



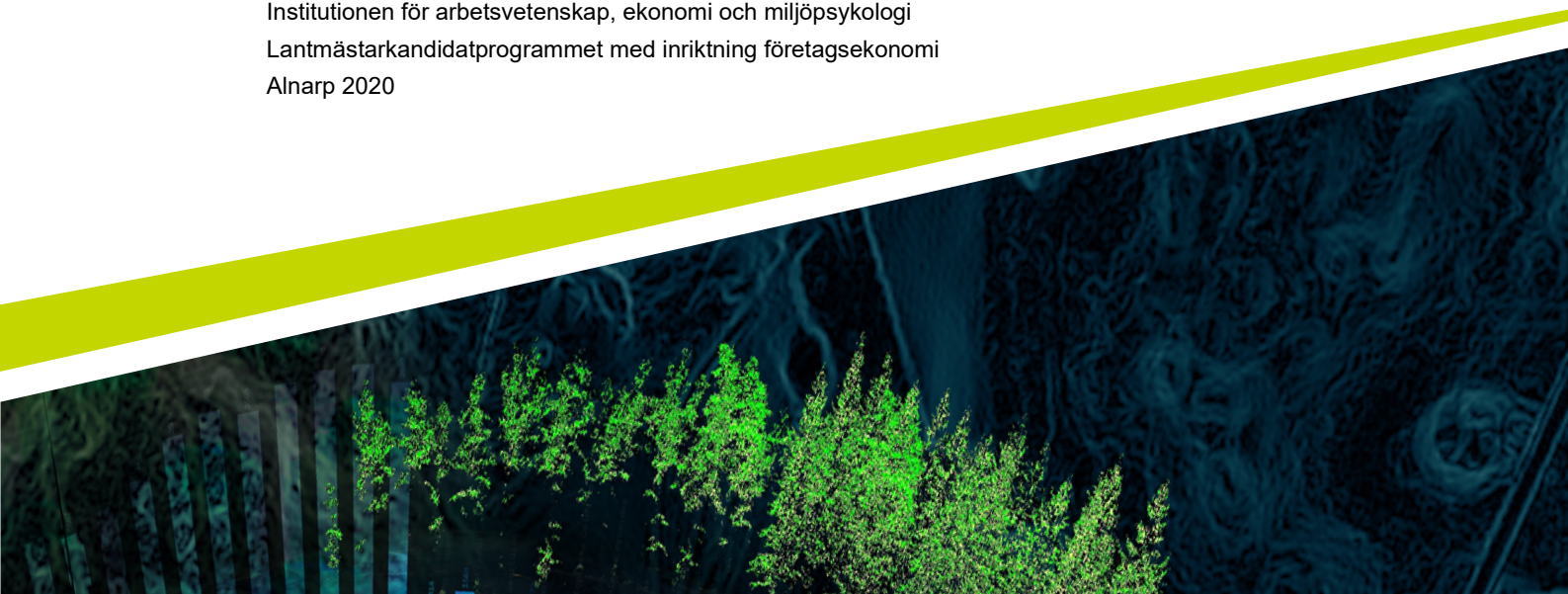
Generationsskifterådgivares hantering av mjuka värden

– Har mjuka värden en betydande roll i processen?

Farm succession advisors way of managing soft issues - Does soft issues have a significant role in the process?

Camilla Nilsson och Ida Pannell

Examensarbete • 15 hp
Sveriges lantbruksuniversitet, SLU
Institutionen för arbetsvetenskap, ekonomi och miljöpsykologi
Lantmästarkandidatprogrammet med inriktning företagsekonomi
Alnarp 2020



Generations-skifferådgivares hantering av mjuka värden– Har mjuka värden en betydande roll i processen?

Farm succession advisors way of managing soft issues - Does soft issues have a significant role in the process?

Camilla Nilsson och Ida Pannell

Handledare: Knut Wålstedt, SLU, Institutionen för arbetsvetenskap, ekonomi och miljöpsykologi

Examinator: Jan Larsson, SLU, Institutionen för arbetsvetenskap, ekonomi och miljöpsykologi

Omfattning: 15 hp

Nivå och fördjupning: Grundnivå, G2E

Kurstitel: **Självständigt arbete i Företagsekonomi, G2E – Lantmästare - kandidatprogram**

Kurskod: EX0883

Program/utbildning: Lantmästare - Kandidatprogram

Kursansvarig inst.: Institutionen för arbetsvetenskap, ekonomi och miljöpsykologi

Utgivningsort: Alnarp

Utgivningsår: 2020

Nyckelord: Mjuka värden/frågor, generationsskifte, generationsprocess, familjeföretag, tillit, känslor, värderingar, kommunikation.

