna som dotterselskap, men i denne oppgåva gjer eg ikkje forskjell på selskapa der Nortura eig over eller under femti prosent. Det kan difor hende at til dømes Fjordland vert omtalt som dotterselskap. Nokre av dei heileigde selskapa er Norilia,

Norfersk, Matiq og Norsk Hundefôr, medan til dømes Noridane og Norsk Dyremat er deleigde, og selskap som Fjordland eller Bioco er tilknytte selskap. Nortura har einingar og selskap over heile Noreg, og i Sverige, Danmark og Storbritannia (Nortura n.d.-a).

Dotterselskapet Norilia har ca 45 årsverk, og har ei viktig rolle i konsernet fordi bedrifta har ansvaret for sal og utvikling av alle bi-produkta til Nortura. Disse vert også kalla plussprodukt (Norilia n.d.). Norilia sin posisjon er viktig fordi Norilia fordeler plussprodukta vidare til dei ulike dotterselskapa, som gir Norilia ein viktig posisjon når det kjem til integrering av einingane. Denne utforminga av konsernet gir eit godt utgangspunkt for å undersøke problemstillinga for oppgåva.

3.3 Metode for datainnsamling

3.3.1 Dybdeintervju

Førstehandsdata vart henta inn ved hjelp av dybdeintervju. Grunnen til at dybdeintervju vart vald er at samarbeidet mellom einingane er komplekse sosiale system og kan vere vanskeleg å observere frå utsida (Johannessen et al. 2011). Eg ønska å gå djupare i svara til informantane, og ville at informantane skulle fortelje om forholdet sitt til dei andre einingane. Dette gjorde dybdeintervju til den mest skikka metoden for denne oppgåva. I tillegg var informantane personar med lite ledig tid, og er lokalisert på kvar sine sider av landet. Dybdeintervju er økonomisk når det kjem til tid og ressursar, og i ei masteroppgåve med relativt avgrensa med tid, og informantar med travle jobbar er dybdeintervju difor godt eigna (Askheim & Grenness 2008; Silverman 2014). Dybdeintervju gir kvar enkelt moglegheit til å fortelje det han eller ho vil, og gir informantane større rom for å legge vekt på det dei ser som viktig, medan forskaren har moglegheit til å stille utdjupande spørsmål.

Utval av informantane

I forkant av datainnsamlinga vart det halde eit møte med Gurill Narum Mediaa, som er direktør for innovasjon i Nortura og Morten Sollerud som er administrerande direktør i Norilia. I dette møtet vart forskingsprosjektet presentert, og diskutert korleis det skulle bli utført. Seinare vart kontakten oppretthalde ved hjelp av e-mail og telefon. Før utvalet av informantar vart gjort gjekk Gurill Narum Mediaa ut i permisjon og Nina Bye Larsen, innovasjonssjef i Nortura, vart ny kontaktperson frå innovasjonsavdelinga.

Det var viktig at informantane høyrde til leiarnivå for einingane og toppleiarnivå i Nortura fordi disse hadde informasjonen som var relevant for studiet. Denne gruppa av personar vart skildra som eliteinformantar av Welch et al. (2002), og disse er ofte vanskelege å få kontakt

med fordi dei vil beskytte seg frå omverda. Ein bør difor bruke «sponsorar», eller «døropnarar», for å kontakte dei, i dette tilfellet Sollerud og Larsen (Welch et al. 2002). Det vart vald ut tolv informantar, der elleve ville vere med i prosjektet. Dei som vart valde var personar frå konsernleiinga i Nortura, ein person som er styreleiar for fleire av dotterselskapa til Nortura, og leirane for nokre av dotterselskapa pluss nokre fabrikksefjar, men andre kunne også vore aktuelle for oppgåva. Disse vart valt ut i samarbeid med Larsen og Sollerud, som har sentrale posisjonar i Nortura og gode nettverk, og difor er godt rusta til å velje ut relevante informantar.

Informantane vart først varsla om forskingsprosjektet av Larsen, og så kontakta via e-mail med førespurnad om dei ville delta i forskingsprosjektet (Johannessen et al. 2011). Deretter vart tidspunkt for intervju avtala via mail.

Gjennomføring av intervju

Intervju var halvstrukturerte med opne spørsmål, og følgde ein førehandslaga intervjuguide basert på problemstillinga, forskingsspørsmåla og proposisjonane i litteraturdelen. Sidan informantane kom frå tre forskjellige grupper (toppleiarar, styremedlem og leiarar for fabrikkar og dotterselskap) vart det laga tre ulike intervjuguidar tilpassa kvar gruppe og deira arbeidsoppgåver, sjå vedlegg 2a, 2b og 2c. Eg stilte spørsmåla på ein måte som gjorde at informantane gav svar på forskingsspørsmåla og proposisjonane, men som ikkje var førande. Dersom eg ville at dei skulle utdjupe noko eller snakke om spesielle ting stilte eg spørsmål som ikkje var i intervjuguiden, men som var i tråd med teorien.

Det vart brukt halvstrukturerte intervju for at intervju skulle bli utførte på omtrent same måten, men fortsett vere fleksible nok til at eg kunne stille utdjupande spørsmål dersom det var nødvendig (Askheim & Grenness 2008; Johannessen et al. 2011). Halvstrukturerte intervju er meir tidseffektive enn heilt opne intervju, for ein unngår at informanten snakkar lenge utan å svare på det ein eigentleg ønska svar på. Det vart på førehand opplyst om at intervju ville ta 45 minutt til 1 time. Dette vart gjort fordi informantgruppa er eliteinformantar, og det gjekk igjen hos alle at dei var svært opptekne. Ein informant hadde til dømes berre 40 minutt til rådighet. Dei informantane som ønska det fekk tilsendt spørsmåla i forkant av intervjuet.

Intervjuguiden vart utforma med tanke på at folk ikkje alltid svarer ærleg når dei vert intervju, og dette er spesielt gjeldande dersom forholda mellom selskapa i casestudien er dårleg. Problemstillinga og forskingsspørsmåla verkar ikkje i utgangspunktet sensitive, men

det kan vere underliggjande årsaker som forskaren ikkje ser som hindrar informantane i å svare ærleg på spørsmåla (Silverman 2014). Studiar har derimot funne at eliteinformantar ofte svarar mykje ærlegare og er meir opne enn andre informantar, fordi dei er vandt med å svare på kritiske spørsmål (Welch et al. 2002). Likevel var det viktig å utforme intervjuguiden slik at eg først varma opp intervjuobjekta, bygde tillit til dei og fekk dei til å snakke, med generelle spørsmål om arbeidsoppgåver og bakgrunn. Disse skulle vere lette å svare på, og få intervjuobjektet i prat, slik at sannsynet for at informanten svarte ærleg på dei neste spørsmåla auka (Silverman 2014). Etter dette kom spørsmål som introduserte temaet for intervjuet for å starte tankeprosessen hos intervjuobjektet, og deretter kom hovudspørsmåla. Først fekk informanten snakke fritt innanfor dei rammene som var satt, og deretter vart det stilt spørsmål for å klargjere ting eller for å gå grundigare i noko som vart sagt tidlegare. Til slutt vart intervjuet summert opp og informanten fekk spørsmål om han eller ho hadde noko å tilføre. Dette var viktig for at informanten skulle få legge til ting ho eller han meinte var viktig, men som ikkje hadde kome opp tidlegare (Johannessen et al. 2011). For å auke truverdigheita til svarea vart intervjuar halde på plasser informantane er kjende med for å skape eit trygg atmosfære. Dette var på kontora deira eller i møterom på arbeidsplassen (Silverman 2014). Det er derimot viktig å merke seg at når ein intervjuar eliteinformantar at dei lett kan dominere intervjuet fordi dette er informantar som er vant med å snakke føre publikum. Det som skje då er at intervjuaren overvurdere informasjonen til informanten, og eg var difor svært obs på at dette ikkje skulle skje (Welch et al. 2002).

Sidan det er viktig med nærleik til datamaterialet ved bruk av ein kvalitativ metode slik at materialet vert tolka rett ved vidare arbeid vart intervjuar vart utførte av meg (Askheim & Grenness 2008). Alle intervjuar vart spelte inn på bandspelar, transkriberte og analyserte i etterkant.

3.3.2 Sekundærdata

Intervjuar vart supplementert med sekundærdata for å sjekke svarea eg fekk i intervjuar opp mot andre kjelder og gjere studien meir truverdig. Dette vart også gjort for å få eit betre overblikk over korleis forholda i Nortura faktisk er (Silverman 2014). Sekundærdata vart henta frå interne dokument som vart gjort tilgjengelege for meg, årsmeldingar, aviser, og andre typar rapportar. Sjå tabell 1 for oversikt over dokumenta som vart brukt.

Tabell 1: Oppsummering av sekundærdata.

Dokumenttype	Namn på dokument	Forfattar	Sider
Internt strategidokument	Forvaltning av Nortura SAs eierinteresser	Nortura SA	16
Rapport	Kjøttets tilstand 2015	Animalia	116
Rapport	Kjøttets tilstand 2016	Animalia	142
Årsmelding	Nortura SA Årsmelding 2016	Nortura SA	45
Årsmelding	Nortura SA Årsmelding 2015	Nortura SA	51
NOU	Mat, makt og avmakt	Steensnæs et al.	126
Årsmøtetale	Styreleder Sveinung Svebestads årsmøtetale (2016)	Nortura SA	5
Internt dokument	Oversikt over to samarbeidsforum i Nortura	Nortura SA	1
Websider	Nortura	Nortura SA	

3.4 Analyse

Då intervjuet var ferdig utført vart dei skrivne ut og koda. I utskrivinga var det viktig å skrive ned ordrett kva som vart sagt i intervjuet. Dette vart gjort slik at det skulle vere lettare å bruke informasjonen som kom fram i intervjuet seinare, samtidig som det vart brukt ordrette sitat i kapittel fire. I dei første intervjuet vart alt som vart sagt skrive ut. Dette tok svært lang tid, og eg gjekk over til å skrive ut dei sentrale og viktige delane av intervjuet, medan dei mindre viktige delane, som til dømes bakgrunnen til informantene og ting som ikkje hadde noko med prosjektet å gjere vart skrive ut i stikkordsform. Dersom eg seinare fant ut at noko av dette var viktig likevel, vart disse delane også skrive ut ordrett (Koskinen et al. 2005).

Dei ulike utsegna vart først koda i ein blanding mellom open aksial koding og vart noterte i margin slik som i figur 3 (Askheim & Grenness 2008). Her vart ulike utsegn definerte ut i frå ord, uttrykk og meiningar som informantane brukte i intervjuet, eller som eg trakk frå intervjuet. (Askheim & Grenness 2008). Eg noterte dei orda, uttrykka og meiningane som eg såg som viktige, og hadde ein kopling til faktorar som kan vere knyta til mellomleiarar sitt engasjement i integrering og felles fordelar.

I: Hvorfor er det slik at noen enheter samarbeider mer med noen enn andre?
#00:08:07-7#

B: Det er jo sånn menneskelig, det er sånn kjemi, det er sånn at noen går godt sammen, mens noen går mindre godt sammen. Noen har lyst til å ha styring selv andre vil mye mer samarbeide. Det er sånn. Det er jo sånn, det er jo mennesker som sitter her, og det er jo den slags ting som er med på å bestemme dette. Og så har du jo de spørsmålene om hva er det som er avgjørende for det er hva ledelsen er opptatt av. Langt på vei så blir jo folk, folk blir opptatte av det sjefen er opptatt av. Så det er veldig mye sånne ting som avgjør ikke sant. Og så er jo litt sånn noen utfordringer har en, det er jo at man må, de som styrer må levere, alle gjør det best mulig for seg selv, samtidig må det ikke bli sånn at hvis du gjør det godt for deg selv, så må du gjøre det for det hele. Det er det å finne systemer som på en måte gjør at ? At du ikke på en måte det er jo veldig stort du tjener noen ekstra kroner, men hvis det medfører at du taper mer penger på lang sikt så er det det å løfte, det på innenfor sin, hvis det lønner seg å gjøre en jobb ekstra i produksjonen for å gi salget bedre pris. så er det areit. men hvis det koster mer enn det en får ut selv så skal man ikke

-  **Ragna**
Kjemi mellom mennesker
-  **Ragna**
Det ledelsen er opptatte av
-  **Ragna**
Samarbeid

Figur 3: Døme på open koding. Ulike utsegn vart definerte ut i frå ord, uttrykk og meiningar som informantane brukte i intervjuet, og merka med ord, uttrykk og meiningar som eg såg som viktige, og hadde ein kopling til faktorar som kan vere knyta til mellomleiarar sitt engasjement i integrering og felles fordelar vart noterte.

Det er derimot viktig å notere seg at den opne kodinga ikkje var heilt open, sidan intervjuet vart utførte i samsvar med ein intervjuguide som var laga basert på teorien, forskingsspørsmåla og proposisjonane. Informasjonen som kom fram i intervjuet vart difor delvis koda og organiserte allereie før informasjonen var henta inn.

Etterpå vart gruppene koda aksialt. Kodinga vart gjort ved hjelp av ein «klipp-og-lim-teknikk». Meininga med dette var å identifisere meininga bak orda og uttrykka eg fann i det første steget, og å sortere informasjonen (figur 4) (Askheim & Grenness 2008).

Felles fordelar	
1	
2	<p>Det kan jo være at det er helt forskjellige virksomheter. Som Matiq som er et lite datterselskap som drifter våre IT system, er ikke nødvendig at den skal samarbeide med andre døtre. For det er ikke noen synergier, så det må jo være døtre med synergier. Som er logikken bak det. Da er jo, ja, du har de topå hundefor som jobber sammen. Så er det jo Norilia oppi det, som jeg trodde jobbet sånn rimelig greit med dem. Så er det helt sikkert at kan jobbe bedre. For det er jo de som er under Knud det som, sånn som prima slakt jobber jo tett med oss.</p> <p>Da tenker jeg det nettverket Knud har, skal være vite døtrene seg i mellom, og ta ut synergier</p>
12	<p>Ja, vi bidrar jo med verdiskapning på produktet da, det er jo det som ligger i bunn, så bidrar vi med kompetanse forståelse på hva som er smart å gjøre, og så bidrar vi og med kompetanse og forståelse på andre områder, altså hvor vi fanger opp ting innfor vårt område som også kan være nyttig for dagligvare og proffmarkedet</p> <p>Det har jo ført til en stor utvikling og vekst for vårt område og for konsernet totalt sett at vi nå ser på en del helt nye anvendelsesområder for en del av plussproduktene.</p>
4	<p>B: Det er ikke noe godt svar på det, det kan være at det er ikke noe effekter av å jobbe sammen, det er noen av dem</p> <p>Men på noen områder, så tror jeg at det fins et potensiale. Og det er vel litt det vi ønsker å få til når vi skal samle de forskjellige</p>

Figur 4: Døme på aksial koding. Meininga her var å identifisere meininga bak orda og uttrykka frå det første steget, og å sortere informasjonen.

Deretter vart det definert nokre omgrep og kategoriar som var sentrale for å svare problemstillinga, forskingsspørsmåla og proposisjonane. Denne kodinga kallast selektiv koding (Askheim & Grenness 2008). Omgrepa og kategoriane vart henta ut i frå litteraturen analysert i kapittel to, og datamaterialet som passa inn i dei ulike overskriftene vart limte inn

slik som i figur 4. Dette vart gjort for å sjå om studien har avklart sentrale fenomen, og avdekke disse (Askheim & Grenness 2008). I den selektive kodinga prøvde eg også å finne samanhengar og mønster mellom variablane og dei ulike gruppene som vart definerte for å finne kva ein kan gjere for å auke samarbeidet mellom einingane (Askheim & Grenness 2008). Korleis dette gjekk føre seg, og resten av kodingsprosessen kan sjåast i vedlegg 4.

Annan dokumentasjon vart også brukt om forholdet mellom einingane for å byggje på førstehandsinformasjonen, som til dømes interne dokument. Denne informasjonen vart også koda slik det er skildra over. Sjå vedlegg 4 for døme på denne analysen. Til slutt vart første- og andrehandsdataen triangulerte for å gjere studien så truverdig som mogleg.

3.5 Vurdering av pålitelegheit, truverdigheit og moglegheiter for overføring

Eg har vald å bruke omgrep som er vanlege i kvalitativ forskning. Dette betyr at eg har brukt omgrepet pålitelegheit i staden for reliabilitet, truverdigheit i staden for validitet og moglegheit for overføring i staden for ekstern validitet. Dette har eg gjort fordi kvalitative metodar bør vurderast på ein annan måte enn kvantitative metodar, og difor er uttrykka som er brukt betre egna for å måle kvaliteten på forskingsprosjektet enn reliabilitet, validitet og ekstern validitet (Johannessen et al. 2011).

3.5.1 Pålitelegheit

Pålitelegheit handlar om kor nøyaktig dataen er, kva data som har blitt brukt, og korleis den har blitt samla inn og analysert (Johannessen et al. 2011). Det handlar også om studiet er skildra godt nok til at det er mogleg å gjere studiet på nytt seinare på same måte, og om ein kan dra dei same konklusjonane (Johannessen et al. 2011). Det vil dessverre vere vanskeleg å reprodusere studiet hundre prosent fordi ingen intervju var like, dette er svært vanleg innanfor kvalitativ forskning (Askheim & Grenness 2008). Likevel vart det utført elleve intervju for å få eit godt bilete av situasjonen i Nortura, og for å unngå at enkelte meiningar vart lagt for mykje vekt på. For å sikre høg pålitelegheit vart det også brukt ein bandopptakar i intervju, og spørsmåla vart laga så tydelege som mogleg for å minimalisere feiltolking. Før innlevering vart informantane også spurte om å sjekke at sitata deira er korrekte (vedlegg 5). Eg har prøvd å vere så objektiv som mogleg i analysen, og det er gjort klart korleis data frå intervju er kategorisert for å sortere og analysere informasjonen slik at andre som ønskje å utføre studien kan sortere informasjonen på same måte (Silverman 2014). I tillegg vart alt materiale triangulert for å sjekke om intervjudata stemte overeins med dokument om emnet (Eisenhardt

& Graebner 2007). Det er også gjort rette for kva dokument som er brukt og kven forfattaren er i tabell 1.

3.5.2 Truverdigheit

Truverdigheit handle om kor relevant informasjonen som er brukt er. Med andre ord: Kor godt data passe til å svare på problemstillinga (Silverman 2014). For å gjere truverdigeita så høg som mogleg har eg prøvd å vise korleis heile studiet heng i saman i figur 1, og korleis den har blitt gjennomført i kapittel 3. Figur 1 vart laga på eit tidleg stadium av studien, og skulle gjere det lettare å gjere datainnsamlinga i tråd med forskingsspørsmåla og problemstillinga ved å vise forholdet mellom teori, variablar og resultat (Gibbert et al. 2008). I tillegg har eg brukt den same oppbygginga i kapittel 4 som i kapittel 2 for å auke truverdigeita til studiet, men også for å gjere det enklare for meg sjølv når eg skal prøve å svare på forskingsspørsmåla.

Intervjuguiden er utleia frå problemstilling, forskingsspørsmål og proposisjonar for å sikre at informantane gav den informasjonen eg var ute etter. Korleis forskingsspørsmåla vart utleia kan sjåast i vedlegg 3a, 3b, 3c.

Informantane var også viktige i denne samanhengen; for å få svar på det eg ønska var det viktig at eg hadde informantar som kunne gi svar på disse tinga, og kven som vart vald ut er forklart i kapittel 3.3.1. Det vart derimot berre intervjuet eit lite utval av moglege informantar, og for å auke truverdigeita til studiet kunne mange fleire ha vore intervjuet. Dette gjaldt spesielt leiarane for dei eksterne einingane til Nortura, og fleire styreleiarar. Informantane frå konsernleiinga og dei interne einingane sa stort sett det same, medan leiarane frå dei eksterne einingane hadde alle svært ulike forhold til andre einingar og til konsernleiinga. Å auke utvalet var likevel vanskeleg fordi informantane hadde avgrensa med tid. I tillegg tok eit intervju med reisetid, intervjutid, utskrivning og koding mykje tid. Det som derimot er viktig å understreke er at elleve ut av tolv potensielle informantar stilte opp til intervjuet, og dette auke truverdigeita fordi dette var dei personane som kontaktpersonane trudde kunne sitte på mest informasjon om emnet.