Sveriges lantbruksuniversitet

Fakultet för landskapsarkitektur, trädgårds- och växtproduktionsvetenskap

Institutionen för arbetsvetenskap, ekonomi och miljöpsykologi

Publicering och arkivering

Godkända självständiga arbeten (examensarbeten) vid SLU publiceras elektroniskt. Som student äger du upphovsrätten till ditt arbete och behöver godkänna publiceringen. Om du kryssar i **JA**, så kommer fulltexten (pdf-filen) och metadata bli synliga och sökbara på internet. Om du kryssar i **NEJ**, kommer endast metadata och sammanfattning bli synliga och sökbara. Fulltexten kommer dock i samband med att dokumentet laddas upp arkiveras digitalt.

Om ni är fler än en person som skrivit arbetet så gäller krysset för alla författare, ni behöver alltså vara överens. Mer information om publicering och arkivering går att hitta här: <https://www.slu.se/site/bibliotek/publicera-och-analysera/registrera-och-publicera/avtal-for-publicering/>.

JA, jag/vi ger härmed min/vår tillåtelse till att föreliggande arbete publiceras enligt SLU:s avtal om överlåtelse av rätt att publicera verk.

NEJ, jag/vi ger inte min/vår tillåtelse att publicera fulltexten av föreliggande arbete. Arbetet laddas dock upp för arkivering och metadata och sammanfattning blir synliga och sökbara.

Sammanfattning

Den svenska lantbruksbranschen står inför ett omfattande generationsskifte då en tredjedel av alla lantbrukare är över 65 år. Lyckade generationsskiften krävs för att branschen ska överleva och för att en yngre generation kunna driva vidare företagen. Generationsskiftesrådgivare arbetar med att vägleda företagare genom generationsskiften. För att lyckas arbetar rådgivarna med att hantera mjuka värden. Mjuka värden är ett flytande begrepp men innefattar ledord som tillit, känslor, kommunikation, värderingar och familjerelationer.

Detta arbete syftar till att undersöka hur generationsskiftesrådgivare i praktiken arbetar med mjuka värden. Kvalitativa intervjuer med 5 rådgivare kommer att genomföras. Alla rådgivare har en lång erfarenhet inom branschen och är specialister på generationsskiften.

Resultatet av denna studie konstaterar att samtliga rådgivare har ett likande arbetssätt för att hantera mjuka värden. Dock utmärker sig några av rådgivarna med ett större personligt intresse för mjuka värden och att de använder kommunikationsmetoder på olika sätt. Rådgivarnas olika faser genom processen skiljer sig något.

Nyckelord: Mjuka värden/frågor, generationsskifte, generationsprocess, familjeföretag, tillit, känslor, värderingar och kommunikation.

Abstract

The Swedish agricultural business is heading for an extensive succession due to one third of the farmers being more than 65 years old. Successful successions are therefore necessary for the business to survive and for the younger generation to thrive. Professional advisors guide families through their farm successions. To succeed the advisors have to pay attention to soft issues. Soft issues are a collective name for trust, emotions, communication, values and family relations.

This study aims to examine how advisors practically work with soft issues. The study will consist of qualitative interviews with 5 different advisors. All the interviewees have an extensive experience of the industry.

The result of this study show that all the advisors have similar operation methods. Some of the advisors distinguish themselves by having a bigger personal interest in soft issues. They also use different types of communication methods. The advisor's methods through the farm succession also has a few variations.

Keywords: Soft issues, farm succession, family business, trust, emotions, values and communication.

Förord

Lantmästarkandidatprogrammet med inriktning företagsekonomi är en treårig universitetsutbildning som omfattar 180 högskolepoäng. I arbetet ingår ett obligatoriskt examensarbete som omfattar 15 högskolepoäng. I examensarbetet ingår en skriftlig rapport och en muntlig redovisning av arbetet.

Vi vill rikta ett stort tack till alla rådgivare som ställt upp på intervjuer, ert deltagande har varit ovärderligt i vårt arbete. Vi vill även rikta ett stort tack till vår handledare Knut Wålstedt för allt stöd samt alla tips och råd längs vägen.

Alnarp, VT 2020
Camilla Nilsson och Ida Pannell
Sveriges lantbruksuniversitet

Innehållsförteckning

Figurförteckning	10
Tabellförteckning	11
1. Disposition	12
2. Inledning	13
2.1. Vad är mjuka värden/frågor?	13
2.2. Vad är definitionen av tillit?	13
2.3. Bakgrund.....	14
2.4. Varför är mjuka värden/frågor svåra att arbeta med?.....	15
2.5. Problemdiskussion.....	15
2.6. Syfte	16
2.7. Frågeställningar	16
2.8. Avgränsningar.....	16
2.9. Nyckelord	17
3. Teoretiskt ramverk	18
3.1. Kommunikation	18
3.1.1. Kommunikation vid generationsskifte	18
3.2. Berlos kommunikationsmodell	19
3.3. Känslor.....	21
3.4. Värderingar	21
3.5. Generationsskifte i fyra faser	22
3.6. Sammanställning av teoretiskt ramverk.....	24
4. Metod	25
4.1. Frågeställning, syfte och avgränsning	25
4.2. Litteratursökning	25
4.3. Ramverk.....	26
4.4. Val av metod (vilka olika metoder finns, för- och nackdelar med dessa)	26
4.4.1. Kvalitativ studie	26
4.4.2. Semistrukturerad intervju	26
4.5. Urval.....	27
4.6. Genomförandet.....	27
4.7. Beskrivning av rådgivare	28
4.8. Intervjufrågor till rådgivarna	29
4.9. Hur ska svaren bearbetas?.....	29
4.10. Validitet och reliabilitet	29
5. Resultat intervjuer	30
5.1. Rådgivare 1.....	30
5.2. Rådgivare 2.....	32
5.3. Rådgivare 3.....	34
5.4. Rådgivare 4.....	37
5.5. Rådgivare 5.....	39

6.	Analys och diskussion	45
6.1.	Fråga 1.....	45
6.2.	Fråga 2.....	46
6.3.	Fråga 3.....	46
6.4.	Fråga 4.....	47
6.5.	Fråga 5.....	47
6.6.	Fråga 6.....	48
6.7.	Fråga 7.....	48
6.8.	Fråga 8.....	49
6.9.	Fråga 9.....	50
6.10.	Fråga 10.....	50
6.11.	Vad skiljer rådgivarna åt?	51
6.12.	Brister i studien	51
6.13.	Förslag till fortsatt forskning.....	52
7.	Slutsats	53
8.	Referenser	54
9.	Bilagor	57
9.1.	Bilaga 1	57

Figurförteckning

Figur 1 Berlos kommunikationsmodell (Lee,1983)	19
Figur 2 Utökad Berlos kommunikationsmodell, egenkonstruerad.....	20
Figur 3 De fyra faserna, egen bearbetning (Nutek, 2007).....	22
Figur 4 Egenkonstruerad modell för sammanställning av teoretiskt ramverk	24

Tabellförteckning

Tabell 1 Sammanställning av intervjufråga 1-10	43
--	----

1. Disposition

Inledning

I inledningen presenteras bakgrunden till studien, syfte, avgränsningar, frågeställningar och problemdiskussion. Kapitlet förklarar begrepp som används i studien.

Teoretiskt ramverk

I detta kapitel beskrivs de olika teoretiska ramverk som arbetet kommer utformas efter. Modeller och figurer illustrerar ramverken, med tillhörande förklaring. I kapitlet förklaras även begrepp som används i studien.

Metod

Detta kapitel beskriver vilka metoder som använts och tillvägagångssätt för studien. Det finns även en sammanställning av intervjufrågorna och beskrivning av intervjupersonerna.

Resultat

I detta kapitel presenteras en sammanställning av varje intervju. Det finns även en tabell av alla intervjusvar till respektive intervjufråga.

Analys och diskussion

I detta kapitel har analys och diskussion gjorts efter varje intervjufråga. Svaren har analyserats för att urskilja likheter och skillnader med anknytning till de teoretiska ramverken. Det finns även ett avsnitt om brister i studien.

Slutsats

Vi har i detta kapitel reflekterat över intervjusvaren och kopplat dem till vår problemdiskussion. Vi har även reflekterat över framtida rådgivningsmetoder.

2. Inledning

Idag står det svenska lantbruket inför ett omfattande generationsskifte. Statistik från 2003 visar att var sjätte lantbrukare var över 65 år och medianåldern låg på 53 år (Jordbruksverket, 2004). Medan statistik från 2016 visar att var tredje lantbruksföretagare är över 65 år (Jordbruksverket, 2017). Detta medför att lantbrukarkåren har en hög medelålder och det är något som kommer att ha en stor påverkan på branschen.

Samtidigt som branschen efterfrågar en ny generation står lantbruken inför ett dilemma där det kanske inte finns en övertagare. En risk är att det inte finns någon som kan eller vill ta över och detta leder till färre verksamma lantbruk. Enligt Esping (2015) är detta ett av de största problemen för framtidens lantbruk. Drygt hälften av alla ägare hoppas på att barnen vill ta över gården i ett generationsskifte. Detta har till stor del att göra med de känslomässiga banden som ägarna ofta har till gården (Gohde, 2017).

Enligt Wahlberg (2018b) påbörjas generationsskiften ofta för sent. Att barnen ofta har hunnit skaffa sig ett liv utanför lantbruket och har andra krav på livsstil och inkomst ses som några av orsakerna till bristande intresse. Det kan även vara så att lantbrukaren har svårt att släppa taget om verksamheten och har ett känslomässigt band till sitt livsverk, vilket försvårar processen (Företagarna, 2016). De känslomässiga delarna i generationsskifte kallas ofta för mjuka värden.