For å auke truverdigeita ytterlegare er rammeverket for oppgåva klart definert, og dei ulike kjeldene for datainnsamling er triangulert. Dersom det er mogleg å dra dei same konklusjonane frå ulike kjelder er forskinga meir truverdig, difor brukte eg fleire ulike informasjonskjelder og ulike metodar. (Silverman 2014). Dette er også med på å gi eit meir

heilskapleg bilete av situasjonen i Nortura, enn om eg berre hadde bruka ein innsamlingsmetode.

3.5.3 Moglegheit for overføring

Moglegheit for overføring er meint som kor godt funna og kunnskapen ein kan dra frå denne oppgåva kan overførast og brukast i andre settingar (Johannessen et al. 2011). Studiet vart gjennomført med eit lite utval, berre i ei bedrift, og kan vere lite representativt for andre bedrifter (Askheim & Grenness 2008). Studiet kan gi god forståing for korleis samarbeidet mellom einingar går føre seg i Nortura, men andre konsern kan ha heilt anna samhandling mellom einingane. Studiet kan likevel gi eit godt innblikk i korleis samarbeid og koordinasjon går føre seg i konsern med ein liknande struktur, og nokre av problema og løysingane kan vere dei same som likande bedrifter har. Studiet kan difor overførast til nokre situasjonar, og nokre bedrifter og konsern kan ha bruk for denne kunnskapen. Dette studiet skal derimot også utvikle ny teori om emnet og dette kan gi moglegheit for å utvide teorien om korleis samarbeid og relasjonar mellom einingar skapar felles fordelar, og funna kan kaste lys på dette. Likevel, denne studien er konfidensiell og det vil berre vere Nortura som får tilgang til den. Det vil seie at sjølv om andre kan ha bruk for den, både organisasjonar eller som eit teoretisk bidrag, vil ikkje dei har moglegheita til å bruke den. Studien er derimot uansett ikkje like generaliserbar som ei kvantitativ oppgåve ville ha vore (Askheim & Grenness 2008).

3.5.4 Oppsummering pålitelegheit, truverdighet og moglegheit for overføring

I tabellen nedanfor (tabell 2) kan ein sjå korleis det er tenkt å gjere studien påliteleg, truverdigg og mogleg å overføre til andre settingar.

Tabell 2: Oppsummering pålitelegheit, truverdigheit og moglegheit for overføring. Tabellen visar kva taktikk som vart brukt for å auke pålitelegheita, truverdigheita og moglegheita for overføring. Vidare visar tabellen når taktikkane vart utførte (denne tabellen er utarbeida med utgangspunkt i tabell 9 i Korhonen (2006 s.46)).

Problem	Taktikk	Forskningsfase
Pålitelegheit	<ul style="list-style-type: none"> • 11 intervju • Bandopptakar • Transparent metode • Fleire ulike datakjelder (triangulering) • Sitatsjekk 	<ul style="list-style-type: none"> • Forskningsdesign • Datainnsamling • Samanstilling av studiet
Truverdigheit	<ul style="list-style-type: none"> • Vise tydeleg fram korleis studiet heng i saman (tydeleg oppbygging) • Fleire ulike datakjelder (triangulering) • Nøkkelinformantar vart intervju 	<ul style="list-style-type: none"> • Forskningsdesign • Datainnsamling • Analyse • Samanstilling av studiet
Moglegheit for overføring	<ul style="list-style-type: none"> • Samanlikne resultatata frå studiet med liknande studiar 	<ul style="list-style-type: none"> • Forskningsdesign • Analyse

3.6 Etiske vurderingar

Eg har prøvd å gjere dette studiet etisk ved å gjere forskingsprosessen så transparent som mogleg (Silverman 2014). Det har blitt gjort fleire etiske vurderingar i løpet av studiet, men den viktigaste er korleis informantane vert behandla. Informantane skal sjølve bestemme om dei vil vere med i studiet eller ikkje, og dette har blitt respektert når studiet vart utført (Johannessen et al. 2011). Då informantane vart kontakta den første gongen vart det gjort skriftleg klart at studiet var frivillig, kva informasjonen skulle bli brukt til, og korleis den vart behandla slik at informantane visste kva dei samtykka til. Samtidig fekk dei eit kort samandrag av kva studiet går ut på. Denne informasjonen kom fram på eit samtykkeskjema sendt på mail. Dette skjemaet vart også lagt fram før intervju, og informantane måtte signere på at dei samtykka til å delta i studien for å vere med i forskingsprosjektet (vedlegg 1). I samtykkeskjemaet vart det også gjort klart at informantane var sikra konfidensialitet, og at dei kunne trekke seg frå studiet når som helst utan å gi ei årsak før masteroppgåva er innlevert (15.mai 2017). I det tilfellet vart informasjonen ikkje brukt og sletta.

Studiet er meldt og godkjend av Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste (NSD), og informasjonsbehandling av personinformasjon er gjort etter deira retningslinjer. I tillegg er samtykkeskjemaet informantane må svare på utforma og godkjend etter deira retningslinjer. Dette inkluderte eit kort samandrag av prosjektet, formål, kva og korleis opplysningane skulle

bli brukt, at det var frivillig deltaking, at informantane kunne trekkje seg når som helst før innlevering og at intervju vil bli tatt opp på bandopptakar.

Det blir ikkje oppgitt direkte identifiserbare personopplysingar i oppgåva. Dette inkludere namn, kjønn, alder eller stillingstittel. All informasjon frå intervju og andre personopplysingar har blitt gjort anonyme og sletta ved innlevering av masteroppgåva, og vil ikkje bli gjort tilgjengelege for utanforståande.

Før studiet vart satt i gang gav Nortura skriftleg samtykke via mail til at det var greitt for dei at studiet vart utført. Utan dette samtykket bør ein ikkje intervju tilsette ved konsernet, fordi dette kan avsløre ting Nortura vil halde for seg sjølve. I tillegg vart Nortura tilbode konfidensialitet, som dei ønska å ha.

4. Resultat

4.1 Strukturell differensiering

Funn

Nortura har i stor grad skild ut dei aktivitetane som ikkje direkte er knyta til hovudaktivitetane deira i egne dotterselskap (tabell 3). Fleire av informantane har uttalt at Nortura skal jobbe for å omsetje bondens produkt (tabell 4), som her er rekna som kjøt og egg. Alle einingar som ikkje jobbar direkte med dette har blitt skild ut i egne selskap. Dette skiljet har gitt einingane fokus på sine område og større rom for å handle ut i frå det dei ser som viktig (tabell 4).

Tabell 3: Oversikt over Nortura sine heileigde, deleigde og tilknytte selskap.

Nortura		
Heileigde dotterselskap	Deleigde dotterselskap	Tilknytte selskap
Norfersk	Telespor	Skala
Norilia	Det Nye Kjøkken AS	Fjordland
Matiq	CWD Holdings	Borg Systemvask
Norsk hundefôr	Norsk Dyremat	Meråker Kjøtt
Prima Slakt	Noridane Foods (N)	Norsvin Int. Holding
Jærinvest/Kviamaka	Fjordkjøkken	Gårdsand
	Norsk Protein	Svindland
	Hå Rugeri	Nærbø Kyllingslakt
	Scan. Poultry Research	Agrikjøp
	Karajok Slakeeiendom	Art-Nor
		Norpri
		Malvik Vask og Terminal
		Hå kylling
		Bondevennen
		Bioco
		Tun Media

Tabell 4: Sitat om strukturell differensiering, henta frå intervju med tilsette i Nortura og dotterselskapa hennar.

Informant	Sitat
Informant 1	<i>Det som ikke er mat har vi datterselskap som håndterer, og det er ikke spiselige produkter. (...) Fokusering og differensiering er grunnlaget for en struktur med morselskap og datterselskaper.</i>
Informant 2	<i>Det som er vår kjernevirksomhet, slakting, skjæring, foredling og salg av hovedproduktene, det ligger i morselskapet. Og så er det mer avledelede virksomheter som ligger i døtre, eller at de operer i spesielle markeder.</i>
Informant 5	<i>Det å organisere som et eget selskap er først og fremst for å få fokus (...) Hensikten med å drive som små enheter er det er å ha kontroll på kostnadene, ha fokus på ting og sånne små selskaper er mye raskere i å gjøre ting, bestemme ting, frigjøre, og følge opp ting i stedet for et stort. (...) Hvis du skal ha noe som skal ha sjans for å lykkes så tror jeg at det viktigste er å isolere hver enhet og forretningside, med sin egen ledelse, og sitt eget fokus, og sin egen kapital. Og ikke bare ha et system som bare har et sugerør inn i det store fellessystemet som bare bruker penger. (...) har selskapet kapital til rådighet, så blir det liksom din egen lommebok. Det blir sånn at hvis du ser penger forsvinner ut så må du gå i banken og skaffe finansiering, eller du må tilbake til eierne å skaffe mer kapital. Det gir en helt annen kostnadsbevissthet, et helt annet fokus på kapitalen, hva du gjør, hva du ikke bør gjøre, hvor lang tid du skal bruke på ting som fungerer og hva som ikke fungerer.</i>
Informant 6	<i>Du kan si at Nortura er et stort tankskip, det kjører ikke så fort, men det kjører med en god kraft fremover. Når det først kommer i den riktige retningen så skjer det virkelig noe. Det flytter mange veier, det skjer mange ting. Men hvis det skjer noen ting så kan man ikke flytte seg så raskt. Vi er kanskje mer redningsskøyta Elias (...) Vi kommer litt rundt omkring, litt hurtige manøvrer, så responstiden vår er veldig rask.</i>

Tolking

Det var stor konsensus blant informantane frå morselskapet om at Nortura var til for å omsetje bonden sine produkt. Informantane var einige om at dei einingane som ikkje hadde noko med kjerneverksemda å gjere var skild ut i dotterselskap (tabell 4). Dette var til dømes dei som dreiv med plussprodukt, eller skilde seg ut på andre måtar. Fleire av informantane meinte dei fekk meir fokus på dei ulike områda på grunn av dette; einingane hadde meir konsentrerte oppgåver, fekk meir kostnadsfokus og dei tilsette fekk meir eigarskap til si eining. Det var viktig for informantane med skiljet nettopp for å ha dette fokuset, og for å kunne konsentrere seg om mindre, meir spesialiserte oppgåver. Nortura har skild dei selskapa som driv med dagleg drift frå dei selskapa som ser etter nye forretningsmoglegheiter, som for eksempel Noridane eller Norilia (tabell 3). Dette har gjort at einingane kan jobbe på måtar som passar

dei og miljøet deira bra, og gjer dei i stand til å ta litt kjappe vendingar om ting ikkje fungerer (Burgers et al. 2009; Raisch & Tushman 2016). Det kom også fram at dotterselskapa har ulik personalpolitikk, oppgåver, målsettingar, og så vidare, slik som litteraturen om differensiering anbefaler (Burgers et al. 2009). Dette har resultert i mange gode resultat for einingane og for Nortura. Ein kan dermed konkludere med at Nortura brukar strukturell differensiering.

4.2 Integrering og felles fordelar

Funn

Alle informantane var i større eller mindre grad klare på at dei interne og eksterne einingane i Nortura jobbar i saman med minst ei anna eining, og at dette har ført til felles fordelar for Nortura. Det var derimot stor usemje om einingane jobba godt nok med kvarandre (tabell 5).

Tabell 5: Sitat om integrering og felles fordelar henta frå intervju med tilsette i Nortura og dotterselskapa hennar.

Informant	Sitat
Informant 3	<i>Hvis det blir så tett, så forbundet, så blir på en måte manøvreringsrommet så lite an det ikke blir noe dynamikk i det. Den dynamikken blir utrolig viktig.</i>
Informant 6	<i>Det at vi deler en stor organisasjon gjør oss sterkere og hurtigere, fordi vi har en sterk mor (...) de andre avdelingene har hjulpet oss til å bli sterke, vi gjør hverandre sterke. Vi samarbeider. (...) Det er kanskje noen avdelinger hvor det også har vært mulighet for bedre samarbeid, for eksempel (en intern enhet). Der kunne vi hatt et mye bedre samarbeid. Men der har vi litt noen person, eller noen forskjellige virkelighetsoppfattelser av hvordan man skal gjøre ting, så blir det vanskelig å arbeide sammen. Ofte hvis folk er uenige, hvis folk krangler så blir det ofte sånn. At man har et konkret problem, men det er ikke ofte problemet er at en ser verden på ulik måte. Så vi ser liksom at det norske markedet består både av de norske varene og import, og så er det noen i Nortura som ser at vi har kun det norske, vi tenker kun på det norske. Og alt det andre, få det vekk.</i>
Informant 8	<i>Vi kan godt tape penger rent lokalt, fordi det skal gå via et annet selskap (...) Det blir jo felles gode, så på bunnlinja så er det en fordel. Men det er ikke noen store problemer å godta at slik er drifta så lenge man vet at bunnlinja vinner på det.</i>
Informant 11	<i>Samarbeidsselskapet vårt har ingen egen salgsfunksjon, slik at vi sammen jobber med produktutvikling og fremskaffer disse varene. Jo mer vi selger i markedet, jo mer omsetning, utvikling og produksjon er det hos samarbeidsenheten vår. Så det er en 100% gjensidig avhengighet mellom oss. Det er helt fundamentalt slik det er rigget nå. Det er viktig å understreke at hvis dette skal bli bra så må begge parter ønske dette og arbeide for det.</i>

Tolking

Det kom fram at nokre einingar var meir integrert i konsernet enn andre, og der var Norilia i ein særstilling. Norilia er til stades på omtrent alle Nortura sine anlegg, og fleire av informantane sa at kunne vere vanskeleg å skilje kven som jobba for Nortura og kven som jobba for Norilia. Andre einingar var ikkje i denne posisjonen, og følte seg litt meir aleine og utanfor Nortura. Dei arbeider likevel i saman med nokre av enten Nortura sine interne eller eksterne einingar, og drar fordelar av det.

Informantane frå konsernleiinga var også klare på at det var viktig at einingane jobba i saman. Medlemma i konsernleiinga hadde nyleg delt dotterselskapa seg i mellom, ut i frå ansvarsområde, for å dra fleire fordelar på tvers av einingane. Dette stemmer godt overeins med teorien om integrering som seier at ein integrerer einingar for å dra felles fordelar av kvarandre og gi konkrete resultat tilbake til moderselskapet (Burgers et al. 2009; Raisch & Tushman 2016; Tagliaventi et al. 2010). Fordelane kunne til dømes vere høgare omsetting, meir utvikling og produksjon, høgare læring og betra resultat for Nortura.

Det verkar derimot som at nokre av selskapa kan dra nytte av å integrerast meir for å dra fleire fordelar frå å vere del av eit stort konsern som Nortura. Nokre informantar sa at dei fordelaktig kunne ha jobba betre saman med andre einingar enn dei gjer i dag. Mangelen på samarbeid var grunna til dømes ulike syn på kva Nortura skal oppnå og korleis ho skal oppnå det, eller at ein rett og slett ikkje kjennar kvarandre godt nok (tabell 5). Dette stemmer godt overeins med teorien om integrering som legg vekt på at det er viktig å integrere einingane for å auke samarbeid mellom dei (t.d. Burgers et al. 2009). Noridane og Industrisalg er for eksempel svært lite integrerte med kvarandre, og det har ført til ulike oppfatningar om kva og korleis Nortura skal oppnå ting, og det er lite tillit mellom einingane (Burgers et al. 2009). Det har difor vorte vanskeleg for einingane å skape verdi i fellesskap, og dårleg grunnlag for å oppnå felles fordelar.

På den andre sida sa ein annan informant at vedkommande si eining ikkje ville dra nytte av å integrerast meir enn dei allereie har blitt, fordi dei då ville misse dei fordelane dei drar av å vere eit dotterselskap. Dette stemmer godt overeins med at for mykje integrering kan føre til gruppetenking og at einingane kan misse smidigheita si (Burgers et al. 2009).

Ein kan på bakgrunn av dette konkludere med at Nortura i større eller mindre grad har integrert dotterselskapa sine med resten av organisasjonen, og at dette har ført til felles fordelar.

4.3 Mellomleiarane si rolle i å oppnå felles fordelar

Funn

Ved å ta initiativ til samarbeid med andre einingar jobba leiarane for dei interne og eksterne einingane i Nortura i varierende grad for å oppnå felles fordelar. Nokre informantar og einingane deira samarbeida med utvalde einingar og var nøgde med det, medan andre stadig aktivt søkte nye samarbeidsmoglegheiter (tabell 6). Andre kunne tenke seg meir samarbeid, og var opne for det, men tok ikkje initiativ til det sjølve (tabell 6).

Tabell 6: Sitat om mellomleiarane si rolle som ideomsetjarar, henta frå intervju med tilsette i Nortura og dotterselskapa hennar.

Informant	Sitat
Informant 2	<i>Der det er felles styreleder i døtre, er det denne personen som naturleg tar tak i det når det er ett eller annet mellom de selskapene.</i>
Informant 3	<i>Vi gjør de endringene som ligger innenfor oss, de som ikke berører andre, de gjør vi jo på egenhånd, men med en gang vi toucher noen grenseflater, enten med morselskapet, internselskapene, eller de andre datterselskapene vi jobber med, så må vi jo snakke med dem om hvordan vi gjør det, og da setter vi kanskje ned egne arbeidsgrupper som skal se på problemstillingen. Om det er enkle ting så løser vi det på telefon og mail.</i>
Informant 8	<i>Jeg tror ikke det er så veldig fiks fakseri i det, jeg tror det går på hvem som kjenner hvem, det er lettest å ringe noen du kjenner.</i>
Informant 9	<i>(...) jeg prøver å fremme samarbeid mellom enhetene, og prøver å linke medarbeidere hos meg opp mot områder som de kan være med å bidra på. Det er noen tilfeller hvor det går litt varmt i kunde-leverandørforhold. For eksempel med plussprodukt og lignende. Da prøver jeg å engasjere meg i det, og får et annet perspektiv på de tingene. Det ser jeg at hjelper.</i>
Informant 11	<i>Vår enhet snakker lite sammen med Nortura om hvordan vi kan utvikle oss videre (...) Hvis Nortura hadde vært mer aktive så tror jeg vi er veldig lydhør for det, vi har som oppgave å lete etter forretningsmuligheter hele tiden, innenfor våre relevante områder. (...) Men styreleder i flere av datterselskapene har vært en viktig person som har ivaretatt mange av datterselskapene til Nortura som styreleder eller som styremedlem. Det har fungert utmerket.</i>

Tolking

Det er viktig å byggje nettverk og skape tillit til andre personar i organisasjonen når mellomleiarane skal selje fornyingstiltak (Radaelli & Sitton-Kent 2016). At nettverk er viktig vert tydeleggjort av informant åtte som seier at det er lettare å ringje dei ein kjenner. Svake

nettverk kan ofte føre til at mellomleiarane ikkje arbeider aktivt for å oppnå felles fordelar fordi dei ikkje veit kven som støttar fornyingstiltaka deira eller kven dei skal gå til med forslaga (Radaelli & Sitton-Kent 2016). Det kan virke som funna også støttar opp om dette. Informant elleve har svake band inn til Nortura, og har hatt veldig lite å gjere med dei, medan informant tre er ein svært sentral person både i forhold til Nortura og dotterselskapa. Manglande nettverk kan vere grunnen til at eininga til informant tre hadde fleire samarbeid på kryss og tvers i organisasjonen enn eininga til informant elleve, og hadde oppnådd fleire fordelar på grunn av dette. Det gjekk igjen i fleire einingar at leiarane som aktivt oppsøkte samarbeid og hadde sterke nettverk hadde oppnådd fleire felles fordelar enn dei som var mindre aktive. Funna i denne oppgåva stemmer dermed overeins med proposisjon ein om at mellomleiarane sitt engasjement i integrering fører til felles fordelar for organisasjonen. Det kom derimot fram at fleire av leiarane støtta seg svært mykje på ein felles styreleiar for fleire av dotterselskapa til Nortura (tabell 6). Denne personen er flink til å finne område kvar einingane kan oppnå felles fordelar, og gjer mykje av arbeidet med å kople einingane i saman, i staden for at leiarane for einingane gjer denne jobben. Dette har ført til mange fordelar for dei einingane det gjeld, og har vore av stor viktighet både for Nortura og einingane.