2.1. Vad är mjuka värden/frågor?

I generationsskifte krävs mycket tillit mellan de olika parterna för att de ska ta sig igenom skiftet. Därför behandlar mjuka värden de känslomässiga aspekterna som påverkar parternas relation, såsom beteende, kunskap, tillit och värderingar (Bell, u.å.). Enligt Ten Holte (2019) är mjuka värden unika för familjeföretag eftersom det finns ett emotionellt band till företaget och platsen. Dessa känslor kan påverka generationsskiftet negativt om de inte hanteras på ett bra sätt. Mjuka värden kan också beskrivas med orden: kommunikation, känslor, familjerelationer och motivation (ibid). Definitionen av mjuka värden är därför flytande men grundar sig alltid i relationer och känslor. I texten som följer definieras mjuka värden med samtliga ovannämnda ledord samt vilja, målbild och vision.

2.2. Vad är definitionen av tillit?

Ett samlingsbegrepp för tillit är svårt att definiera då det innehåller flera olika betydelser och aspekter. José Luiz Ramirez säger att *”Tilliten är en vild planta som bara blommar spontant”* (Aronsson, 2015). Tillit kan både förstärkas och förminsкас av faktorer som kontroll, trygghet, kärlek, förtroende, godtrogenhet, tvivel, misstänksamhet, svek och

handling med flera. Tillit kan uppstå både individuellt, mellan människor men även mellan människor och företag (ibid). Tilliten är olika beroende på vilken typ av relation som finns. Inom en familj eller mellan nära vänner finns en relation som är väldigt viktig och är den mest privata relationen en individ har. I denna nära relation har parterna stor betydelse för varandra och påverkas ömsesidigt av varandras tankar och handlingar. Relationen byggs samman och skapar en förenad känsla av ”vi”. Viljan att vara tillsammans och omtanken binder individerna samman. De är angelägna att agera på ett visst sätt som gynnar relationen, dessa relationer är emotionella och grundar sig i tillit och förtroende (Nutek, 2007).

Relationer som är begränsade av sin omfattning är kontraktbaserade, det handlar enbart om kontraktets innehåll, som till exempel en företrädare i en juridisk process. Förutom reglerna i kontraktet har individerna ingen allmän relation till varandra, dock kan en viss lojalitet finnas emellan. Parterna är viktiga för varandra för att tjäna ett eget syfte genom relationen, som till exempel ekonomisk vinst. Den ena parten presterar vad som lovats i kontraktet mot ersättning utifrån ett regelverk som beskriver konsekvenserna om någon av parterna bryter mot kontraktet. De är inte beroende av varandra på något annat sätt (ibid).

2.3. Bakgrund

Generationsskifte har idag ett ökat fokus på grund av att många inom lantbruket kommer bli eller har blivit påverkade och berörda av ett skifte. Genom ett generationsskifte är det viktigt att planera utifrån familjen och företaget. Det är särskilt viktigt att familjemedlemmar får tillfälle att uttrycka sin vilja och uppfattning kring rättvisa (Johnsson, 2016).

En undersökning visar att en bra rådgivare är viktig och kommer att ha stor betydelse för ett bra generationsskifte (Johnsson, 2016). Processen av ett generationsskifte är relativt komplext, då kan råd och stöd behövas. För att utskilja rådgivare utifrån deras kunskap så finns det två huvudtyper: expertrådgivare och processrådgivare. Expertrådgivare har spetskompetens inom respektive område och processrådgivare har en allsidig kunskap om processen i helhet som involverar de emotionella, personliga och relationsmässiga aspekterna (Företagarna, 2017).

Generationsskiftesrådgivare inom lantbruk har kunskap för att hjälpa berörda parter att lägga upp en strategi för en genomförandeplan när det gäller de hårda frågorna som ekonomi, juridik och skatt (Wahlberg, 2018a; Palm Agrotis & Pettersson, 2009). Däremot är de mjuka frågorna om parternas olika känslor svårare att hantera och ta hänsyn till på ett applicerbart sätt genom generationsskiftet. Mjuka värden bör vara ett genomgående fokus under hela processen och det gäller framförallt familjeföretagen (Palm Agrotis & Pettersson, 2009).

Ett problem är att det inte finns förståelse för hur viktigt det är att reda ut de mjuka värdena, ofta är det hanteringen av de mjuka värdena som leder till framgångsrika generationsskiften (Bell, u.å). Det är dessa värden som ofta leder till konflikter och osämja i familjen på grund av bristande kommunikation (Johnsson, 2016). Ett annat problem kan vara att rådgivaren inte lägger lika stor tyngd på att lösa de mjuka frågorna. Det kan bero på att de inte är bekväma med att bistå med råd om dessa utan fokuset hamnar på de hårda värdena (Bell, u.å).