4.4 Tilrettelegging av mellomleiarane sine relasjonar

4.4.1 Ressursallokering

Funn

Det verkar som Nortura si konsernleiing ser verdien av eksterne einingane, og mellomleiarane brukar ikkje mykje tid på å overtale morselskapet om at dei er verdt å investere i. Dersom ei eining ønsker middel til eit prosjekt så må ein søke og presentere prosjektet på ein god måte for å få dei midla ein treng (tabell 7). Det er nokon informantar som har nemnt at det ofte er ein kamp om ressursane, men at Nortura har klare prosedyrar på korleis einingane skal få tildelt middel. I tillegg deler alle einingane driftsressursar som til dømes økonomisystem (tabell 7).

Tabell 7: Sitat om ressursallokering, henta frå intervju med tilsette i Nortura og dotterselskapa hennar.

Informant	Sitat
Informant 1	<i>(...) det vi har standardisert er økonomisystemene, rapporteringsmetodikken, slik at vi får et enhetlig Nortura. Men markedsmessig og salgsmessig hvordan datterselskapene organiserer seg er særdeles forskjellig mellom selskapene.</i>
Informant 3	<i>Hvordan få morsselskapet og toppledelsen til å se de utfordringene og de mulighetene vi kan komme med for å sikre for at vi får nok penger til å gjennomføre prosjekter, at vi får nok støtte ledelsesmessig til å gjøre det etc? Alltid en kamp om både penger og oppmerksomhet.</i>
Informant 6	<i>De har gitt oss den plassen vi har trengt for å vokse, vi omsatte fra 60 millioner i 08 til nå 1,4 milliarder, så vi har jo vært en gasellebedrift i en del år. Og det er jo fordi de har bare sagt okei, her er et kontor, her er det en pose penger, dere kan bruke disse pengene, dere kan vokse, ikke bare komme i gang, just knock yourselves out. Bare kjør i gang. De har gitt oss frihet til å handle.</i>
Informant 10	<i>(...) stort sett har vi fått styre bedriften som vi ønsker og vi har fått de midlene vi trenger til å investere i det vi trenger (...) Hovedkontakten til Nortura er mot økonomi, de har regnskapsføring og lønnkjøring og lignende. Og så bruker vi innkjøpsavdelingen og de ressursene i Nortura som er naturlige. (...) Det er også viktig at vi er fornøyde med Nortura fordi de har investert her, og vi har automatisert. Så vi produserer like mye i dag med 24 som da vi var 52.</i>

Talking

Sjølv om det er ein kamp om ressursane (tabell 7) treng mellomleiarane ikkje bruke mykje av tida si for å kjempe om disse fordi det er gode rammeverk for korleis ressursar vert utdelt.

Sjølv om konsernleiinga er flinke til å fordele dei ressursane som trengs, så må mellomleiarane ta initiativ til å vise at eininga deira er verdt å investere i ved å søke om middel. Dette har gitt einingane rom til å søke etter nye moglegheiter (Radaelli & Sitton-Kent 2016). Tildelte middel har ført til at til dømes bedrifta til informant ti har kunne automatisere og redusere tilsette med over halvparten. Systemet for ressursallokering har også ført til samarbeid mellom einingane. Eit døme er korleis Nortura og Norilia har gått i saman om det nye hydrolyseanlegget Bioco, i samarbeid med Felleskjøpet, for å utnytte plussproduktta betre enn dei allereie gjer.

I tillegg deler alle einingar i Nortura nokre system som gjer det lettare for mellomleiarane å konsentrere seg om dei spesifikke oppgåvene deira eining har, som økonomi-, rekneskap- og lønningssystem (tabell 7). Ein kan difor konkludere med at Nortura er flinke til å allokere

ressursar og gi dotterselskapa den plassen dei treng. Informantane sa derimot lite om korleis dette påverka dei i samhandling med toppleiinga, og eg har ikkje nok informasjon til å seie om proposisjonen om meir allokerte ressursar aukar mellomleiarane sitt engasjement i integrering.

4.4.2 Verne om autonomien

Funn

Nokre av mellomleiarane er flinke til å bygge koalisjonar til sentrale aktørar i konsernleiinga, medan andre har eit litt større avstandsforhold til dei (tabell 8). Likevel hadde dotterselskapa stor autonomi. Styreleiaren i mange av selskapa tek vare på selskapa sine interesser inn i konsernleiinga. I tillegg har konsernleiinga nyleg fordelt ansvaret for dei ulike dotterselskapa og tilknytte selskap mellom konsernmedlemmene ut i frå verkeområde, slik at det er tydeleg kven som har ansvaret for selskapa slik at ein kan ta betre vare på interessene til dotterselskapa inn i konsernleiinga.

Tabell 8: Sitat om å verne om autonomien til einingane og å byggje koalisjonar, henta frå intervju med tilsette i Nortura og dotterselskapa hennar.

Informant	Sitat
Informant 1	<i>Noen datterselskaper er ekstremt autonome i den forstand at de er veldig selvstendige, operer mer eller mindre helt uavhengig av, eller selvstendig i forhold til morselskapet, eller andre datterselskaper.</i>
Informant 2	<i>Så tror jeg at det er positivt med denne oppdelingen som vi nå har fått i konsernledelsen, hvor konserndirektør innenfor samme område har eierskap til døtre. Det gir sannsynlig større grad av tilhørighet til toppledernivå og at de føler at de er en del av konsernet.</i>
Informant 4	<i>Noen av dem er jeg godt kjent med, men flere har jeg et avstandsforhold til. Ved at vi har fått dedikerte ansvarsområder for datterbedrifter i konsernledelsen er målet om å bli en bedre "eier" for våre datterbedrifter.</i>
Informant 5	<i>Nå er det definert hvilken konsernleder som har ansvaret for de enkelte selskapene. Så alle datterselskapene har en person i konsernledelsen som har en årsplansje, og eierforholdene. Men det er mange av dem som har rimelig fjernt forhold.</i>
Informant 7	<i>Vi kommuniserer veldig godt med samtlige personer som sitter i konsernledelsen. Jeg føler at det er en gjensidig respekt (...) Man springer dem ikke ned, men hvis det er en viktig sak, så tar man det opp til diskusjon. Og da er det ofte sånn at vi diskuterer en til en med de ulike konserndirektørene.</i>
Informant 10	<i>Toppledelsen har ikke lagt hindringer for oss. Styreformannen her er en representant for styreledelsen og eierne, og denne personen har jo vært veldig opptatt av et godt samarbeid mellom de forskjellige selskapene.</i>
Informant 11	<i>Det kunne hjulpet med egne ansvarspersoner i Nortura som har ansvaret for mitt selskap. (...) Styreleder i flere av datterselskapene har vært en viktig person som har ivaretatt mange av datterselskapene til Nortura som styre, leder eller som styremedlem. Det har fungert utmerket.</i>

Talking

Funna stemmer delvis overeins med litteraturen på dette området. Det er viktig at mellomleiarane bygger koalisjonar, og har støttespelarar i toppleiinga (Raisch & Tushman 2016). Norilia sine leiarar hadde svært tette band til toppleiinga, men dette var dei aleine om. Leiarane til dei andre selskapa fortalde om eit godt avstandsforhold til konsernleiinga. I disse selskapa vart difor styreleiaren viktig for å sikre interessene til selskapa inn i konsernleiinga (tabell 8). Alle informantane hadde eit svært godt forhold til denne personen. Det kan difor

tyde på at dei fleste mellomleiarane ikkje påverkar toppleiinga direkte gjennom koalisjonar slik som Zimmenmann et al. (2015) fann, men hadde ein styreleiar som gjorde denne jobben.

Likevel hadde selskapa stor autonomi, og dette kan vere fordi det var viktig både for selskapa og toppleiinga at dotterselskapa styrte seg sjølve. På grunn av denne autonomien har det kanskje ikkje vore like viktig for mellomleiarane i konsernet å kjempe for å byggje band til konsernleiinga, som personane i Zimmermann et al (2015) sitt studie gjorde. Ein kan difor konkludere med at konsernleiinga ser verdien av å ha egne selskap og at mellomleiarane difor ikkje treng å jobbe hardt med å byggje koalisjonar for å verne om autonomien sin. Ein har derimot ikkje nok informasjon til å kunne svare på proposisjon tre om at koalisjonar mellom mellom- og toppleiarar aukar mellomleiarane sitt engasjement i integrering.

Selskapsfordelinga i konsernleiinga trer i full kraft frå mai 2017, og ansvaret går mellom anna ut på at dei ulike medlemma i konsernleiinga skal ha oppfølgingsmøter med selskapa i sin portefølje to gonger i året. Denne oppdelinga kan gi konsernleiinga betre innsyn i dei ulike selskapa, og gi mellomleiarane i større grad støttespelarar inn i konsernleiinga, slik som informant elleve etterlyste (tabell 8). Dette kan auke mellomleiarane sit engasjement i integrering fordi mellomleiarane i større grad kan føle at dei vert sett, men også føre til at dei får betre oversikt over kven dei kan kontakte i konsernleiinga dersom dei har behov for det. Det kan også vere fordelaktig at konsernleiinga får eit overordna blikk over selskapa, og korleis dei kan dra nytte av kvarandre med denne fordelinga. På denne måten kan det verte lettare å innføre ulike strategiske fornyingstiltak, og ein kan unngå at strategiske fornyingstiltak ikkje når ut til heile organisasjonen, slik som Schmitt et al (2016) var bekymra for. Dette kan sjåast på som eit nytt funn fordi eg har ikkje kjennskap til at denne måten å organisere konsern på har vore studert tidlegare. Eg føreslår difor følgjande:

P14: Ansvarsfordeling av dotterselskap mellom medlemmene i konsernleiinga aukar mellomleiarane sitt engasjement i integrering.

4.4.3 Kommunikasjon og inkludere mellomleiarar i strategisk planlegging

Kommunisere målsettingar

Funn

I følgje informantane er alle stort sett fornøgde med korleis toppleiinga kommuniserer målsettingar. Det viste seg likevel at det var ulike syn på kva som var forventa av dei interne og dei eksterne einingane til Nortura. Leiarane for dei interne einingane, pluss Norilia var klare på at i tillegg til å bidra med eit økonomisk resultat, så var det forventa at ein skulle

jobbe for at Nortura i heilskap skulle gjere det godt (tabell 9). Dette kunne seie at sjølv om ei eining tapte pengar på å selje eit produkt til ei anna eining, men Nortura i heilskap tente på det, så skulle ein gjere dette. Denne tankegangen gjekk ikkje igjen hos informantane til dei eksterne einingane. Dei meinte at ein stort sett bidreg med økonomiske resursar og kunnskap.

Tabell 9: Sitat om korleis toppleiinga kommunisere målsettingar, henta frå intervju med tilsette i Nortura og dotterselskapa hennar.

Informant	Sitat
Informant 2	<i>Mye av målsetningene som er kommunisert er knyttet til morselskapets verdikjede. I døtrene er kommunikasjonen om målsetningene i stor grad knyttet til resultat. Målsetningen kunne trolig ha vært noe utvidet ovenfor døtre.</i>
Informant 4	<i>Jeg tror at det å bevisstgjøre på at det er en del av lederrollen, og at det er forventet i lederrollen at man søker kompetanse og nyttige nettverk i det landskapet som er Nortura. Jeg håper og tror at Nortura som eier er flinke til å kommunisere målsettinger, men jeg er usikker. Jeg tror det er klare krav til hva som skal oppnås, og hvilken rolle de har. Men å få litt mer tydeliggjort og gi mer bredde og dybde på hva som forventes og hvordan vi kan sammen løfte, det tror jeg det er potensiale. Nortura har utarbeidet en ny plan for eierforvaltning og ønsker å styrke arbeidet mot våre datterbedrifter. De er viktige for Nortura.</i>
Informant 6	<i>Jeg tror egentlig ofte at konsernledelsen må være sterkere til å gå tydelig ut og si hva de gjør, hvordan er verden. Hvilken verden har vi. Slik at man bruker mer tid på å bli enige om hvilken verden vi har. Når vi først bruker lang tid på å finne ut hvordan vår verden er, og når vi enige om hvordan verden er, så kan vi løse alle problemer. (...) Jeg opplever egentlig at toppledelsen backer oss opp når de snakker med oss. Men det er ikke alltid at vi føler at de går bredt ut og backer oss opp. Når de snakker med meg så backer de meg opp, men det er ikke sånn at de sier til andre at nå skal dere backe (informant 6 sin enhet). De kan være tydeligere på hvem som har hvilke roller. Ikke bare ovenfor meg, men ovenfor også de andre. Så det er litt delt; god oppbackning fra konsernledelsen direkte, men kanskje ikke så god oppbackning ovenfor dem som er vanskelige å samarbeide med. Jeg tror det er viktig at konsernledelsen bruker mer tid. Hvis man har samarbeidsvanskeligheter er det bare fordi man har ulike virkelighetsoppfatninger.</i>
Informant 7	<i>Å ha en strategiplan som er forankret på toppnivå, som vi forholder oss til er tilrettelegging for oss. Da vet vi hvilke rammer og hva som er viktig. Vi vet i denne perioden hva vi skal ha fokus på, og prøver å innfri det.</i>
Informant 8	<i>Ja, altså, så tydelig som den kan (om toppledelsen kommuniserer målsetninger). Den strategiplanen vi har, den har jeg kjent godt. Og det har jo litt sammenheng med rollen man har, men jeg tror også at konsernledelsen har blitt mer klar over det. Det er sånn jeg har tenkt det.</i>

Informant 9 *Ledelsen er absolutt flinke til å kommunisere målsetninger, men vi setter jo målene selv. Mange mål settes ut i fra budsjett. Budsjett er alltid tøffere mål i forhold til det vi oppnår.*

Informant 10 *Jeg får jo den informasjonen jeg trenger.*

Informant 11 *I forhold til måltall (...) om råvarer og den økonomiske utviklingen vår så oppfatter jeg at konsernledelsen har vært flinke til å kommunisere mål. Men en kunne godt tenkt og vurdert på et høyere nivå, hvordan Nortura kan jobbe sammen med mitt selskap enda bedre.*

Tolking

Informantane stort sett var nøgde med korleis toppleiinga kommuniserer målsettingane til konsernet (tabell 9). Alle visste til dømes kva økonomiske mål eininga deira skulle nå. Det verka derimot som det ikkje hadde nådd dotterselskapa at det også er forventa at både interne og eksterne einingar skal jobbe mot samarbeid med andre einingar (tabell 9), og dette meinte toppleiinga at dei kan bli flinkare til å kommunisere. Dette stemmer godt overeins med resultatata frå intervjua med leiarane for dei ulike einingane; leiarane for dei interne einingane visste at det var forventa samarbeid med andre einingar, enten det var interne eller eksterne einingar, så lenge botnlinja tente på det. Leiarane til dei eksterne einingane, utanom Norilia, var derimot ikkje like klare på dette. Dei meinte at dei hadde eit positivt bidrag til Nortura, men drog stort sett fram det økonomiske bidraget sitt, og kunnskapen eininga hadde. Det vart ikkje nemnd at det går an å tape pengar på eit område, men konsernet i heilskap skal tene på det. Sidan det er tydeleg at konsernleiinga ønsker at einingane saman skal betre resultatet til Nortura kan dette tyde på at toppleiinga ikkje har vore tydelege nok i å kommunisere at det var forventa. Det er derimot ikkje sagt at mellomleiarane ikkje nyttar dei ulike einingane til ting. Norsk Hundefôr nyttar til dømes Noridane dersom dei treng hjelp med valuta og liknande.

De Clercq et al. (2011) fastslo at det er viktig å kommunisere mål for å motivere mellomleiarane til å nå dei måla som er satt. Dette stemmer når det gjeld dei økonomiske resultatata til dei ulike einingane. Alle var klare på at dei stort sett nådde måla som konsernleiinga hadde satt for konsernet, og fleire av mellomleiarane synest det var motiverande når dei nådde disse måla. Men det verkar dårleg kommunisert at toppleiinga ønska samarbeid mellom einingane. Dette kan vere fordi Nortura og konsernleiinga legg større vekt på andre ting, som til dømes merkevarer og målsettingar internt i selskapet, medan dotterselskapa vert litt gløymd (tabell 9). Difor kan det hende at leiarane for dotterselskapa

hadde jobba hardare for å samarbeide dersom konsernleiinga hadde vore flinkare til å kommunisere at det er ønska.

At konsernleiinga ikkje har vore flinke nok til å kommunisere kva dei ønskjer frå selskapa visar seg igjen i konflikten mellom Noridane og Nortura Industrisalg. Ein informant nemnte at dei ønska at Noridane skal jobbe likt i den norske marknaden som i den utanlandske. Dette har derimot ført til at Noridane vert direkte konkurrent med Industrisalg, og at Noridane og Industrisalg jobbar svært lite i saman, sjølv om dei kunne dratt mange felles fordelar frå dette. At einingane ikkje samarbeider meiner ein informant er grunna ulikt verdssyn. Kanskje konflikta kunne vore løyst dersom konsernleiinga hadde gått tydelegare ut å sagt kva dei meiner om situasjonen, og korleis dei ønskjer at forholdet mellom dei to einingane skal vere (tabell 9).

Om konsernleiinga hadde blitt flinkare til å kommunisere at dei ønsker samarbeid mellom einingane og korleis dei vil at einingane skal jobbe mot kvarandre kan det hende at samarbeid mellom til dømes Noridane og Industrisalg kan oppstå, og at Nortura hadde fått konkurransefortrinn i dei marknadane det gjeld, og betra resultata. Likevel støttar funna opp om proposisjon fire som seier at tydeleg kommunikasjon av målsettingar og resultat aukar mellomleiarane sitt engasjement i integrering.

Inkludere mellomleiarane i strategisk planlegging

Funn

Informantane frå store einingar meinte at dei hadde ein stemme inn i konsernleiinga i form av toppleiarssamlingar, og fekk på denne måten vere med å planlegge strategien til konsernet. Leiarane for dei mindre einingane meinte derimot ikkje at dei hadde bidratt til å utforme den strategiske retninga til Nortura. Informantane frå konsernleiinga hadde litt delte meiningar om dette, nokre meinte at dei tok med nokre av einingane sine synspunkt, medan andre meinte at dei kunne bli flinkare til dette (tabell 10).

Tabell 10: Sitat om korleis toppleiinga inkludere mellomleiarane i strategisk planlegging, henta frå intervju med tilsette i Nortura og dotterselskapa hennar..

Informant	Sitat
Informant 2	<i>Jeg er ikke sikker på om vi har vært flinke nok til det (...) Men i forbindelse med strategi er det viktig å inkludere døtre. Spesielt de som vil være sentrale i strategien fremover. Hvem er det som kan være med å løse noen av hovedstrategiene for Nortura?</i>
Informant 4	<i>Nei. Vi gjør en endring på det i år. Ved utforming av ny strategiplan setter vi sammen et team av litt forskjellige personer; både alder, kjønn, kompetanse, også fra datterselskap. De skal gi konsernledelsen nyttige innspill til strategiarbeidet.</i>
Informant 7	<i>I og med at vi rapporterer til visekonsernsjefen har vi en stemme inn i konsernet. (...) Det er klart vi har mulighet til å komme med innspill, input, via ulike kanaler, via konsernledelse og på toppledersamling. Og Nortura er jo ikke større enn at har du noe på hjertet, tar en enten en telefon, eller sender en mail, og du blir både sett og hørt. Så at vi har en mulighet til å være med å påvirke, det er ingen tvil om.</i>
Informant 8	<i>Vi kan påvirke igjennom nettverk (slaktenettverk, skjærenettverk, foredlingsnettverk) og via ledergruppen Nortura produksjon, i tillegg til at vi har toppledersamlinger der vi kan diskutere mer på tvers av områder og få diskutert sammen hva som er viktig videre.</i>
Informant 9	<i>Sjefen min og jeg blir sammen enige om hvordan vi skal sette mål. HMS, kvalitet og økonomi. Vi setter ting på agendaen (...) Vi er også med å påvirke hvilke mål. For eksempel har vi ett mål om null skader i konsernet.</i>
Informant 10	<i>Nei, tror ikke det (om å bli inkludert i strategiutforming).</i>
Informant 11	<i>Jeg vet veldig lite om hvordan Nortura tenker, strategi vet jeg ikke.</i>

Tolking

Informantane hadde svært delt syn på om dei vart inkluderte i strategiutforminga til konsernet (tabell 10). Personar frå større interne einingar og nokre av dei større heileigde selskapa er med i toppleiarsamlingar, medan dei som var frå mindre dotterselskap, sjølv om dei er heileigde, fekk ikkje vere med. Toppleiarsamlingane var svært viktige for informantane som var med; der fekk dei vere med å utforme strategien til Nortura, og i tillegg bygge relasjonar til ulike medlemmer i konsernleiinga (tabell 10). Representantane frå mindre einingar var ikkje med på disse samlingane, og hadde svakare band inn til konsernleiinga. Å inkludere mellomleiarane i strategiutforminga til organisasjonen kan motivere dei til å jobbe hardare for å nå måla som er satt (De Clercq et al. 2011; Pappas & Wooldridge 2007). Dette ser ein igjen

i Nortura; informant ni nemnte til dømes at dei hadde påverka eit mål om null skader i Nortura, og jobba hardt for å nå dette (tabell 10). Dette visar gyldigheita til proposisjon fem som seier at å inkludere mellomleiarar i strategisk planlegging aukar mellomleiarane sitt engasjement i integrering.

Dersom konsernleiinga vert flinkare til å inkludere leiarane for dei mindre selskapa i strategiutforminga kan det hende at dei vil føle seg meir som ein del av konsernet, og føle større eigarskap til måla som er satt. På den andre sida er Nortura eit stort konsern med mange personar med ulike meiningar. Å inkludere alle som har noko dei vil seie kan vere ein stor og svært tidkrevjande oppgåve. Toppleiinga har likevel blitt meir bevisste på å ta med personar lenger ut i organisasjonen. Dei har toppleiarsamlingar, satt ned team for å vere med å utforme strategi, og medlemma i konsernleiinga har fordelt dotterselskapa og tilknytte selskap mellom seg.

Eit anna viktig punkt er korleis Nortura har organisert dotterselskapa sine. Stort sett alle styreleiarane i dei ulike selskapa er personar som enten har hatt, eller har sentrale posisjonar i konsernet. Nokre er også med på toppleiarsamlingane. Dette kan gjere at sjølv om dagleg leiar ikkje følar at han eller ho vert direkte inkludert i strategiutforminga kan dei nå konsernleiinga via styreleiaren i selskapet sitt, og på den måten påverke strategien. Teorien på dette området legg likevel vekt på at å inkludere mellomleiarane i den strategiske planlegginga kan gjere at dei får betre forståing for kva som skal til for å nå måla til organisasjonen (De Clercq et al. 2011; Pappas & Wooldridge 2007). Då er det kanskje meir effektivt å ha ein meir direkte link enn via styreleiar. Mange av informantane har likevel lagt stor vekt på styreleiaren sin og korleis den personen tek vare på interessene deira. Det kan difor hende at det er meir effektivt å halde på den organiseringa som Nortura allereie har.

4.4.4 Lit til mellomleiinga

Funn

Informantane var einige om at toppleiinga hadde tillit til mellomleiarane, og lar dei innføre dei fornyingstiltaka som dei ser nødvendige. Det var viktig for toppleiarane å la dotterselskapa vere sjølvstendige, og prøvde å ikkje blande inn i prosessane deira (tabell 11). Dette var tilfelle bortsett frå når einingane ville gjere større investeringar og endringar, då måtte dei kontakte toppleiinga. Det var derimot ein informant som meinte at toppleiinga kunne bli flinkare til å behandle alle likt (tabell 11).

Tabell 11: Sitat om korleis og om toppleiinga visar lit til mellomleiinga, henta frå intervju med tilsette i Nortura og dotterselskapa hennar.

Informant	Sitat
Informant 1	<i>Når man er trygg og føler en har tillit ovenfra så avler det ofte mer mot til å være offensiv og tørre å gjøre ting. (...) og det å bygge tillit mener jeg er gjennom to ting. Det er å dele, og se. Dele informasjon; jeg synes for mange ledere tar den posisjonen at informasjon brukes som makt; jeg holder det hemmelig for da vet jeg litt mer enn andre, og dermed har jeg litt mer makt enn andre. (...) Hvis jeg ikke deler får jeg jo heller ikke medarbeidere og ledere videre til å blomstre. Så å dele og se, og gi støtte og anerkjennelse er det kanskje det som bygger mest tillit.</i>
Informant 3	<i>Jeg føler vi har veldig bra tillit i systemet. (...) Av og til er det noe input som kommer fra toppledelsen om at det skal vi jobbe med, men i størst utstrekning er det jo ting vi finner at selv i omgivelsene våre, eller får tips om at det kan være smart å jobbe med.</i>
Informant 6	<i>Jeg tror det er viktig at konsernledelsen ser at (...) de som sitter tett på konsernledelsen i Nortura ofte får lov til å bestemme mye. (...) Som konsernledelse skal man kanskje prøve (...) å balansere det. Og se den som sitter langt vekk, å se dem slik at de får deres plass.</i>
Informant 10	<i>Vi ønsker jo egentlig å være mest mulig selvstendige. Så vi er nok mer selvstendige som en egen bedrift enn andre enheter.</i>
Informant 11	<i>Vi er ganske selvstendige. Og mitt inntrykk er at Nortura er veldig fornøyd med oss og lar oss få lov til å være selvstendige innenfor de rammene vi har.</i>

Tolking

Toppleiinga blandar seg lite inn i dotterselskapa sine prosessar, og denne tilliten set mellomleiarane pris på (tabell 11). Dette har ført til at mellomleiarane har fått lov til å innføre dei tiltaka som ligg innanfor sine rammer, og føler at konsernleiinga stolar på dei ved å ikkje blande seg inn. Ved å vere opne for nye idear visar respekt og lit til mellomleiinga, held toppleiinga oppe motivasjonen til mellomleiarane (De Clercq et al. 2011).

Informant seks sa derimot at det var viktig at toppleiinga ser alle, og ikkje berre dei som sit nærmast dei sjølve (tabell 11). Likebehandling er viktig for å oppnå felles fordelar (De Clercq et al. 2011). Det kan tyde på at toppleiinga kan bli meir bevisste på dette slik at dei som i dag føler seg skeivt behandla ikkje skal gjere det i framtida og dermed lettare kan kome med tiltak for å oppnå felles fordelar. Likevel, jamt over kan ein konkludere med at toppleiinga viser lit og respekt for mellomleiinga, men eg har ikkje klart å finne korleis dette påverkar engasjementet til mellomleiarane i integrering. Eg har difor ikkje nok informasjon til å påvise

proposisjon seks om at lit og respekt for mellomleinga aukar mellomleiarane sitt engasjement i integrering.

4.4.5 Komplementaritet

Funn

Kvar eining hadde sine ansvarsområde, og dei aller fleste einingane var komplementære til kvarandre. Nokre dreiv med til dømes kjøt, medan andre dreiv med plussprodukt. Det var derimot nokre stader grensesnittet mellom einingane overlappa (tabell 12).

Tabell 12: Sitat om komplementaritet og avklarte ansvarsområde mellom einingane, henta frå intervju med tilsette i Nortura og dotterselskapa hennar.

Informant	Sitat
Informant 2	<i>Noridane har som formål å gi Nortura kunnskap om prisnivå på forskjellige kjøttvarer rundt om i verden som kan komme til Norge, og ta del i importvarestrømmer. (...) Formålet om å være en del av importen, samtidig som Nortura i liten grad selger importvarer i sluttmarkedet, medfører at Noridane selger til konkurrenter av Nortura. Norturas eget industrisalg selger norske varer til de samme kundene. Her kan det oppstå interessekonflikter hvis kommunikasjonen ikke er god.</i>
Informant 3	<i>Når det gjelder avgjørelser så er alt som er innenfor mandatet tatt i styret. Hvis vi skal ha (...) store endringer i grenseflaten vår til Nortura så er det en sak som vi tar i styret her først og så tar en formell diskusjon med mora, Nortura. (...) Vi gjør de endringene som ligger innenfor oss, de som ikke berører andre, men med en gang vi toucher noen grenseflater, (...) så må vi jo snakke med dem om hvordan vi gjør det.</i>
Informant 6	<i>Vi har alltid hatt den konflikten med (en intern enhet) hvor vi kunne hatt mange muligheter for synergieffekter, fordi vi selger i det samme markedet, til industribedrifter i Norge, altså Prima, Grillstad, og mange andre forskjellige kjøttbedrifter, og det gjør (en intern enhet) og. Så vi kan godt bli litt konkurrenter.</i>
Informant 9	<i>Ingen av datterselskapene konkurrerer med oss. Vi har spesialisert konsernet. Vi har flyttet produksjoner herfra til et annet datterselskap, fordi det var bedre at de holdt på med den type produksjon. (...) Vi har ikke konkurrerende virksomheter eller aktiviteter.</i>
Informant 11	<i>Hvorfor det ikke helt blir noe ut av samarbeid mellom enhetene er nok litt fordi vi er uklare på hvem som gjør hva i verdikjeden. (...) Når noen i Nortura finner en forretningsmulighet så kan de selge ferdigmatprodukter til de samme kundene som vi selger til, som vi synes er litt pussig. Og så ser vi på produkter som vi kan selge, hvor vi kanskje kommer nærmere i konkurransen med Nortura. Så noen ganger roter vi det nesten litt til slik at vi konkurrerer mot hverandre istedenfor å dra ut maksimal kraft mot en kunde.</i>

Tolking

Dei fleste einingane hadde avklart mandat, og var komplementære til kvarandre, medan nokre einingar overlappa (tabell 12). Der mandata var tydeleg avklarte og einingane var komplementære til kvarandre, fungerte samarbeidet mellom dei bra. Dette gjaldt til dømes Nortura sine fabrikkar på Forus og i Tønsberg, Norilia og Norsk Hundefôr: Fabrikkane slakta dyra, Norilia kjøpte plussprodukta av Nortura og selde dei vidare til Norsk Hundefôr som vidareutvikla produkta. I dette samarbeidet vart det ikkje nemnd nokon problem som gjekk på mandatet til einingane.

Andre stader i konsernet var derimot problema større. Noridane og Nortura Industrisalg hadde til dømes problem med at dei selde til dei same kundane (tabell 12). Noridane er eit tradingselskap som sel og kjøper kjøtt til og frå ulike kundar i verda, inkludert i Noreg, medan Nortura Industrisalg har spesialisert seg på å selje kjøtt til norske industrikundar. Områda til einingane overlappar kvarandre, og resultatet er at verksemdene konkurrerer på nokre område. Fleire av informantane har uttald at einingane kunne dratt fleire fordelar av å arbeide i saman, men sidan dei ikkje klarar å bli einige om kven som gjer kva, har dei heller ikkje klart å bli einige om samarbeid. Dette stemmer overeins med funna til Raisch og Tushman (2016) som fann at einingar som låg for tett opp mot kvarandre ofte vart konkurrentar, og felles fordelar vart hindra. At einingane konkurrerer mot kvarandre har ført til at dei tilsette i einingane ikkje stolar på kvarandre, ikkje vil dele kunnskap, driftsressursar eller liknande med kvarandre, noko som kunne vore løyst gjennom dialog. Funna i denne oppgåva er dermed med på å støtte opp om at komplementaritet mellom einingar fremjar samarbeid mellom dei, medan konkurrerande verksemdar ikkje vil samarbeide. Dette visar viktigheita av at einingane er komplementære til kvarandre, og at mellomleiarane engasjerer seg for å bli einige om ansvarsområde, og støttar opp om proposisjon sju.

Dei leiarane som sat seg ned i saman for å diskutere ansvarsområde for einingane unngår ofte denne typen problem (Raisch & Tushman 2016). Norilia er flinke til å gjere dette, og nemnte ikkje slike problem (tabell 12). Fjordland er derimot ikkje særleg godt integrert med resten av Nortura, og dei har problem med at nokre interne einingar i Nortura av til går inn i ferdigmatmarknaden og konkurrerer med Fjordland. Lite integrering kan vere noko av forklaringa på kvifor dei ikkje har avklart kven som gjer kva, og ikkje minst kva område ein skal halde seg borte frå. Dette kan ha ført til at Fjordland og interne einingar i Nortura har vanskar med å identifisere felles samarbeidsområde. Det tyder på at problemet kjem av liten

integrering og dersom dei tilsette og leiarane i einingane hadde vorte betre kjend med kvarandre kunne ein kanskje unngått dette.

4.4.6 Formelle og uformelle integreringsmekanismer

Tverrfaglege grensesnitt

Funn

Nokre informantar fortalde om tverrfaglege team. Det kom fram at dette var vanlegast innanfor dei interne einingane til Nortura, men informantane frå til dømes Fjordland og Norilia meldte om team der medlemma jobba i saman med personar frå andre einingar (tabell 13).

Tabell 13: Sitat om bruken av tverrfaglege grensesnitt einingane, henta frå intervju med tilsette i Nortura og dotterselskapa hennar.

Informant	Sitat
Informant 3	<i>Det er noen formaliserte samarbeidsgrupper.</i>
Informant 7	<i>Vi har en del arenaer som gjør at vi får styringsparameter og styringsinput, og gir output til de andre. (...) Det er klart at det er veldig ressurskrevende å jobbe mot mange enheter. (...) Men vi jobber godt med PU (produktutvikling), vi jobber godt med forskning og utvikling. Vi har på en måte klart å plukke ut nøkkelpersoner hos oss som jobber i de ulike områdene. Men det er klart at det er krevende å jobbe slik.</i>
Informant 8	<i>Vi ser nytten av å samarbeide på tvers, og det gjør vi på større prosjekter, men det har vi nok blitt flinkere på de siste årene (...) Men det har vært litt frem og tilbake med nye personer og sånn. (...) Fordelen med å ha felles møtearenaer som verdikjedeteam, toppledersamlinger gjør at det er enklere å ta en telefon og invitere til felles planlegging. Her spiller vi stadig tettere sammen (...) Så kanskje vi skulle ha gjort det enda oftere.</i>
Informant 9	<i>Vi har mulighet til å bruke kompetente personer i ulike prosjekter. Teknisk sjef er for eksempel med på prosjekter på tvers. Og da har vi en nestleder som kan tre inn og blomstre og utvikle seg her. Det har vi gjort veldig mye. Så det er veldig nyttig.</i>
Informant 11	<i>Personen som jobber med storhusholdning her hos oss har møter med tilsvarende storhusholdningspersoner og team hos Nortura. Og så kommer de frem til muligheter på kundesiden, eller definerer noen kunder først og så ser de på om de kan utvikle noen konsepter som de kan presentere for kunden, som gjør at vi blir mer attraktive enn andre leverandører. Dette er litt nytt og kan være en spennende mulighet.</i>

Tolking

Funna visar at dei interne og eksterne einingane har innslag av tverrfaglege grensesnitt i form av tverrfaglege team, arbeidsgrupper og nøkkelpersonar (tabell 13). Informantane var stort sett nøgde med denne måten å arbeide på, og meinte at dette hadde ført til felles fordelar for einingane. Informant elleve nemnte til dømes at dei vart meir konkurransedyktige av å jobbe i team med interne einingar i Nortura (tabell 13).

Informantane drog derimot fram nokre baksider med å jobbe i tverrfaglege grensesnitt (tabell 13). Informant sju meinte at det var ein svært ressurskrevjande måte å arbeide på, medan informant åtte meinte at det hadde vore litt fram og tilbake med «*nye personer og sånn*». Dette kan tolkast som at nokre personar er svært sentrale i slike team, og når det kjem nye inn så må ein bygge opp heilt nye relasjonar, noko som kan gjere teamarbeid ressurskrevjande. Utsagnet om at det var ressurskrevjande å jobbe på denne måten stemmer godt overeins med litteraturen om tverrfaglege grensesnitt som seier at denne arbeidsmåten er dyr og kompleks (Burgers et al. 2009).

Sjølv om funna om tverrfaglege grensesnitt stemmer overeins med litteraturen på nokre punkt, har informantane vore svært positive til dette. Dei har også nemnt svært få negative sider med tverrfaglege grensesnitt i forhold til dei positive sidene som vart nemnd. Tidlegare studiar har funne at det er positive sider med tverrfaglege grensesnitt, men har lagt vekt på dei negative sidene (Burgers et al. 2009; Burgers & Covin 2016; Gassmann et al. 2012). Funna viser det motsette; informantane var svært positive til tverrfaglege grensesnitt, og ønska meir av dette. Dette tyder på at tverrfaglege grensesnitt aukar mellomleiarane sitt engasjement i integrering. Ein har dermed fått støtte for proposisjon 8a, men ingen støtte for 8b.

Fysisk distanse

Funn

Einingane til Nortura, både interne og eksterne, har stor fysisk spreiding. Dei er spreidd over heile Noreg, nokre også i utlandet. Noridane, Norilia og Matiq er dei einaste einingane som deler hovudkvarter med Nortura på Løren i Oslo, medan andre einingar er spreidd i heile Noreg. Mange meinte at dette ikkje var noko problem, men det var tydeleg at einingane som vart trekt fram i samarbeid var dei som låg nærast (tabell 14). Informanten frå Forus la til dømes vekt på samarbeidet med Fjordkjøkken og Norsk Hundefôr, medan informanten frå Tønsberg la vekt på samarbeid med andre fabrikkar frå austlandet.

Tabell 14: Sitat om den fysiske distansen blant einingane, henta frå intervju med tilsette i Nortura og dotterselskapa hennar.