Varje generationsskifte är unikt och ser olika ut vilket gör att processerna inte kan jämföras. Samma gäller för genomförandet av skiftet som kräver tid och stort fokus på förberedelsearbetet (Nutek, 2005). Det är då viktigt att låta de psykologiska och känslomässiga delarna, det vill säga de mjuka värdena få utvecklas i processen. De involverade måste få tid till att vänja sig vid förändringen för att besluten ska bli rätt (Nutek, 2005; Rogert, 2017).

2.4. Varför är mjuka värden/frågor svåra att arbeta med?

Det är lätt att de mjuka frågorna får ett mindre fokus jämfört med de ekonomiska och juridiska frågorna vid ett generationsskifte. Det beror eventuellt på att de ekonomiska och juridiska delarna är mera tekniska och applicerbara genom ett generationsskifte medan känslor och värderingar inte är lika greppbara. Det går inte att räkna eller göra kalkyler på mjuka värden för att få fram olika alternativa lösningar i skiftet som i jämförelse med företagsvärdering och försäljningspris. Detsamma gäller för hanteringen av mjuka värden, det finns inga skriftliga regler som styr hanteringen av frågorna som det gör med skattelagstiftningen och olika värderingsprinciper (Nutek, 2007).

Det finns många experter i form av revisorer, jurister och banker som kan vara rådgivare för de vanligaste ekonomiska och juridiska frågorna. Men det finns inte någon tydlig motsvarighet till de mjuka frågorna (Nutek, 2007). De rådgivare som finns för familjeföretag har oftast inte de kunskaper som krävs för att hantera de viktiga delarna av mjuka värden (Ten Holte, 2019). För de ekonomiska och juridiska frågeställningarna har de ett klart avslut i processen medan de mjuka frågeställningarna kan pågå och influera skiftesprocessen under en mycket lång tid (Nutek, 2007). Dessa frågeställningar är oftast problemet som hindrar generationsskiftesprocessen från att bli lyckosam, de har identifierats som ”flaskhalsar” i processen (Ten Holte, 2019).

2.5. Problemdiskussion

Utifrån de utmaningar som lantbruksföretagare och deras familjer möter i ett generationsskifte så finns det en del frågor att reda ut. Oftast anses inte familjeföretaget som ett renodlat företag där verksamheten övergår till en ny övertagare som ska vidareutveckla. Utan företaget är väldigt förankrat till gården och den geografiska platsen. Gården får då en stor betydelse och affektionsvärde för ägaren som ser det som sitt livsverk. Ett livsverk som har byggts upp under en längre tid och varit en trygg plats under många år. Många företagare kan uppleva att de lämnar ifrån sig sitt livsverk, vilket kan kännas väldigt känsligt påfrestande (Företagarna, 2017). Ägaren och dennes familjemedlemmar kan ha olika minnen och upplevelser av företaget och gården som skapar känslor och värderingar. Dessa mjuka värden kan skilja sig mellan individerna. Det är i detta scenario som ämnet till arbetet grundar sig i.

När företagsägaren har bestämt sig för att starta generationsskiftet kommer de ofta i kontakt med en specialistrådgivare inom området.

- Hur arbetar dessa rådgivare med familjemedlemmars olika tankar, värderingar och känslor inför generationsskiftet?

- Hur genomförs ett generationsskifte så att hela processen blir framgångsrik med hänsyn till de mjuka värdena?
- Har de mjuka värdena en betydande roll för rådgivaren och har de en inverkan på rådgivarens resultat av arbetet?
- Eftersträvar rådgivaren att bibehålla en god relation och gemenskap i familjen?

Författarnas uppfattning av problemet är att mjuka värden har en stor inverkan på hur de involverade parterna kommer uppleva utfallet av generationsskiftet. Även att mjuka värden ligger till grund för konflikter och kommunaktionssvårigheter som i sin tur skapar missförstånd och känslor av orättvisa. Arbetet vill undersöka hur specialistrådgivare behandlar mjuka värden och om de har en betydande roll i generationsskiftesprocessen.

Eftersom hela branschen kommer att påverkas av alla kommande generationsskiften borde frågan vara av intresse för rådgivare. För att svenskt lantbruk ska klara av att en tredjedel av alla lantbrukare går i pension behöver generationsskiftena vara långsiktigt hållbara inom både mjuka- och hårda värden (Hushållningssällskapet, u.å.).

2.6. Syfte

Denna studie syftar till att undersöka problemen och betydelsen kring mjuka värden i generationsskiften inom lantbruk. Genom att intervjua rådgivare som är specialister på generationsskifte, undersöka hur dessa hanterar mjuka värden i praktiken. Detta för att belysa vad rådgivare borde lägga fokus på i framtiden, för att skapa fler lyckosamma generationsskiften.