Informant	Sitat
Informant 2	<i>Det hjelper godt å være lokalisert i samme bygg, jobbet sammen i mange år. Kjenner personene. Kjenner personene i de aller fleste selskapene.</i>
Informant 3	<i>Ja, det er en stor fordel. Det er jo en del uformelle prosesser, du treffer folk i kantina, du er fem minutter unna toppledelsen, som du kanskje kan få fem minutter med hvis du trenger det. Det hjelper voldsomt å være på samme sted. Det har vært veldig viktig for oss.</i>
Informant 6	<i>Hvis ikke vi hadde hatt ett satellittkontor, som vi kan si Oslo er, som ikke har forståelsen av hva moderselskapet ønsker seg. Om vi bare hadde satt i (annet europeisk land) hadde vi bare ristet på hodet og sagt hva slags mønster er dette? (...) de beste samtalene jeg har med folk i Nortura er ofte i kantina. (...) Og det har du ikke om du ikke bruker kantina. Så det er viktig.</i>
Informant 8	<i>Vi sitter på fabrikk og det er veldig naturlig, og på Løren så sitter det jo en del funksjoner (...) noen funksjoner kunne vært enda mer knytta mot fabrikk. (...) typisk produktutvikling for eksempel. (...) Og det er jo litt i forhold til muligheten for å teste, muligheten til å se hvordan. Det er forskjell på å stå på et prøvekjøkken, og en linje som produserer fire tonn i timen. Det er ganske stor forskjell.</i>
Informant 9	<i>Jeg tror at grunnen til at vi samarbeider, at jeg trekker frem de jeg trekker frem akkurat nå, er fordi vi har relasjoner til dem, vi har kunde-leverandørforhold. Og antagelig lokaliteter i noen tilfeller. Det at en er så nært.</i>
Informant 10	<i>Firmaene har blitt plassert der de er fordi de var der før Nortura eide dem. Hadde en skulle bygd dem opp i dag så hadde de nok ikke ligget der, da hadde en plassert dem litt annerledes logistikkmessig. Men de ligger der de ligger fordi de ble bygd på de plassene, og det er ikke naturlig nå å flytte på dem nå.</i>
Informant 11	<i>Det drar vi ikke nytte av i det hele tatt (om å være lokalisert i nærheten av en annen enhet).</i>

Tolking

Einingane til Nortura får ikkje jobbe like godt i saman som dersom dei hadde vore lokalisert på same stad (tabell 14)(Appel-Meulenbroek et al. 2016; McElroy & Morrow 2010; Sheremata 2000). Nortura leverer mat til heile Noreg, og på grunn av reglement om transport av dyr, og andre praktiske årsaker må organisasjonen vere relativt spreidd. I tillegg er Nortura ein organisasjon som har vorte slått i saman mange gangar, til dømes Gilde og Prior i 2006, og som har gjort mange oppkjøp. Mange av einingane er difor av historiske årsaker plassert

der dei er, og nokre av informantane la vekt på at om ein skulle plassert dei på nytt i dag, så ville nok det ha vore på ein annan stad; fleire dotterselskap mottek plussprodukt direkte frå fleire slakteri, og det ville kanskje ha vore betre å plassere dei sentralt på austlandet for å lette logistikken, men det er ikkje aktuelt å flytte dei frå der dei ligg i dag.

Det er derimot nokre selskap som er lokalisert i saman, til dømes Noridane og Norilia som deler hovudkontor på Løren med Nortura. Dette har dei dratt stort nytte av (tabell 14). At dei deler bygning har ført til fleire uformelle møter og gitt dei betre forståing for Nortura. Dette stemmer overeins med nyare studiar om samlokalisering (Appel-Meulenbroek et al. 2016; McElroy & Morrow 2010). I tillegg kom det fram at det var ein del av informantane som samarbeida meir med dei som var lokalisert i nærleiken av dei sjølve, til dømes fabrikkjen på Forus som jobba med Norsk Hundefôr og Fjordkjøkken (tabell 14).

Andre drog ikkje like mykje nytte av å være lokalisert i nærleiken av andre einingar. Informant elleve sit til dømes ca 15 minuttar frå ein annan eining, men meinte at det hadde dei ikkje dratt nytte av i det heile tatt. Dette stemmer ikkje overeins med tidlegare funn om at personar som sit i nærleiken av kvarandre kommunisere og samarbeider betre, har høgare kunnskapsdeling og er betre koordinert (Appel-Meulenbroek et al. 2016; O'Leary & Mortensen 2010; Van den Bulte & Moenaert 1998). Kvifor dette ikkje var tilfellet for informant elleve kan diskuteras, men dette var i hovudsak ei eining som hadde få relasjonar inn til Nortura, og det kan hende at 15 minutt er for stor distanse til at ein skal dra nytte av å være lokalisert i nærleiken av kvarandre. På den andre sida er det ein times køyretur mellom fabrikkjen på Forus og Norsk Hundefôr og dei opplevde ikkje samarbeidsproblem. Dei hadde derimot eit kunde-leverandør forhold, som også kan forklare denne forskjellen.

Ein kan på bakgrunn av dette konkludere med at dei einingane som er lokalisert i same bygg drar stor nytte av dette, medan dei einingane som er lokalisert på forskjellige stader treng ein naturleg samarbeidsrelasjon for å dra nytte av å vere lokalisert i nærleiken av kvarandre. Ein har dermed ikkje nok informasjon til å finne støtte for proposisjon ni, som seier at liten fysisk distanse mellom einingane aukar mellomleiarane sitt engasjement i integrering, då det må vere fleire ting som skal ligge til rette for at samarbeid skal oppstå.

Sosial integrering

Funn

Nortura har mange organiserte samarbeidsforum på tvers av både interne og eksterne einingar. Dette kunne til dømes vere grupper for plussprodukt, produksjon, innovasjon osv. Disse

gruppene hadde svært mykje å seie for relasjonsbygginga til mellomleiarane, og førte til at mange av dei hadde starta samarbeid på tvers av einingane (tabell 15). I tillegg har Nortura eit vidareutdanningsprogram for mellomleiarar som også hadde bygd relasjonar på tvers av einingane.

Tabell 15: Sitat om sosial integrering blant einingane, henta frå intervju med tilsette i Nortura og dotterselskapa hennar.

Informant	Sitat
Informant 1	<i>Vi har de tre siste årene kjørt et kompetanseprogram. (...) Det er med på å bygge noen relasjoner og broer mellom forskjellige avdelinger. Det er mellomledere som er med på det kompetanseprogrammet vi har. (...) Eksempelvis under Norilia som er et av datterselskapene så er det en avdeling som kun har håndtering av storfehuder. Fabrikk sjefen der, som er en form for mellomleder, har jo egentlig ikke noe å gjøre med resten av organisasjonen i det hele tatt. Det er en veldig isolert selvstendig rolle, men han har vært med på kurset og har bygd mange gode relasjoner og kontakter med andre datterselskaper og morselskapet sine kollegaer. Og nå utveksler de dette med robotisering og automatisering i prosesser.</i>
Informant 2	<i>Så syns jeg plussproduktnettverket er veldig bra. Det er et nettverk mellom lederne av Norilia, Nordane, Norsk Protein, Hundemat og Norsk Dyremat og noen personer i morselskapet som knyttet til dette området. Flere av datterselskapene er relativt små, og daglige ledere blir relativt alene.</i>
Informant 4	<i>På flere av områdene så er det jo etablerte arenaer, Matiq, Noridane, Norfersk, har vi arenaer for å gjøre hverandre gode, så er det noen selskaper som er mer 50% eide og under hvor det er mindre fokus på det.</i>
Informant 7	<i>I innovasjonsnettet sitter på en måte hele bredden i Nortura, sammen med både PU, forskning, og innovasjon, og virksomheter med salg.</i>
Informant 11	<i>Vi er med i et KAM forum, et key-account manager forum, hvor de som har den stillingen og den jobbfunksjonen i landbrukssamvirke møtes (...) Det gjør også at man får en relasjon, så om det kommer opp ting resten av året, mellom disse treffene, så kan man snakke litt med hverandre. (...) Det fins ikke noe tilsvarende på for eksempel markedsføring. Man kunne tenke seg at det var et behov for et sånt fagforum for markedsføring, og så vidt jeg vet så er det ikke noe kontakt.</i>

Tolking

Dei organiserte samarbeidsforuma til Nortura var svært viktige for informantane (tabell 15). Mange av dei som ikkje hadde naturlege relasjonar til andre einingar fekk relasjonar gjennom disse foruma. Gjennom samarbeidsforuma vart dei kjende med personar frå ulike delar av

konsernet og kunne utveksle informasjon og kunnskap med kvarandre. Ein informant la også vekt på at ein kunne hjelpe kvarandre med problem som oppstod, nokon hadde kanskje opplevd tilsvarande og hadde allereie ei løysning på problemet. Utdanningsprogrammet til Nortura gav nokre av dei same effektane. Mellomleiarane vart kjende med kvarandre, og fann samarbeidsområde dei ikkje hadde sett tidlegare (tabell 15).

Samarbeidsforuma og utdanningsprogrammet var med på å gi mellomleiarane forståing for at dei høyrde til den same organisasjonen, og at dei kunne gjere kvarandre betre. Dei førte også til høgare kunnskapsdeling, at dei lettare kunne identifisere felles fordelar (tabell 15), som stemmer godt med tidlegare studiar gjort på dette området (t.d. Burgers et al., 2009). Sosial integrering er difor viktig for å auke mellomleiarane sitt engasjement i integrering, og støttar opp om proposisjon ti om at sosial integrering blant einingane aukar mellomleiarane sitt engasjement i integrering.

Fleire av mellomleiarane ønska seg fleire samarbeidsforum. Informant elleve ønska seg til dømes eit forum for marknadsføring. Funna har ikkje vist om Nortura har eit forum for marknadsføring, men dersom dei har det, kan det vere ein ide å inkludere fleire av leiarane for dotterselskapa i dette. Fleire av selskapa som driv med produksjon kan også dra nytte av å vere med i produksjonsforuma til Nortura. Fordi; sjølv om nokre einingar driv med kjøtt, medan andre driv med plussprodukt møter dei nok på mange av dei same problema.

I tillegg nemnde informant fire at det var nokre tilknytte selskap som ikkje vart inkludert i foruma. Det kan vere ein ide å invitere disse inn slik at dei kan få betre innsyn i kva moglegheiter dei har i konsernet for å vidareutvikle produkta sine i Nortura.

4.4.7 Vise fram innovasjonar

Funn

Funna tyder på at einingane ikkje visar fram innovasjonane sine for å bygge relasjonar. Nokre informantar fortalde om denne typen integrering, men sa ikkje noko om kva dette gjorde for relasjonane (tabell 16). Andre informantar sa derimot positive ting som tyda på at denne typen integrering går føre seg (tabell 16).

Tabell 16: Sitat om korleis einingane visar fram innovasjonar til kvarandre, henta frå intervju med tilsette i Nortura og dotterselskapa hennar.

Informant	Sitat
Informant 7	<i>Man bruker veldig mye tid på det å være involvert. Du får en invitasjon til å presentere, så gjør man det.</i>
Informant 8	<i>Vi har samlinger, jeg tror det er viktig å treffes en gang i blant fysisk. Og så tror jeg telefonmøter kunne vi sikkert brukt enda mer. Men at vi innimellom treffes for å gå å tittle hos hverandre, se og diskutere mulige løsninger sammen er viktig.</i>
Informant 9	<i>Vi er veldig ulike jeg og kollegaene mine. Som for eksempel hvor mye vi fremsnakker egne områder uten å bli spurt. Jeg er ikke den som reklamerer aller mest. Men jeg føler at konsernledelsen får ting med seg uten at jeg trenger å fortelle.</i>
Informant 11	<i>Vi har helt sporadisk, altså en gang hvert andre/tredje år vært på et annet produksjonsanlegg til Nortura for å se om det finns noen muligheter eller andre teknologier. Hermetikk er jo noe de har produsert som kunne vært relevant for oss.</i>

Talking

Informant elleve nemnte at dei hadde vore nokre turar rundt for å sjå på anlegga til andre einingar (tabell 16). Det kan hende at einingane gjer dette i større grad enn det kom fram her, men informantane la ikkje særleg stor vekt på at dette førte til relasjonar i intervjuet. Det vert difor vanskeleg å seie om einingane visar fram innovasjonar for å bygge realasjonar. Ut frå det informantane sa om å presentere og framsnakke einingane sine, er det mogleg å tenke seg at ein visar fram innovasjonane sine, men det er vanskeleg å sei. Eg har difor ikkje fått støtte for proposisjonen om at å vise fram innovasjonar aukar mellomleiarane sitt engasjement i integrering.

4.4.8 Løne mellomleiarane

Funn

Det var ingen lønningssystem i Nortura som løna mellomleiarane for felles oppnådde fordelar (tabell 17). Det som derimot kom fram var at mellomleiarane hadde ein sterk indre motivasjon for å finne felles samarbeidsområde, medan ingen nemnte at dei var motiverte av økonomiske insentiv (tabell 17).

Tabell 17: Sitat om lønningssystem til mellomleiarane som gjer ein god jobb i forhold til felles fordelar, henta frå intervju med tilsette i Nortura og dotterselskapa hennar.

Informant	Sitat
Informant 1	<i>Vi jobber med talentutviklingsprogram. Det har vi begynt med nå og gir muligheter for karriereutvikling videre for enkelte. Det er det vi har av incentivsystemer.</i>
Informant 2	<i>Et samarbeid med andre døtre som kan bidra til at mitt selskap blir bedre, er en god motivasjon for å være med. I tillegg er det viktig å gi annerkjennelse til de som bidrar til at andre lykkes.</i>
Informant 3	<i>Nei, det er jo den overordnende policyen til Nortura om ett sterkt og lønnsomt Nortura, og så er det jo kjekkere å gjøre ting sammen med folk enn å drive på alene. Vi får gjort mye mer sammen med folk, vi får skapt mye større verdier når vi samarbeider enn om vi sitter med våre egne ting. Det er og motivasjon i å få en god jobbutførelse og feedback på det en er ansvarlig for.</i>
Informant 4	<i>Nei, ikke meg bekjent (om belønningssystem). (...) Ikke på de som samarbeider godt.</i>
Informant 5	<i>Men ellers kommer du litt opp i det er ikke mye sånn (lønningssystem). Det er vel mer sånn at du har mål, og så ser du hvem som er best, (...) men jeg tror kunnskap og innsikt er kanskje det aller, aller viktigste.</i>
Informant 7	<i>Hvis jeg kan være en bidragsyter for å få løftet min enhet, både i verdi, på vekst og på produkt, som gjør at vi sikrer omsetningen, sikrer produksjonen, våre eiere, så gir det meg en god selvfølelse på at dette har JEG vært med på å lykkes. Det blir en indre motivasjon, det blir en indre drivkraft. Men jeg tror det at det har noe med at samvirke ligger i bunn, og syns det er en viktig samfunnsposisjon Nortura har.</i>
Informant 8	<i>All erfaring tilsier jo at hvis man samarbeider så får man til mer enn hvis man ikke gjør det. Så det er bedre at vi har et felles bilde, og jobber ut fra det, enn at vi tror at andre har skjønt det. Det er ikke verre enn det. Og så er det jo morsomt når man får til ting sammen. Kanskje man får det til enda bedre enn sist.</i>
Informant 9	<i>Vi vil hele tiden skape bedre resultater. Hva som er best for Nortura og for alle parter. En må nytte hverandre der vi er best. På plussprodukter er det jo Norilia som har den beste kunnskapen. Da er det veldig nyttig at vi får dem inn til for å hjelpe oss, for det tjener både de og vi på. Da kan vi ta opp enda bedre verdier. Det er motiverende.</i>

Tolking

Nortura har ikkje noko system for å løne mellomleiarane som finn felles fordelar, men alle informantane hadde likevel ein sterk indre motivasjon for å oppnå samarbeid på tvers av

einingane (tabell 17). Nortura har derimot eit talentutviklingsprogram for å vidareutvikle dei som gjer ein god jobb. Dette kan sjåast på som ein type løning, og kan kanskje motivere mellomleiarane til å gjere ein god jobb, og finne felles fordelar. Eg fann derimot at mellomleiarane likar å bli rosa for å ha gjort ein god jobb.

I og med at mellomleiarane i dei ulike einingane har så sterk indre motivasjon for å samarbeide med andre einingar er det kanskje lite effektivt å gi dei bonusar og likande løningar. Dette kan drepe den indre motivasjonen deira (Jacobsen & Thorsvik 2007). Funna viser at mange av informantane håpar på, og er glad i merksemd for godt utført arbeid, men at dette ikkje er hovudgrunnen til at dei jobbar for å finne felles samarbeidsområde. Likevel kan det tenkast at om ein er flink til å rose dei for godt utført arbeid at ein vil auke felles fordelar. Eg har derimot ikkje nok informasjon til å svare på proposisjon tolv om at løning gruppevis aukar mellomleiarane sitt engasjement i integrering.

4.4.9 Gjere mellomleiarane avhengige av kvarandre

Funn

Mange av mellomleiarane er i stor grad avhengige av kvarandre. Dei aller fleste av Nortura sine dotterselskap er knytt til kjerneverksemda på ein eller annan måte (tabell 18). Norilia kjøper til dømes plussprodukt av Nortura, og sel dei vidare til mange av dotterselskapa (til dømes Curtis Wool, Norsk Hundefôr, Norsk Dyremat, Norsk Protein), der fleire er avhengige av varetraumen til Norilia. Det same gjeld samarbeidet mellom Nortura, Fjordkjøkken og Fjordland.

Tabell 18: Sitat om korleis mellomleiarane er avhengige av kvarandre, henta frå intervju med tilsette i Nortura og dotterselskapa hennar.

Informant	Sitat
Informant 2	<i>Fjordland og Fjordkjøkken, jeg håper de er i et godt samarbeid, for det må jo fungere godt.</i>
Informant 6	<i>Vi prøver å gjøre bruk av de fordelene det er i Nortura systemet. Vi bruker for eksempel deres finansavdeling i hensyn til finansiering, de er superdyktige på forsikring, revisjon, bokholderi, lønn.</i>
Informant 10	<i>Vi har daglig mottak av råvarer og en løpende kommunikasjon i forhold til mottak av råvarer og faste oppfølgingsmøter direkte med Norilia. Og så har vi et eget utvalg som jobber med råvarer. Så vi har en nokså tett dialog. (...) Norilia er hovedknutepunktet vårt, og de som styrer råvarene som skal inn til oss, og det er det viktigste i dette samarbeidet. Nortura har jo kjøpt oss og har dette selskapet fordi vi skal utnytte råvarestrømmen, altså plussprodukt og videreforedle dem.</i>
Informant 11	<i>Samarbeidsselskapet vårt har ingen egen salgsfunksjon, slik at vi sammen jobber med produktutvikling og fremskaffer disse varene. Jo mer vi selger i markedet, jo mer omsetning, utvikling og produksjon er det hos samarbeidsenheten vår. Så det er en 100% gjensidig avhengighet mellom oss. Det er helt fundamentalt slik det er rigget nå.</i>

Tolking

Einingane er svært avhengige av kvarandre, og deler fleire driftsressursar (tabell 18). De Clercq et al. (2015) fann at avhengigheit mellom mellomleiarane var viktig for at ein skal klare å finne nye strategiske moglegheiter og utnytte dei betre. Dette stemmer i stor grad i Nortura; fordi selskapa er avhengige av kvarandre og deler ressursar, hadde fleire informantar stor interesse av å løyse konflikhtar som oppsto. Funna viser også at einingane har vore flinke til å tilpasse seg til kvarandre slik at ein eller begge partar tenar på det. Eit døme på dette var at fabrikkjen på Forus måtte endre temperaturen på lagring og transport av plussprodukt som gjekk til Norsk Hundefôr, slik at råvarene vart betre og ein kunne tene meir på dei. At dei justerer seg etter kvarandre og prøver å nå måla i saman stemmer godt overeins med funna til Burgers et al. (2009). Avhengigheit mellom mellomleiarane aukar difor engasjementet deira i integrering, og støttar opp om proposisjon tretten.

5. Diskusjon

5.1 Oppsummering av resultat

For å hjelpe til med å svare på problemstillinga til denne oppgåva vart det utvikla to forskingsspørsmål. Forskingsspørsmål ein var:

Korleis fører koordinasjonen og samarbeidet mellom einingane til felles fordelar?

Koordinasjonen og samarbeidet mellom einingar har ført til felles fordelar ved at einingane kan utveksle erfaringar og beste praksis, gjere kvarandre merksame på moglegheiter, og jobbe i saman om til dømes felles produktutvikling eller innovasjon. Dette har interne og eksterne einingar gjort gjennom organiserte samarbeidsforum, personlege relasjonar, tverrfaglege grensesnitt og gjennom kunde-leverandørforhold. I tillegg deler dei til dømes økonomisystem, driftssystem og etiske retningslinjer. Dette har ført til mange felles fordelar; i hovudsak økonomiske, men også stordriftsfordelar, lågare kostnader, auka omsetting, verdiskaping og konkurransekraft. Samtidig fekk dei utvikla fleire innovasjonar, betre utnytting av slaktedyret, betre produkt, og auka kompetanse innanfor fleire områder som førte til vekst og utvikling for Nortura. Alt i alt kan ein seie at koordinasjonen og samarbeidet mellom einingane har ført til ein meir heilskapleg organisasjon som har gjort Nortura til ein sterkare konkurrent i ein pressa marknad innanlands og utanlands. Mellomleiarane var svært viktige for at Nortura skulle klare å oppnå disse tinga, og i forskingsspørsmål to lurte eg difor på:

Korleis kan toppleiinga legge til rette for integrering mellom einingane for å oppnå felles fordelar?

Toppleiinga kan legge til rette for integrering mellom einingane ved å passe på at mellomleiarane vert sett av toppleiinga, får vere med å utvikle mål og strategiar, får vite kva måla og strategiane er, og at toppleiinga visar lit og respekt for mellomleinga (tabell 19). Samtidig er det viktig at reglar og retningslinjer tillèt mellomleiarane å arbeide på tvers av einingane. Dette kan toppleiinga legge til rette for ved å knyte oppgåvene til mellomleiarane i saman, og opprette formelle og uformelle integreringsmekanismer. Dei formelle integreringsmekanismane som viste seg å vere viktige var tverrfaglege grensesnitt. Når det gjaldt uformelle integreringsmekanismer var det derimot viktig med organiserte plattformer kvar mellomleiarane kunne møtast. I Nortura var dette organiserte forum, til dømes produksjonsforum, og ei felles etterutdanning for alle mellomleiarar som ønska det i konsernet. Det er derimot nokre ting ein kunne gjere betre og dette vil eg komme tilbake til i praktiske implikasjonar.

Tabell 19: Samsvar mellom proposisjonar om mellomleiarar sitt engasjement i integrering og funn gjort i Nortura. Tabellen viser om proposisjonane som vart utleia i kapittel 2 har fått støtte, delvis støtte, eller ingen støtte ut frå funna gjort i Nortura.

Proposisjon	Støtte	Delvis støtte	Ingen støtte	Ny proposisjon
Mellomleiarane si rolle i å oppnå felles fordelar				
P1: Mellomleiarane sitt engasjement i integrering fører til felles fordelar for organisasjonen.	X			
Tilrettelegging av mellomleiarane sine relasjonar				
P2: Meir allokerte ressursar aukar mellomleiarane sitt engasjement i integrering.		X		
P3: Koalisjonar mellom mellom- og toppleiarar aukar mellomleiarane sitt engasjement i integrering.		X		
P4: Tydeleg kommunikasjon av målsettingar og resultat aukar mellomleiarane sitt engasjement i integrering.	X			
P5: Å inkludere mellomleiarar i strategisk planlegging aukar mellomleiarane sitt engasjement i integrering.	X			
P6: Lit og respekt for mellomleiarane aukar mellomleiarane sitt engasjement i integrering.		X		
P7: Komplementaritet mellom einingane aukar mellomleiarane sitt engasjement i samarbeid mellom einingar.	X			
P8a: Tverrfaglege grensesnitt aukar mellomleiarane sitt engasjement i integrering.	X			
P8b: Tverrfaglege grensesnitt minskar mellomleiarane sitt engasjement i integrering.			X	
P9: Liten fysisk distanse mellom einingane aukar mellomleiarane sitt engasjement i integrering.		X		
P10: Sosial integrering blant einingane aukar mellomleiarane sitt engasjement i integrering.	X			
P11: Vise fram innovasjonar aukar mellomleiarane sitt engasjement i integrering.		X		
P12: Lønning gruppevis aukar mellomleiarane sitt engasjement i integrering.			X	
P13: Meir avhengigheit mellom mellomleiarane aukar mellomleiarane sitt engasjement i integrering.	X			
P14: Ansvarsfordeling av dotterselskap mellom medlemmene i konsernleiinga aukar mellomleiarane sitt engasjement i integrering.				X

Funna i denne oppgåva tyder på at Nortura jobbar i godt samsvar med funna i kapittel to. Dei aller fleste proposisjonane handlar om ting som påverkar mellomleiarane sitt engasjement i integrering (tabell 19), og mange av disse funna kan knytast opp mot det teoretiske

rammeverket. Dette har ført til at svært mange av proposisjonane har fått støtte eller delvis støtte (tabell 19). Det var faktisk berre proposisjon 8b om at tverrfaglege grensesnitt minskar mellomleiarane sitt engasjement i integrering og ikkje fann noko støtte for. Det kan difor verke som Nortura er svært bevisste på korleis dei tek vare på dotterselskapa sine.

Det er derimot interessant at mellomleiarane var veldig positive til tverrfaglege grensesnitt. Sjølv om mange studiar har funne positive sider med dette, har tverrfaglege grensesnitt i hovudsak hausta kritikk når det kjem til utforskande aktivitetar. Tidlegare studiar har funne at stor bruk av formelle integreringsmekanismer kan føre til treige og tungvinte organisasjonar og at ein føretrekk innovasjonar i nærleiken av kjend område (Burgers et al. 2009; Burgers & Covin 2016). Dette gjaldt derimot ikkje for Nortura, der både interne og eksterne einingar hadde team, arbeidsgrupper og nøkkelpersonar som jobba i grensesnittet mellom einingane, og informantane var svært nøgde med dette. Innovasjonane som kom frå dei tverrfaglege samarbeida i Nortura ligg både i nærleiken av det Nortura har jobba med før, men det har også oppstått heilt nye produkt. Fjordland såg til dømes på ulike vegetariske produkt i saman med interne einingar i Nortura, der Nortura kunne levere det reine produktet, medan Fjordland kunne levere ferdigmatproduktet. Dette kan kategoriserast som heilt nye produkt for Nortura fordi kjøtfrie produkt er svært ulike frå kjernekompetansen til Nortura som er kjøt og kjøtprodukt.

Det kan hende at tverrfaglege grensesnitt fungerer godt i Nortura i motsetning til bedriftene undersøkt av Burges et al. (2009) og Burgers & Covin (2016), fordi Nortura er ein svært flat organisasjon der dei tilsette lett kunne kome i kontakt med andre tilsette på tvers av einingar og kommandolinjer. Det har oppstått mange innovasjonar på grunn av tverrfaglege grensesnitt i Nortura, og det var med på å engasjere mellomleiarane. Nokre av ulempene med tverrfaglege grensesnitt, i følgje studiane nemnt over, var at rammene for kven som skal snakke med kven var klart definerte, og at det kunne oppstå forvirring om kor dei tilsette hørde heime (Burgers & Covin 2016). Dette var det ingen teikn til i Nortura. Mellomleiarane kunne lett kommunisere med dei dei ønska, enten dette var andre mellomleiarar eller konsernleiinga. Eg antek at dette gjeld i heile organisasjonen, og at det mogleg å gå utanom dei offisielle kommandolinjene dersom ein har behov for det. Dersom ein skulle setje i gang eit tverrfagleg prosjekt vart det utpeika personar frå dei einingane som skulle delta i prosjektet, og når prosjektet var slutt, reiste dei tilbake til sin eining. Det var difor liten usikkerheit om kvar dei tilsette hørde heime.

5.2 Teoretiske og praktiske implikasjonar

5.2.1 Teoretiske implikasjonar

Eg har i denne studien prøvd å finne ut korleis mellomleiarar sitt engasjement i integrering kan bli påverka for å auke felles fordelar i organisasjonar med dotterselskap, altså i konsern. Hovudfunna er at mellomleiarane sitt engasjement i integrering fører til felles fordelar for organisasjonen. Det er viktig at toppleiinga kommunisere måla til organisasjonen til mellomleiarane, og at mellomleiarane vert inkluderte i strategiutforminga til organisasjonen (De Clercq et al. 2011). I dette tilfellet har det ført til at mellomleiarane og einingane legg ned meir innsats for å nå organisasjonen sine mål, men også at einingane jobbar meir og betre i saman når mellomleiarane vert klare over at det er forventa av dei. Dette stemmer godt overeins med funna til De Clercq et al (2011) som viste at å kommunisere mål og ta mellomleiarane med i strategiutforminga, kunne motivere mellomleiarane til å jobbe hardare for å nå måla til organisasjonen. Dette har ført til fleire felles fordelar ved at dei ulike einingane har blitt meir spesialiserte, men at dei likevel kan dele kunnskap og samarbeide på område der ein ser at det er nyttig.

Det også viktig med formelle og uformelle integreringsmekanismar og at mellomleiarane og einingane er avhengige av kvarandre for å auke mellomleiarane sitt engasjement i integrering (Appel-Meulenbroek et al. 2016; Burgers & Covin 2016; Raisch & Tushman 2016; Zimmermann et al. 2015; Gassmann et al 2012; McElroy & Morrow 2010; Tagliaventi et al. 2010; Burgers et al. 2009; Gibson & Birkinshaw 2004; Sheremata 2000). Formelle integreringsmekanismar og avhengigheit mellom mellomleiarane har engasjert mellomleiarane i integrering. Mellomleiarane synes det er motiverande å jobbe i saman og har sett at dei kan oppnå meir ved å jobbe i saman. Uformelle integreringsmekanismar har gjort dette samarbeidet mogleg ved at mellomleiarane kan identifisere støttespelarar, byggje nettverk og identifisere samarbeidsområde (Gassmann et al. 2012). Dette kan føre til tverrfaglege grensesnitt og større avhengigheit mellom mellomleiarane, som stemmer overeins med funna til Zimmermann et al. 2015. Fleire av informantane meinte at koordinasjonen og samarbeidet har ført til at dei blant anna har vorte flinkare og meir effektive til å utnytte ressursane sine, fått betra resultat, og blitt ein sterkare konkurrent.

Eg fann også ein faktor som kan påverke mellomleiarane sitt engasjement i integrering som eg ikkje har funne i tidelgare litteratur; medlemma i konsernleiinga har delt ansvaret for dotterselskapa i mellom seg ut frå ansvarsområde. Dette vil føre til høgare involvering i dotterselskapa frå toppleiinga si side. Hermano og Martín-Cruz (2016) har forska på korleis

toppleiinga si involvering i prosjekt påverkar resultatet, og dei fann at toppleiarane er viktige for å legge til rette for prosjekt sin suksess. Ein kan tenke seg at disse funna også gjeld i ein konsernstruktur, og at høgare involvering frå toppleiarane kan betre resultata for dotterselskapa. Når toppleinga involvere seg i eit område får dei betre oversikt over aktivitetane som går føre seg, og er betre rusta til å dele ut nok ressursar til dei områda som treng det, og legge til rette for dei på andre måtar (Hermano & Martín-Cruz 2016). I tillegg kan toppleiarane betre implementere firmaet sin strategi når dei har oversikt over kva som går føre seg i organisasjonen, og ta val som bedrar situasjonen til organisasjonen totalt sett, ved å bidra til betre resultat i ei eining, sjølv om ei anna eining kan tape på det (Hermano & Martín-Cruz 2016). Til slutt har det også vist seg at toppleiarane si involvering kan bidra til at andre områder i organisasjonen vert meir villige til å samarbeide med den eininga toppleiarane har involvert seg i (Hermano & Martín-Cruz 2016). I ein konsernstruktur kan dette bety at toppleiarane vert betre til å leggje til rette for at einingane skal prestere, at alle einingane jobbar mot det same målet, og får større samstemming og meir samarbeid mellom einingane. Dotterselskap har derimot vanlegvis høgare autonomi enn enkle prosjekt og funna til Hermano og Martín-Cruz (2016) kan nok ikkje overførast fullstendig til styring av dotterselskap.

Denne nye strukturen kan derimot også gjere det lettare for mellomleiarane å knyte band inn til konsernleiinga, og på denne måten forenkle kommunikasjon og hjelpe konfliktløsning, så vel som auke engasjementet til mellomleiarane i integrering. Dette gjer kommunikasjonen mellom mellom- og toppleing tydelegare og lettare (Appel-Meulenbroek et al. 2016; Sheremata 2000). Strukturen kan også gjere det lettare å løyse konflikhtar mellom einingar fordi toppleinga har eit meir overordna blick over kva som gagnar organisasjonen, medan mellomleiarane ofte berre tenkar på kva som gagnar deira eining (Hermano & Martín-Cruz 2016; Shao et al. 2015). Det kan difor tenkast at å gjere kommunikasjonen mellom dotterselskapa og konsernleiinga tydelegare kan auke engasjementet til mellomleiarane i integreringa gjennom dei rammene som Nortura har implementert. Basert på disse funna har eg utvikla ein proposisjon som går ut på at ansvarsfordeling av dotterselskap mellom medlemmene i konsernleiinga aukar mellomleiarane sitt engasjement i integrering (tabell 19). Sidan eg ikkje har funne dette omtalt tidlegare kan dette vere ein vidareutvikling av teorien på området. Det er likevel viktig at toppleinga ikkje involvere seg for mykje, og kvele dei utforskande aktivitetane og autonomien til dei eksterne einingane (Hermano & Martín-Cruz 2016; Zimmermann et al. 2015). Når toppleinga involvere seg meir i dotterselskapa er det

difor viktig at det held passe avstand slik at selskapa får plassen til å utvikle seg, men er nær nok til å unytte fordelane skildra ovanfor (Scmitt et al. 2016; De Clercq et al. 2011).

5.2.2 Praktiske implikasjonar

Nortura gjer mykje bra i forhold til integrering, og toppleinga er flinke til å legge til rette for at mellomleiarane kan engasjere seg i integrering. Svært mykje vert gjort i tråd med litteraturen på dette området. Konsernleinga er blant anna flinke til å inkludere nokre av mellomleiarane i strategiutvikling, og stoler på mellomleiarane sine. Konsernleinga har også gitt dei eksterne einingane stor autonomi og har gode system for å allokere ressursar. I tillegg har dei har lagt opp konsernet slik at mellomleiarane er avhengige av kvarandre, har oppretta forum på tvers av einingane og har fordelt selskapa mellom medlemma i konsernleinga.

Noko av det viktigaste konsernleinga har gjort er derimot å setje inn ein person som var styreleiar eller -medlem for fleire av selskapa som driv med liknande aktivitetar, brukte liknande råvarer, eller hadde ein samanknyta verdikjede. Nokre av selskapa denne personen hadde ansvaret for var Noridane, Norilia, Norsk Dyremat, Norsk Hundefôr, Fjordkjøkken og Fjordland. Vedkommande hadde ei sentral rolle i å knyte selskapa saman, og sjå til at til dømes dei selskapa som dreiv med plussprodukt kunne knyte relasjonar og finne samarbeidsområde gjennom til dømes samarbeidsforum. No trappar derimot vedkommande aktiviteten sin ned, og startar med å trekke seg ut av styra i Fjordland og Fjordkjøkken. Etter kvart vil vedkommande også trekke seg ut av fleire styre. Dette har vore ein svært viktig person for mange av mellomleiarane og konsernstyret, og når vedkommande trekker seg ut vert det spennande å sjå korleis konsernstyret set inn nye styreleiarar og -medlem. Vil dei setje inn felles styreleiar for dei selskapa som driv med noko av det same, eller vil dei sette inn forskjellige personar? Modellen dei har i dag med felles styreleiar har fungert svært godt, og det kan hende at det er mest fordelaktig å setje inn felles styreleiar for å sikre uttak av felles fordelar, og relasjonar mellom mellomleiarane i framtida. Det er derimot ikkje berre styreleiaren som kan legge til rette for integrering av einingane. Det kan også toppleinga gjere.

Dersom konsernleinga til Nortura vert flinkare på å kommunisere mål og kva dei ønskjer frå dotterselskapa, kan det hende at ein aukar samarbeidet mellom eksterne og interne einingar (De Clercq et al. 2011). Mellomleiarane var flinke til å følgje opp måla dei var klar over at Nortura hadde satt, i hovudsaka økonomiske mål, men at konsernleinga ønska meir samarbeid mellom einingane verka ukjend for mange. Dersom konsernleinga vert flinkare til å kommunisere dette vil mellomleiarane kanskje jobbe hardare for å finne samarbeidsområde

på tvers av einingane, spesielt der det ikkje er samarbeid i dag. Ein har sett at samarbeid på tvers av einingane har ført til meir effektiv ressursutnytting, til dømes ved at tilsette brukar mindre av tida si på å løyse problem, og dette kan føre til betra resultat for Nortura. Likevel; sjølv om toppleiinga er flinke til å kommunisere mål, hjelper det lite dersom mellomleiarane følar at toppleiinga behandlar dei ulikt.

Nokon informantar følte at dei som var nærast konsernleiinga fekk bestemme meir enn andre. Dette såg ein også igjen i kven som var med i toppleiarsamlingane. Informantane meinte at dei største dotterselskapa var med i toppleiarsamlingane, som var Matiq, Norfersk, Norilia og Noridane. Det stemmer at Noridane og Norfersk er størst i forhold til omsetting, men ikkje i forhold til nummer tilsette, her vert dei slått av mange andre dotterselskap. Matiq og Norilia er derimot verken størst når det kjem til omsetting eller nummer tilsette. Det er derimot verdt å merke seg at Matiq, Norilia og Noridane har kontor i hovudkvarteret til Nortura på Løren, medan ingen andre selskap har det. Dette kan tyde på at konsernleiinga faktisk gir dei som sit nærast dei sjølv større avgjerslemyndigheit enn dei som sit lenger borte. Dersom konsernleiinga hadde blitt flinkare til å behandle alle likt, til dømes ved å ta med fleire i toppleiarsamlingar, kan ein kanskje dra fleire felles fordelar frå einingane. Å la mellomleiarane vere med i strategiutforminga kan auke engasjementet deira i integrering, som kan auke felles fordelar mellom einingane, og betre Nortura sitt resultat. Og det kan jo hende at dei einingane som verkar små og av mindre betydning i dag kan kome til å bli dei store og viktige einingane til Nortura i framtida. Difor kan det vere lurt å ta fleire selskap med i avgjersler som gjeld heile konsernet for å bygge ein større fellesskapsfølelse blant einingane. Ein annan måte å bygge fellesskapsfølelse er gjennom organiserte samarbeidsforum.

Å byggje ut dei organiserte samarbeidsforuma i Nortura er nok det viktigaste toppleiinga kan gjere for å auke mellomleiarane sitt engasjement i integrering. Foruma har bygd bruer mellom dotterselskapa, og gitt mellomleiarane moglegheita til å identifisere moglegheiter og samarbeidspartnarar (Gassmann et al 2012). Dersom Nortura vert flinkare til å identifisere moglege deltakarar i samarbeidsforuma, og inkluderer personar også frå tilknytte selskap kan det auke mellomleiarane sitt engasjement i integrering. Ein kan også opprette nye samarbeidsforum, til dømes eit marknadsføringsforum. Det vert då lettare for mellomleiarane å identifisere moglege samarbeidspartnarar og område, som kan lette problemløysinga. Vidare kan det gjere at dotterselskapa som føler seg på utsida av Nortura, vil føle seg som ein større del av organisasjonen, og vil opprette fleire samarbeid på tvers av eignar, som kan føre til fordelar (Radaelli & Sitton- Kent 2016; Gassmann et al. 2012).

5.3 Avgrensingar og vidare forskning

Naturleg nok har denne oppgåva nokre avgrensingar. Ein avgrensing er at det vart brukt eit lite utval informantar. Elleve informantar gir eit godt bilete av korleis situasjonen er i Nortura, men samtidig er Nortura ein stor organisasjon med over 5600 tilsette og har 32 heileigde, deleigde eller tilknytte selskap, og fleire kunne vore aktuelle som informantar. Dessverre vart ikkje fleire informantar intervjuar på grunn av tidsramma til oppgåva. Ein kan difor ikkje utelukke at det kan vere andre ting som påverkar mellomleiarane sitt engasjement i integrering i Nortura, eller at eg hadde kome til eit anna resultat dersom eg hadde utvida utvalet eller brukt eit anna utval.

Funna stemmer likevel ganske godt overeins med litteraturen om integrering, og dette kan vere fordi det er såpass hard konkurranse i den norske kjøttmarknaden som gjer at Nortura må vere best, og difor må gjere ting på best mogleg måte. Det kan derimot også vere fordi spørsmåla vart stilte på feil måte, eller at eg tolka svara feil. Intervjuguiden hadde nokre manglar, og eg fekk ikkje svar på alt eg ønska å finne ut. Her kunne eit prøvestudium i forkant av det faktiske studiet hjelpt meg til å tilpasse intervjuguiden slik at den vart meir nøyaktig, men det vart ikkje tid til dette.