2.7. Frågeställningar

Detta arbete kommer försöka besvara följande frågeställningar:

- Hur behandlar/implementerar rådgivare mjuka värden i generationsskiftesprocessen?
- Vad är svårigheterna med att jobba med mjuka värden?
- Finns det återkoppling med familjen efter generationsskiftet och kan detta generera förbättringar i rådgivarens arbetssätt?

2.8. Avgränsningar

Detta arbete kommer endast att undersöka hur specialistrådgivare jobbar med mjuka värden inom generationsskifte på lantbruksföretag. Ett generationsskifte är ett ägarskifte inom familjen. Arbetet kommer inte ta ställning till någon speciell verksamhet, utan behandlar lantbruksföretag generellt.

2.9. Nyckelord

Mjuka värden/frågor, generationsskifte, generationsprocess, familjeföretag, tillit, känslor, värderingar och kommunikation.

3. Teoretiskt ramverk

I detta kapitel presenteras de teoretiska ramverk som arbetet grundar sig i. De teoretiska ramverken ligger till grund för tolkning i analys och diskussion samt utformningen av intervjufrågorna. Kapitlet tar även upp viktiga begrepp som finns med i den egen konstruerade modellen (se figur 4). Dessa begrepp är ämnesområden som har en betydande roll i generationsskiftesprocessen.

3.1. Kommunikation

I generationsskiften är det viktigt att vara noggrann med kommunikationen inom familjen. Särskilt att alla involverade får tillfälle att uttrycka sig och att alla verkligen lyssnar på varandra. Detsamma gäller att familjemedlemmar inte dömer varandra efter invanda familjeroller. Frågor kring pengar, känslor, relationer och ålderdom kan vara svåra att prata om. Därför kan det vara bra att involvera en tredje part som familjen känner förtroende för. Det kan skapa öppenhet och förhindrar att missförstånd och förutfattade meningar får en fri inverkan i kommunikationen (Nutek, 2007).

En självklar del i kommunikation är för många det verbala, dvs vad som sägs och hur det sägs. En annan del av kommunikation är ansiktsuttryck, gester och kroppsspråk. Det går inte att separera kroppsspråk och verbalt yttrande, de bildar kommunikation tillsammans (Haag et al, 2006).

Känslomässiga reaktioner kan uttrycka sig verbalt och genom andra handlingar som bygger på missförstånd och negativa reaktioner som är förhastade. Missförstånd som leder till konflikt beror sannolikt på att missförståndet är för stort och att viljan att kommunicera är liten. Konsekvenser av bristande förståelse och missförstånd kan leda till att kommunikationen avbryts eller raderas. Därefter kan svårigheter uppstå genom att den ena eller båda parterna vägrar att kommunicera (Allwood, 1985).

3.1.1. Kommunikation vid generationsskifte

Enligt Handelsbanken uppkommer de vanligaste fallgroparna av dålig kommunikation vid generationsskiften (Stark, 2016). Genom att familjemedlemmar inte pratar om de mjuka värdena, om vem som blir övertagare eller vilka viljor och åsikter familjemedlemmarna har för framtiden. Det kan även vara så att ägarna (föräldrarna) antar sig veta vem av barnen som vill ta över eller hoppas att någon av barnen vill utan att de kommunicerat det. Denna dåliga kommunikation kan i sin tur ge utfall för känslor som ilska och sorg (ibid).

Enligt Nutek (2007) har ägare till familjeföretag flera valmöjligheter när det gäller att välja en rådgivare till generationsskiftet. Det finns flera yrkeskategorier som kan agera som

rådgivare med olika spetskompetenser. Jurister, skatteexperter och försäkringsmäklare kan bidra med sin spetskompetens till skiftesprocessen. Dock kan företagaren känna ett behov av att diskutera kontinuerligt med någon under hela skiftets arbetsgång.

Vid valet av rådgivare belyser Nutek (2007) flera förväntningar som rådgivaren bör uppfylla för att framhäva en god kommunikation. Det gäller att rådgivaren:

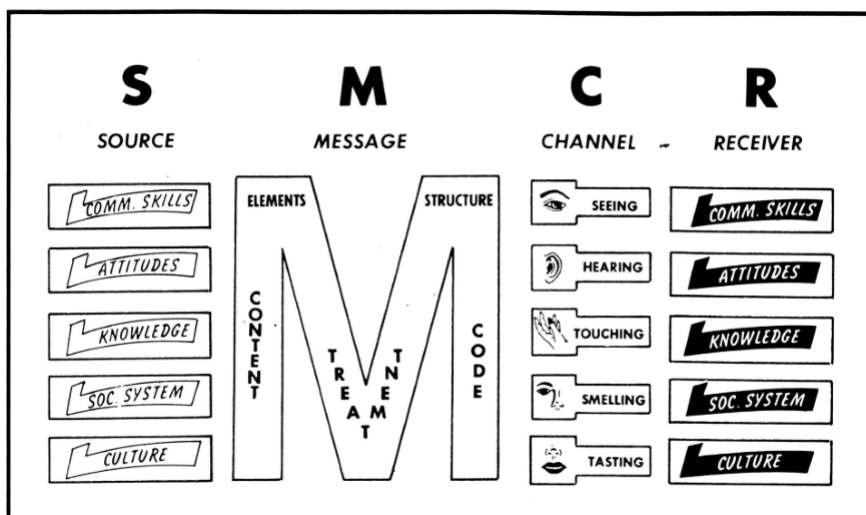
- har de involverades förtroende
- har spetskompetens och erfarenhet inom sitt område
- kan ifrågasätta företagarens uppfattningar och ge nya infallsvinklar
- kan lyssna på företagaren, eftersom skiftet handlar om dennes historia, företag och framtid.

Sammanfattningsvis har Nutek (2007) sammanställt följande punkter som skapar en god kommunikationsmiljö i generationsskiftet:

- En öppen dialog i familjen, främjar lyckade skiftesbeslut.
- Använd rådgivare för att komma fram till bättre ställningstaganden.
- Använd olika rådgivare för olika konkreta frågeställningar.

3.2. Berlos kommunikationsmodell

För att besvara frågeställningarna och få en bättre förståelse för rådgivningsprocessen kommer arbetet baseras på följande teoretiska ramverk. Berlos modell (se figur 1), som ibland även kallas SMCR-modellen är en kommunikationsmodell som uppfanns av David K. Berlo. Modellen visar en process och är uppdelad i 4 delar: sändare, meddelande, kanal och mottagare (Lee, 1983).



Figur 1 Berlos kommunikationsmodell (Lee, 1983)

Kommunikation börjar alltid med en sändare, det kan till exempel vara en person, en grupp eller ett företag. Det finns flera faktorer som påverkar hur effektiv kommunikationen blir men utifrån sändarens perspektiv är det främst 5 faktorer. Dessa faktorer är kommunikationsförmåga, attityd, kunskap samt social och kulturell bakgrund. De beskriver sändarens förmåga att förmedla sitt budskap genom tex tal och skrift. Det visar

även att sändarens attityd och nivå av kunskap om ämnet samt hur insatta de är i mottagarens situation kommer att påverka kommunikationen. Sändarens sociala och kulturella bakgrund dvs. vilka sociala kretsar de rör sig i och vilken utbildning eller lön de har påverkar också hur effektiv kommunikationen blir (ibid).

Nästa steg i kedjan är själva meddelandet. Sändare som skickat iväg ett meddelande ser över hur de paketerat meddelandet, främst handlar detta om språkmässiga val och innehållet. Om mottagarens modersmål är engelska bör sändaren använda sig av engelska för att nå fram. Det kan även handla om grammatisk korrekthet eller att nå ut till mottagaren genom musik eller konst. Valen som görs angående hur meddelandet ska utformas påverkar om mottagaren kan ta till sig meddelandet (ibid).

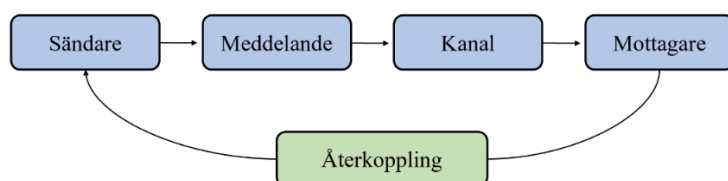
För att sedan nå ut till mottagaren behöver sändaren välja rätt kanal för sitt meddelande. Det finns olika kanaler för att nå ut, det kan tex vara genom brev, e-post, telefonsamtal, personligt samtal eller tidning. Vilken kanal som används beror till stor del på meddelandets syfte. För att få en effektiv spridning av meddelandet bör sändaren skraddarsy sitt meddelande till rätt kanal för att nå den tilltänka mottagaren (ibid).

Det sista steget i kedjan är mottagaren. Hur sändaren väljer att utforma meddelandet och kanalen spelar också stor roll för hur mottagaren tar emot informationen. De sociala och kulturella skillnaderna kan märkas genom meddelandet, vilket gör att mottagaren inte kan ta till sig informationen. Sändaren och mottagaren kan ha olika attityd, bakgrund, kunskap och ha olika syn på situationer. Även detta är en av anledningarna till att meddelandet inte når fram (Ho, 2008). Därför bör sändaren anpassa sitt meddelande efter mottagarens förutsättningar. Vissa kanaler eller typer av meddelandeform kan vara mindre framgångsrika. Det finns därför många fallgropar när det kommer till effektiv kommunikation (Lee, 1983).

Frågeställningarna och problemen i detta arbete kommer att kopplas ihop med Berlos modell för att få en ökad förståelse i rådgivarnas arbete. Eftersom modellen främst handlar om kommunikation berör den hur rådgivaren arbetar med kommunikation i generationsskiftet.