Å studere berre ei bedrift kan avgrense moglegheita for å overføre dette studiet til andre bedrifter og bransjar. Likevel kan nokre av funna gjort i dette studiet vere av relevans for andre bedrifter, sjølv om dei ikkje er i same næring. Og det kan hende at andre selskap også kan ha bruk for kunnskap om mellomleiarane si rolle i integrering av strukturelt differensierte einingar. Studiet har berre undersøkt Nortura med dotterselskap, og dersom ein undersøker fleire konsern frå ulike bransjar kan det hende at ein får andre resultat, eller kan trekke dei same slutningane. På bakgrunn av dette bør det forskast vidare på dette området.

Då bør ein bruke ein kvantitativ vinkling, og sjå kor stor effekt det har for felles fordelar å auke mellomleiarane sitt engasjement i integrering ved å implementere ulike tiltak. Her kan ein sende ut spørjeskjema til eit stort nummer respondentar, frå ulike bedrifter og næringer. Dette kan gjere det lettare å generalisere resultata frå dette studiet slik at ein kan utvide litteraturen om integrering.

Om ein skal sjå på effekten av ulike tiltak kan det vere spesielt interessant å sjå korleis klar ansvarsfordeling av dotterselskap i konsernleiinga har å seie for mellomleiarane sitt engasjement og felles fordelar. Eller korleis denne ansvarsfordelinga kan hjelpe konsernleiinga til å sjå moglege felles fordelar på tvers av selskapa, som mellomleinga

kanskje ikkje ser. Dette er interessant å sjå på fordi dette verkar lite utforska, og eg reknar difor med at dette er lite studert. Det hadde også vore interessant å sett på dette i fleire bransjar, som kan vere eit nyttig bidrag til litteratur og til selskap som er ordna som konsern.

5.4 Konklusjon

Formålet med denne oppgåva var å studere korleis mellomleiarane sitt engasjement i grenseflata mellom etablert del og ny del kan føre til felles fordelar for organisasjonen, og korleis toppleiinga kan legge til rette for dette. Mellomleiarane sitt engasjement i integrering i grenseflata mellom den etablerte delen og den nye delen har bidratt til felles fordelar ved at mellomleiarane tydlegare ser fordelane med slike samarbeid og kan identifisere samarbeidspartnarar. Toppleiinga kan legge til rette for dette engasjementet ved å vise mellomleiarane tillit, ved å gi dei autonomi og la dei vere med på leggje mål og strategiar for organisasjonen, men også behandle mellomleiarane likt. Toppleiinga bør også leggje til rette for at einingane skal vere komplementære og avhengige av kvarandre, og gjere det mogleg for mellomleiarane å jobbe på tvers av einingane gjennom formelle og uformelle integreringsmekanismar. Likevel er det viktigaste toppleiinga kan gjere å vise tillit til mellomleiarane, og gi dei tillit nok til at dei tørr å gjere slik dei sjølve trur er best.

6. Vedlegg

Vedlegg 1: Samtykkeskjema

Førespurnad om deltaking i forskingsprosjektet:

”Felles fordelar ved strukturell differensiering og rolla til mellomleiarane sitt engasjement i integrering: ein kvalitativ casestudie av Nortura med dotterselskap”

Bakgrunn og formål

Formålet for denne oppgåva er å finne korleis mellomleiarane byggjer relasjonar til einingar på vertikalt og horisontalt nivå. For å få dette til er det viktig å sjå korleis utforskande og utnyttande einingar koordinerer og samarbeider seg i mellom, og med toppleinga. Til slutt vil eg finne ut korleis toppleinga kan legge til rette for denne relasjonsbygginga. Dette leder til problemstillinga, som er:

Korleis kan mellomleiarane sitt engasjement i integrering i grenseflata mellom den etablerte delen og den nye eininga bidra til felles fordelar, og korleis kan toppleiarane legge til rette for dette?

Dette forskingsprosjektet er ein mastergradsstudie utført ved Handelshøgskulen ved Norges Miljø og Biovitenskapelige Universitet (NMBU). Denne studien utføres i samarbeid med Nortura. NB! Denne masteroppgåva er konfidensiell.

Problemstilling og forskingsspørsmål om temaet er opplyst til kontaktperson i Nortura, og ho har funne sentrale personar i samarbeidet mellom Nortura og dotterselskap. Kontaktperson er Nina Bye Larsen.

Kva inneberer deltaking i studien?

Deltaking i denne studien innebere eit personleg intervju på ca 45 min til 1 time. Namneliste er mottatt frå Nina Bye Larsen. Spørsmåla vil handle om Nortura sitt forhold til dotterselskapa sine, og korleis disse blir leia. Dette vil bli brukt for å finne ut korleis Nortura kan dra enno betre nytte av dotterselskapa sine enn i dag, ved at samarbeidet mellom dei og moderselskapet vert betre. Data vil bli registrert gjennom lydopptak og supplerande notat. Lydopptak er frivillig, og dersom du ikkje vil bli innspelt vil berre notat bli brukt i intervjuet. Intervjuspørsmål kan sendast på førehand dersom det er ønskeleg.

Kva skjer med informasjonen om deg?

Alle personopplysningar vil bli behandla konfidensielt. Berre eg (Ragna Grindheim) og min veileidar, Silja Korhonen-Sande vil ha tilgang til personopplysningar (namn). Disse personopplysingane vil bli lagra på passordbeskytta datamaskin og namneliste vil bli lagra avskilt frå annan data.

Du vil ikkje bli kjend att ved publikasjon av studiet, og dersom det er ønskeleg kan du sjekke direkte sitat før publikasjon.

Prosjektet skal etter planen avsluttast 15.05.2017. Personopplysningar og lydopptak vil då bli anonymisert og sletta.

Frivillig deltaking

Det er frivillig å delta i studien, og du kan når som helst trekke ditt samtykke utan å oppgi nokon grunn. Dersom du trekker deg, vil alle opplysningar om deg bli anonymisert.

Dersom du ønsker å delta eller har spørsmål til studien, ta kontakt med Ragna Grindheim på +47 91309205. Veileder: Silja Korhonen-Sande, +4767231137.

Studien er meldt til Personvernombudet for forskning, NSD - Norsk senter for forskningsdata AS.

Samtykke til deltaking i studien

Eg har mottatt informasjon om studien, og er villig til å delta

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

Intervjuguide:

”Felles fordelar ved strukturell differensiering og rolla til mellomleiarane sitt engasjement i integrering: ein kvalitativ casestudie av Nortura med dotterselskap”

Samandrag av forskingsprosjektet:

Formål: Finne korleis mellomleiarane byggjer relasjonar til andre einingar.

Korleis når målet: For å få dette til vil eg finne korleis utforskande og utnyttande einingar koordinerer og samarbeider seg i mellom, og med toppleiinga. Til slutt vil eg finne ut korleis toppleiinga kan legge til rette for denne relasjonsbygginga.

Korleis kan mellomleiarane sitt engasjement i integrering i grenseflata mellom den etablerte delen og den nye eininga bidra til felles fordelar, og korleis kan toppleiarane legge til rette for dette?

Kva tener Nortura på dette: Vil finne ut korleis Nortura kan dra enno meir nytte av samarbeid mellom einingane og av entreprenørskapet sitt enn konsernet gjer i dag.

NB! Oppgåva er konfidensiell.

Strukturen til intervjuet.

1. Informanten sin bakgrunn
2. Relasjonane din eining har til andre einingar
3. Relasjonane mellom din eining og morselskapet (Nortura)

Oppvarmingsspørsmål:

Kor lenge og kvar har du jobba i Nortura-konsernet?

Kva er arbeidsoppgåvene dine?

Kva bakgrunn har du (Utdanning, tidlegare arbeid osv.)?

Forholdet til andre einingar:

Kan du forklare forretningsideen til eininga di (kvifor den vart oppretta, formål, kva skal den gi kundane)?

Kva skil di eining frå dei andre einingane i konsernet (identitet, kultur, produkt, osv.)?

Kva bidrar eininga di med til konsernet?

Korleis samarbeider di eining (ikkje) med andre einingar?

Kva har dette ført til (felles verdigrunnlag, samla innsats, betra resultat, effektivitet, betre ressursutnytting osv.)?

Kvifor samarbeider eininga di med nokre einingar over andre einingar?

Kva må eventuelt til for at di eining skal samarbeidet med andre einingar?

Kva gjer du for at einingane skal samarbeide?

Kva motiverer deg (ikkje) til å gjere dette (nyttig for selskapet, bonusar, attkjenning, osv.)?

Kva har din innsats ført til?

Korleis har toppleiinga lagt til rette for at du/eininga di skal samarbeide med andre einingar (lønningssystem, fysisk lokalisert i nærleiken av kvarandre, kommunikasjon av målsettingar og resultat, inkludere i strategisk planlegging, likskap for alle)?

Kva har dette ført til?

Kva kan tettare band til andre einingar føre til?

Korleis er di eining lokalisert i forhold til resten av konsernet?

Korleis drar eininga og/eller konsernet nytte av dette (ført til samarbeid, deling av ressursar, kunnskap, osv.)?

Forholdet til toppleiinga

Korleis er ditt eller eininga sitt forhold til toppleiinga i Nortura?

Kva har dette forholdet ført til for eininga di?

Korleis samarbeider eininga di med moderselskapet i dag? (ressursflyt, kontroll av ressursar, avgjerslemyndigheit, osv.)

Korleis vert du støtta av i konsernet om du har idear for korleis einingane kan samarbeide (tillit frå toppleiinga, stor autonomi)?

Korleis har dette påverka deg/di eining?

Har du noko meir du vil tilføre?

Intervjuguide:

”Felles fordelar ved strukturell differensiering og rolla til mellomleiarane sitt engasjement i integrering: ein kvalitativ casestudie av Nortura med dotterselskap”

Samandrag av forskingsprosjektet:

Formål: Finne korleis mellomleiarane byggjer relasjonar til andre einingar.

Korleis når målet: For å få dette til vil eg finne korleis utforskande og utnyttande einingar koordinerer og samarbeider seg i mellom, og med toppleiinga. Til slutt vil eg finne ut korleis toppleiinga kan legge til rette for denne relasjonsbygginga.

Korleis kan mellomleiarane sitt engasjement i integrering i grenseflata mellom den etablerte delen og den nye eininga bidra til felles fordelar, og korleis kan toppleiarane legge til rette for dette?

Kva tener Nortura på dette: Vil finne ut korleis Nortura kan dra enno meir nytte av samarbeid mellom einingane og av entreprenørskapet sitt enn konsernet gjer i dag.

NB! Oppgåva er konfidensiell.

Strukturen til intervjuet.

1. Informanten sin bakgrunn
2. Relasjonen mellom toppleiinga og dei ulike einingane, med spesielt fokus på Norilia

Oppvarmingsspørsmål:

Kor lenge og kvar har du jobba i Nortura-konsernet?

Kva er arbeidsoppgåvene dine?

Kva bakgrunn har du (Utdanning, tidlegare arbeid osv.)?

Kva er di rolle i forhold til dotterselskapa til Nortura?

Forhold mellom toppleiinga og einingane:

Kan du forklare forretningsideen til konsernet, og kvifor det er strukturert slik det er (formål, resultat)?

Kva skil dei ulike einingane frå kvarandre (identitet, kultur, produkt, osv.)?

Korleis samarbeider einingane (ikkje) med kvarandre?

Kvifor samarbeider nokre einingar med nokre einingar over andre einingar?

Kva må eventuelt til for at einingane skal samarbeide med kvarandre?

Kva er mellomleiarane si rolle i dette?

Kva har mellomleiarane sitt engasjement og/eller samarbeidet mellom einingane ført til? (Fordelar for Nortura: betra resultat, høgare kunnskap, effektivitet, kostnadseffektivitet).

Kva gjer du/toppleiinga for at einingane/mellomleiarane skal engasjere seg i samarbeid mellom einingane (lønningssystem, lokalisering, sosiale arrangement, kommunisere målsettingar og resultat, inkludere mellomleiarane i strategiplanlegginga, gir dei autonomi, ansvarspersonar)?

Kva har dette ført til?

Korleis regulerer de dei ulike einingane sine ansvarsområde?

Kva gjer de om einingane trer over kvarandre sine ansvarsområde?

Korleis er forholdet ditt/toppleiinga sitt til dei ulike mellomleiarane?

Kor ofte møter du/de dei ulike leiarane til einingane?

Kva har dette ført til?

Har du noko meir du vil tilføre?

Intervjuguide:

”Felles fordelar ved strukturell differensiering og rolla til mellomleiarane sitt engasjement i integrering: ein kvalitativ casestudie av Nortura med dotterselskap”

Samandrag av forskingsprosjektet:

Formål: Finne korleis mellomleiarane byggjer relasjonar til andre einingar.

Korleis når målet: For å få dette til vil eg finne korleis utforskande og utnyttande einingar koordinerer og samarbeider seg i mellom, og med toppleiinga. Til slutt vil eg finne ut korleis toppleiinga kan legge til rette for denne relasjonsbygginga.

Korleis kan mellomleiarane sitt engasjement i integrering i grenseflata mellom den etablerte delen og den nye eininga bidra til felles fordelar, og korleis kan toppleiarane legge til rette for dette?

Kva tener Nortura på dette: Vil finne ut korleis Nortura kan dra enno meir nytte av samarbeid mellom einingane og av entreprenørskapet sitt enn konsernet gjer i dag.

NB! Oppgåva er konfidensiell.

Strukturen til intervjuet.

1. Informanten sin bakgrunn
2. Relasjonen mellom styret og einingane, kvifor opprette, kva de tenker på, osv.

Nokre av spørsmåla kan vere litt vanskelege å svare på avhengig av bakgrunnen din.

Oppvarmingsspørsmål:

Kor lenge og kvar har du jobba i Nortura-konsernet?

Kva er arbeidsoppgåvene dine?

Kva bakgrunn har du (Utdanning, tidlegare arbeid osv.)?

Forhold mellom styret og einingane:

Kan du forklare forretningsideen til konsernet, og kvifor det er strukturert slik det er (formål, resultat)?

Kva skil dei ulike einingane frå kvarandre (identitet, kultur, produkt, osv.)?

Kva er motivasjonen bak oppretting av ei ny eining?

Kvifor opprettar de ei ny eining i staden for å innlemme dei nye aktivitetane i etablerte einingar?

Korleis tenkjer de på samarbeid mellom einingane ved oppretting av nye einingar?

Korleis samarbeider einingane (ikkje) med kvarandre i dag?

Kva har dette ført til (felles verdigrunnlag, samla innsats, ressursflyt, auka kunnskap, betre finansielt resultat, osv.)?

Kvifor samarbeider nokre einingar med nokre einingar over andre einingar?

Kva må eventuelt til for at einingane skal samarbeide med kvarandre?

Kva gjer du/styret for at einingane/mellomleiarane skal samarbeide, spesielt med tanke på oppretting av nye einingar (komplementaritet, integrering, løningssystem, lokalisering, sosiale arrangement, kommunisere målsettingar og resultat, inkludere mellomleiarane i strategiplanlegginga, gir dei autonomi)?

Kva har dette ført til?

Korleis tek du vare på dei ulike selskapa i konsernstyret/leiinga i Nortura?

Er det noko felles løningssystem for å fremme samarbeidet mellom einingane?

Kva kan de gjere ved oppretting av nye einingar for å lage tettare band mellom einingane?

Har du noko meir du vil tilføre?

Vedlegg 3a: Utforming av intervjuguide mellomleiar

Tabell 20: Utforming av intervjuguiden for mellomleiarar. Intervjuspørsmåla vart laga ut i frå problemstillinga, forskingsspørsmåla, teorien, og proposisjonane som vart utleia.

Problemstilling	Forskingsspørsmål	Intervjuspørsmål	Proposisjonar	
<i>Korleis kan mellomleiarane sitt engasjement i integrering i grenseflata mellom den etablerte delen og den nye eininga bidra til felles fordelar, og korleis kan toppleiarane legge til rette for dette?</i>	<i>Korleis fører koordinasjonen og samarbeidet mellom einingane til felles fordelar?</i>	Kva bidrar eininga di med til konsernet?	P1	
		Kva har din innsats ført til?	P1	
	<i>Korleis kan toppleiarane legge til rette for integrering mellom einingane for å oppnå felles fordelar?</i>		Kan du forklare forretningsideen til eininga di (kvifor den vart oppretta, formål, kva skal den gi kundane)?	P7
			Kva skil di eining frå dei andre einingane i konsernet (identitet, kultur, produkt, osv.)?	P7
			Korleis samarbeider di eining (ikkje) med andre einingar?	P8, P9, P10, P11, P12, P13
			Kva har dette ført til (felles verdigrunnlag, samla innsats, betra resultat, effektivitet, betre ressursutnytting osv.)?	P8, P9, P10, P11, P12, P13
			Kvifor samarbeider eininga di med nokre einingar over andre einingar?	P8, P9, P10, P11, P12, P13
			Kva må eventuelt til for at di eining skal samarbeide med andre einingar?	P8, P9, P10, P11, P12, P13
			Kva gjer du for at einingane skal samarbeide?	P8, P9, P10, P11, P12, P13
			Kva motiverer deg (ikkje) til å gjere dette (nyttig for selskapet, bonusar, attkjenning, osv.)?	P8, P9, P10, P11, P12, P13
			Korleis har toppleiarane lagt til rette for at du/eininga di skal samarbeide med andre einingar (lønningssystem, fysisk lokalisert i nærleiken av kvarandre, kommunikasjon av målsettingar og resultat, inkludere i strategisk planlegging, likskap for alle)?	P2, P3, P4, P5, P6
			Kva har dette ført til?	P2, P3, P4, P5, P6
			Kva kan tettare band til andre einingar føre til?	P8
			<i>Korleis er di eining lokalisert i forhold til resten av konsernet?</i>	P9
			<i>Korleis drar eininga og/eller konsernet nytte av dette (ført til samarbeid, deling av ressursar, kunnskap, osv.)?</i>	P9
			Korleis er ditt eller eininga sitt forhold til toppleiarane i Nortura?	P2, P3, P4, P5, P6
			Kva har dette forholdet ført til for eininga di?	P2, P3, P4, P5, P6
			Korleis samarbeider eininga di med moderselskapet i dag? (ressursflyt, kontroll av ressursar, avgjerslemyndigheit, osv.)	P2, P3, P4, P5, P6
			<i>Korleis vert du støtta av i konsernet om du har idear for korleis einingane kan samarbeide (tillit frå toppleiarane, stor autonomi)?</i>	P2, P3, P4, P5, P6
			<i>Korleis har dette påverka deg/di eining?</i>	P2, P3, P4, P5, P6

Vedlegg 3b: Utforming av intervjuguide toppleiar

Tabell 21: Utforming av intervjuguiden for toppleiarar. Intervjuspørsmåla vart laga ut i frå problemstillinga, forskingsspørsmåla, teorien, og proposisjonane som vart utleia.

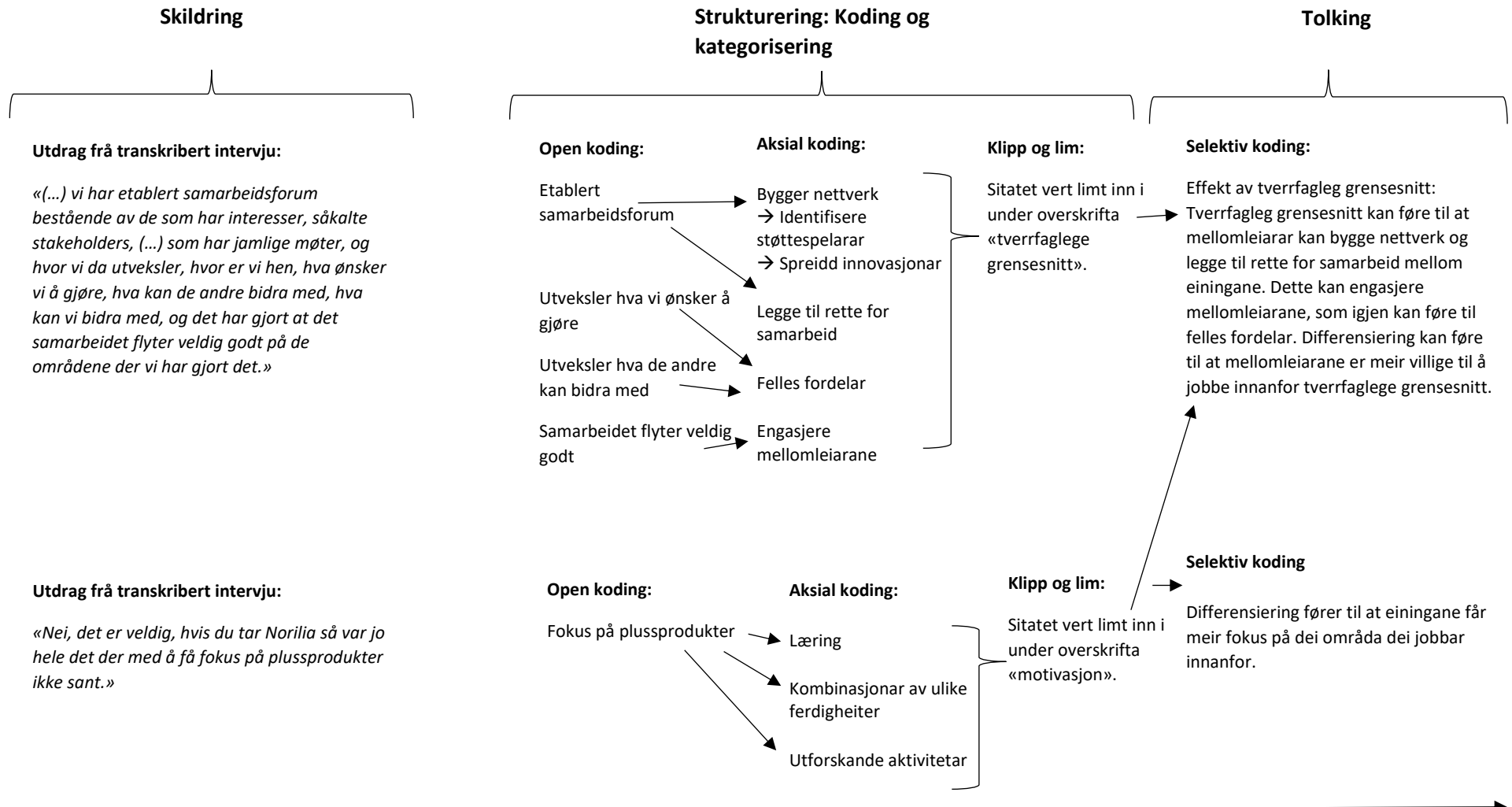
Problemstilling	Forskingsspørsmål	Intervjuspørsmål	Proposisjonar	
<i>Korleis kan mellomleiarane sitt engasjement i integrering i grenseflata mellom den etablerte delen og den nye eininga bidra til felles fordelar, og korleis kan toppleiarane legge til rette for dette?</i>	<i>Korleis fører koordinasjonen og samarbeidet mellom einingane til felles fordelar?</i>	Kva er mellomleiarane si rolle i dette?	P1	
		Kva har mellomleiarane sitt engasjement og/eller samarbeidet mellom einingane ført til? (Fordelar for Nortura: betra resultat, høgare kunnskap, effektivitet, kostnadseffektivitet).	P1	
	<i>Korleis kan toppleinga legge til rette for integrering mellom einingane for å oppnå felles fordelar?</i>		Kan du forklare forretningsideen til konsernet, og kvifor det er strukturert slik det er (formål, resultat)?	P7
			Kva skil dei ulike einingane frå kvarandre (identitet, kultur, produkt, osv.)?	P7
			Korleis samarbeider einingane (ikkje) med kvarandre?	P8, P9, P10, P11, P12, P13
			Kvifor samarbeider nokre einingar med nokre einingar over andre einingar?	P8, P9, P10, P11, P12, P13
			Kva må eventuelt til for at einingane skal samarbeide med kvarandre?	P8, P9, P10, P11, P12, P13
			Kva gjer du/toppleinga for at einingane/mellomleiarane skal engasjere seg i samarbeid mellom einingane (lønningssystem, lokalisering, sosiale arrangement, kommunisere målsettingar og resultat, inkludere mellomleiarane i strategiplanlegginga, gir dei autonomi, ansvarspersonar)?	P2, P3, P4, P5, P6
			Kva har dette ført til?	P2, P3, P4, P5, P6
			Korleis regulerer de dei ulike einingane sine ansvarsområde?	P2, P3, P4, P5, P6
			Kva gjer de om einingane trer over kvarandre sine ansvarsområde?	P2, P3, P4, P5, P6
			Korleis er forholdet ditt/toppleinga sitt til dei ulike mellomleiarane?	P2, P3, P4, P5, P6
			Kor ofte møter du/de dei ulike leiarane til einingane?	P2, P3, P4, P5, P6
			Kva har dette ført til?	P2, P3, P4, P5, P6

Vedlegg 3c: Utforming av intervjuguide styreleiar

Tabell 22: Utforming av intervjuguiden for styreleiar. Intervjuspørsmåla vart laga ut i frå problemstillinga, forskingsspørsmåla, teorien, og proposisjonane som vart utleia.

Problemstilling	Forskingsspørsmål	Intervjuspørsmål	Proposisjonar	
<i>Korleis kan mellomleiarane sitt engasjement i integrering i grenseflata mellom den etablerte delen og den nye eininga bidra til felles fordelar, og korleis kan toppleiarane legge til rette for dette?</i>	<i>Korleis fører koordinasjonen og samarbeidet mellom einingane til felles fordelar?</i>	Korleis tenkjer de på samarbeid mellom einingane ved oppretting av nye einingar?	P1	
		Kva gjer du/styret for at einingane/mellomleiarane skal samarbeide, spesielt med tanke på oppretting av nye einingar (komplementaritet, integrering, lønningssystem, lokalisering, sosiale arrangement, kommunisere målsettingar og resultat, inkludere mellomleiarane i strategiplanlegginga, gir dei autonomi)?	P1	
		Kva har dette ført til?	P1	
	<i>Korleis kan toppleiarane legge til rette for integrering mellom einingane for å oppnå felles fordelar?</i>		Kan du forklare forretningsideen til konsernet, og kvifor det er strukturert slik det er (formål, resultat)?	P7
			Kva skil dei ulike einingane frå kvarandre (identitet, kultur, produkt, osv.)?	P7
			Kva er motivasjonen bak oppretting av ei ny eining?	P7
			Kvifor opprettar de ei ny eining i staden for å innlemme dei nye aktivitetane i etablerte einingar?	P7
			Korleis samarbeider einingane (ikkje) med kvarandre i dag?	P8, P9, P10, P11, P12, P13
			Kva har dette ført til (felles verdigrunnlag, samla innsats, ressursflyt, auka kunnskap, betre finansielt resultat, osv.)?	P8, P9, P10, P11, P12, P13
			Kvifor samarbeider nokre einingar med nokre einingar over andre einingar?	P8, P9, P10, P11, P12, P13
			Kva må eventuelt til for at einingane skal samarbeide med kvarandre?	P8, P9, P10, P11, P12, P13
			Kva gjer du/styret for at einingane/mellomleiarane skal samarbeide, spesielt med tanke på oppretting av nye einingar (komplementaritet, integrering, lønningssystem, lokalisering, sosiale arrangement, kommunisere målsettingar og resultat, inkludere mellomleiarane i strategiplanlegginga, gir dei autonomi)?	P8, P9, P10, P11, P12, P13
			Kva har dette ført til?	P8, P9, P10, P11, P12, P13
			Korleis tek du vare på dei ulike selskapa i konsernstyret/leiinga i Nortura?	P8, P9, P10, P11, P12, P13
			Er det noko felles lønningssystem for å fremme samarbeidet mellom einingane?	P8, P9, P10, P11, P12, P13
			Kva kan de gjere ved oppretting av nye einingar for å lage tettare band mellom einingane?	P8, P9, P10, P11, P12, P13

Vedlegg 4: Modell for analyse



Figur 5: Døme på kodingsprosessen.

(Figuren er laga med utgangspunkt i figur 7.2 i Worum og Gunnheim (2013 s.109)).

Vedlegg 5: Mail om sitatsjekk

Denne mailen vart send ut til alle informantane torsdag 27.april. Eg la med eit vedlegg i mailen med alle sitata til kvar informant.

Hei «informanten sitt namn»!

Tusen takk for at du tok deg tid til et intervju med meg, og har bidratt til masteroppgaven min om Nortura!

Som det stod i samtykkeskjemaet du skrev under på før intervjuet sender jeg et dokument med sitat fra deg som jeg har brukt i oppgaven, for at du kan godkjenne disse. I dokumentet står det først hvilken sammenheng jeg har brukt sitatet i, og deretter sitatet.

Siden jeg skal trykke oppgaven 13.mai hadde det vært kjempefint om du kan godkjenne sitatene innen fredag 5.mai. Dersom du har noen kommentarer eller tilleggsinformasjon du ønsker å ha med kan dette også sendes innen 5.mai. Dersom jeg ikke hører noe fra deg, regner jeg med at alt er i orden og at jeg har samtykke til å bruke sitatene.

Ha en fin dag!

*Beste hilsen
Ragna*

Referansar

- Aase, B. B. (2014, 01.05). Listhaug doblar konsesjonsgrensa på kylling. *Nationen*. Hentet fra: <http://www.nationen.no/landbruk/listhaug-doblar-konsesjonsgrensa-pa-kylling/> (lest 01.02.2017).
- Al Saifi, S., Dillon, S. & McQueen, R. (2016). The relationship between management support and knowledge sharing: An exploratory study of manufacturing firms. *Knowledge and Process Management*, 23 (2): 124-135.
- Animalia. (2015). Kjøttets Tilstand. Oslo: Animalia.
- Animalia. (2016). Kjøttets Tilstand. Oslo: Animalia.
- Ansari, S., Schouten, M. & Verwaal, E. (2006). Unlocking synergies between business units: internal value creation at Royal Vopak. *Strategic Change*, 15 (7-8): 353-360.
- Appel-Meulenbroek, R., de Vries, B. & Weggeman, M. (2016). Knowledge sharing behavior: The role of spatial design in buildings. *Environment and Behavior*, 1-30. doi: 0013916516673405
- Askheim, O. G. A. & Grenness, T. (2008). *Kvalitative metoder for markedsføring og organisasjonsfag*, Oslo: Universitetsforlaget.
- Beersma, B., Hollenbeck, J. R., Humphrey, S. E., Moon, H., Conlon, D. E. & Ilgen, D. R. (2003). Cooperation, competition, and team performance: Toward a contingency approach. *Academy of Management Journal*, 46 (5): 572-590.
- Burgers, J. H., Jansen, J. J., Van den Bosch, F. A. & Volberda, H. W. (2009). Structural differentiation and corporate venturing: The moderating role of formal and informal integration mechanisms. *Journal of business venturing*, 24 (3): 206-220.
- Burgers, J. H. & Covin, J. G. (2016). The contingent effects of differentiation and integration on corporate entrepreneurship. *Strategic Management Journal*, 37(3): 521-540.
- De Clercq, D., Castañer, X. & Belausteguigoitia, I. (2011). Entrepreneurial initiative selling within organizations: towards a more comprehensive motivational framework. *Journal of Management Studies*, 48 (6): 1269-1290.
- De Clercq, D., Dimov, D. & Thongpapanl, N. (2015). Structural and relational interdependence and entrepreneurial orientation in small and medium-sized enterprises: The mediating role of internal knowledge-sharing. *International Small Business Journal*, 33 (5): 514-536.
- Eisenhardt, K. M. & Graebner, M. E. (2007). Theory building from cases: Opportunities and challenges. *Academy of management journal*, 50 (1): 25-32.
- Fatland. (2016). Fatland årsberetning 2015. Stavanger: Fatland AS.
- Gassmann, O., Widenmayer, B. & Zeschky, M. (2012). Implementing radical innovation in the business: the role of transition modes in large firms. *R&D Management*, 42 (2): 120-132.
- Gausen, S. (2016). 2016 er kanskje KLFs beste år når det gjelder økonomi. *Kjøttbransjen*. Hentet fra: [http://bladet.kjottbransjen.no/gjestekommentar/2016-er-okonomisk-kanskje-KLFs-beste\(language\)/nor-NO](http://bladet.kjottbransjen.no/gjestekommentar/2016-er-okonomisk-kanskje-KLFs-beste(language)/nor-NO) (lest 01.02.2017).
- Ghauri, P. (2004). Designing and conducting case studies in international business research. Piekkari, R. & Welch, C (Red.). *Handbook of qualitative research methods for international business* (109-124). Cheltenham Glos: Edward Elgar Publishing.
- Gibbert, M., Ruigrok, W. & Wicki, B. (2008). What passes as a rigorous case study? *Strategic management journal*, 29 (13): 1465-1474.
- Gibson, C. B. & Birkinshaw, J. (2004). The antecedents, consequences, and mediating role of organizational ambidexterity. *Academy of management Journal*, 47 (2): 209-226.

- Gilbert, C. G. (2006). Change in the presence of residual fit: Can competing frames coexist? *Organization Science*, 17 (1): 150-167.
- Guth, W. D. & Ginsberg, A. (1990). Guest editors' introduction: Corporate entrepreneurship. *Strategic management journal*, 11: 5-15.
- Hermano, V., & Martín-Cruz, N. (2016). The role of top management involvement in firms performing projects: A dynamic capabilities approach. *Journal of Business Research*, 69 (9): 3447-3458.
- Jacobsen, D. I. & Thorsvik, J. (2007). *Hvordan organisasjoner fungerer*. Hvordan organisasjoner fungerer. Bergen: Fagbokforlaget.
- Jansen, J. J., George, G., Van den Bosch, F. A. & Volberda, H. W. (2008). Senior team attributes and organizational ambidexterity: The moderating role of transformational leadership. *Journal of Management Studies*, 45 (5): 982-1007.
- Johannessen, A., Kristoffersen, L. & Tufte, P. A. (2011). *Forskningsmetode for økonomiskadministrative fag*. Oslo: Abstrakt forlag.
- Korhonen, S. (2006). *A capability-based view of organisational renewal: combining opportunity-and advantage-seeking growth in large, established European and North American wood-industry companies*. (Doktorgradsavhandling, University of Helsinki) Faculty of Agriculture and Forestry, University of Helsinki, Helsinki.
- Koskinen, I., Alasuutari, P. & Peltonen, T. (2005). *Laadulliset menetelmät kauppatieteissä*. Tampere, Finland: Vastapaino.
- McElroy, J. C. & Morrow, P. C. (2010). Employee reactions to office redesign: A naturally occurring quasi-field experiment in a multi-generational setting. *Human relations*, 63 (5): 609-636.
- Norilia. (n.d.). Norilia. Hentet fra: <http://www.norilia.no/> (lest 09.03).
- Nortura. (2016). *Nortura årsmelding 2015*. Oslo: Nortura SA.
- Nortura. (2016). Styreleder Sveinung Svebestads årsmøtetale. Hentet fra: <https://medlem.nortura.no/organisasjon/nyheter/arkiv-2016/styreleder-sveinung-svebestads-arsmotetale-article39651-18398.html> (lest 09.03)
- Nortura. (2017). *Årsmelding 2016*. Oslo: Nortura SA.
- Nortura. (n.d). Fagfolkene våre. Hentet fra: http://www.nortura.no/tatt-hand-om-av-stolte-fagfolk/#link_361640 (lest 09.03).
- Nortura. (n.d.-a). Datterselskaper. Hentet fra: <http://www.nortura.no/om/datterselskaper/> (lest 09.03).
- Nortura. (n.d.-b). Vår historie. Hentet fra: <https://medlem.nortura.no/organisasjon/medlem-i-nortura/vaar-historie/> (lest 09.03).
- NOU 2011:4. (2011). *Mat, makt og avmakt*. Hentet fra: <https://www.regjeringen.no/contentassets/a46b6fc6d9e44882a47be0621ed899a4/nou/pdfs/nou201120110004000dddpdfs.pdf>
- O'Leary, M. B. & Mortensen, M. (2010). Go (con) figure: Subgroups, imbalance, and isolates in geographically dispersed teams. *Organization Science*, 21 (1): 115-131.
- Pappas, J. M. & Wooldridge, B. (2007). Middle managers' divergent strategic activity: An investigation of multiple measures of network centrality. *Journal of Management Studies*, 44 (3): 323-341.
- Radaelli, G. & Sitton-Kent, L. (2016). Middle Managers and the translation of new ideas in organizations: A review of micro-practices and contingencies. *International Journal of Management Reviews*, 18 (3): 311-332.
- Raisch, S. & Tushman, M. L. (2016). Growing new corporate businesses: From initiation to graduation. *Organization Science*, 27 (5): 1237-1257.
- Sakhdari, K. (2016). Corporate Entrepreneurship: A Review and Future Research Agenda. *Technology Innovation Management Review*, 6 (8): 5-18.

- Shao, Z., Feng, Y., & Hu, Q. (2016). Effectiveness of top management support in enterprise systems success: a contingency perspective of fit between leadership style and system life-cycle. *European Journal of Information Systems*, 25 (2): 131-153.
- Schmitt, A., Raisch, S. & Volberda, H. W. (2016). Strategic renewal: Past research, theoretical tensions and future challenges. *International Journal of Management Reviews*, 00: 1-18. doi: 10.1111/ijmr.12117
- Sharma, P. & Chrisman, S. J. J. (1999). Toward a reconciliation of the definitional issues in the field of corporate entrepreneurship. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 23 (3): 11-27.
- Sheremata, W. A. (2000). Centrifugal and centripetal forces in radical new product development under time pressure. *Academy of management review*, 25 (2): 389-408.
- Silverman, D. (2014). *Interpreting qualitative data*. London: Sage Publications Ltd.
- Smith, W. K. & Tushman, M. L. (2005). Managing strategic contradictions: A top management model for managing innovation streams. *Organization science*, 16 (5): 522-536.
- Tagliaventi, M. R., Bertolotti, F. & Macrì, D. M. (2010). A perspective on practice in interunit knowledge sharing. *European Management Journal*, 28 (5): 331-345.
- Trollheimsporten. (2015, 08.08). Kjøtt historie på museet. Hentet fra: <https://www.trollheimsporten.no/kjoetthistorie-paa-museet.5782347-269748.html> (lest 09.03)
- Van den Bulte, C. & Moenaert, R. K. (1998). The effects of R&D team co-location on communication patterns among R&D, marketing, and manufacturing. *Management Science*, 44 (11-2): 1-18.
- Welch, C., Marschan-Piekkari, R., Penttinen, H. & Tahvanainen, M. (2002). Corporate elites as informants in qualitative international business research. *International Business Review*, 11 (5): 611-628.
- Worum, I. M. & Gunnheim, S. H. (2013). *Hvordan motivere individer til å overføre kunnskap gjennom web-baserte plattformer for åpen innovasjon? - En kvalitativ casestudie av et selskap som utvikler og leverer innovasjonsplattformer*. (Mastergradsavhandling, NMBU), Hentet fra: https://brage.bibsys.no/xmlui/bitstream/handle/11250/187576/MASTEROPPGAVE_SIRI_IDA.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Zimmermann, A., Raisch, S. & Birkinshaw, J. (2015). How is ambidexterity initiated? The emergent charter definition process. *Organization Science*, 26 (4): 1119-1139.



Norges miljø- og biovitenskapelig universitet
Noregs miljø- og biovitenskapelige universitet
Norwegian University of Life Sciences

Postboks 5003
NO-1432 Ås
Norway