- Hur kommunicerar de vikten av att familjen bör ta tag i de mjuka frågorna?
- Vilka övningar eller metoder används för att nå ut till familjemedlemmarna?

Berlos kommunikationsmodell tar inte med återkoppling, trots detta är modellen lämpad för detta arbete. Eftersom återkoppling är en av frågeställningarna som tas upp i arbetet är det viktigt att inkludera det som en utökad del av modellen (Figur 2). Det finns olika former av återkoppling och de som är mest relevanta för detta arbete är muntlig och skriftlig återkoppling med familjen. Den återkopplingen sker troligtvis både under och efter generationsskiftet.



Figur 2 Utökad Berlos kommunikationsmodell, egenkonstruerad.

Flera av problemen som identifierats i arbetet kan kopplas till kommunikation. Allt från att familjemedlemmarnas behov av att uttrycka sin vilja och uppfattning kring rättvisa till konflikter och osämja (Johnsson, 2016). Enligt Bell (u.å.) är ett av problemen att familjen inte förstår vikten av att reda ut de mjuka värdena. Där kan rådgivaren ha ett stort inflytande genom att kommunicera hur viktigt det är att hantera mjuka värdena.

3.3. Känslor

Känslor är en stark drivkraft inom varje individ och kan ha en stor inverkan på generationsskiftets framgång. Känslor har en tendens till att styra och påverka handlingar samt beslut. Även om känslor har en stor plats i allt företagande hamnar de sällan i fokus. I familjeföretag är familjemedlemmarna mer eller mindre starkt bundna till varandra känslomässigt. Vilket kan leda till orationella beslut då individen påverkas av familjen och känslorna för familjen styr individens handling till beslutet. Det finns många känslor som är inblandade när ett generationsskifte sker, vilket kan skapa en känsloladdad process. Att inte ta hänsyn till känslornas betydelse kan innebära att viktiga synpunkter förloras, vilket kan göra att generationsskiftet i slutändan inte upplevs som lyckat. Genom att de involverade reflekterar över varandras känslor kan det resultera i att fler känner sig nöjda över hur generationsskiftet genomfördes (Nutek, 2007).

3.4. Värderingar

Värderingar är något som kan klassificeras som en sorts attityd, det kan exempelvis vara att tycka att en viss företeelse är bra eller dålig (Allwood, 1985). Barn får oftast de mest grundläggande värderingarna från sina föräldrar och personer i sin närhet. Vad de vuxna säger har väldigt stort inflytande på barnens sätt att tänka och handla. Barn förhåller sig ofta inom den referensramen fram till de hittat sin egen identitet och sina egna värderingar. Grundläggande värderingar inkluderar vad som är rätt och fel, gott och ont och vad som är ett önskvärt eller icke önskvärt beteende. I familjeföretag visar sig detta oftast genom synsättet att driva företag. Familjens värderingar blir därför ofta en naturlig del av företagets värderingar. Även om barn ofta påverkas av de värderingar som finns runt om dem i tex skolan, överger de sällan familjens grundläggande värderingar helt (Nutek, 2007).

Familjens inflytande över värderingar är stort och påverkas av de starka band som ofta finns inom familjen. Detta för att medlemskapet i familjen är ett grundläggande behov. Det finns tre viktiga behov: primär socialisering, tillhörighet och frigörelse (ibid).

Primär socialisering

För att kunna förstå och hantera situationer ger familjen barnet grundläggande värderingar, normer och synsätt. Detta gör att personen i framtiden kan tolka och förstå olika situationer. Det är även viktigt att efterhand få en egen uppsättning av värderingar och normer.

Tillhörighet

För att må bra så behövs ett av människans mest grundläggande behov tillgodoses, dvs att känna tillhörighet. Eftersom familjen är den första tillhörigheten som individen har så genomsyrar deras värderingar individens liv. Tillhörighet uttrycks genom ett samspel av

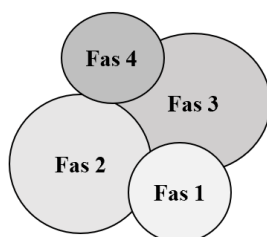
hänsyn, förtroende, lojalitet och jämlikhet. Det visar sig även när barnen gör saker som gynnar familjen och inte bara tänker på sig själv.

Frigörelse

Det handlar om balansen mellan att individen frigör sina tankar och värderingar och handlar självständigt. Samtidigt finns behovet av tillhörighet till familjen kvar. Det handlar om att hitta en balans mellan självständighet och tillhörighet. I generationsskifte är det svårt att behålla den balansen i familjen och i företaget (ibid).

3.5. Generationsskifte i fyra faser

För att besvara frågeställningarna kommer arbetet även vända sig till denna modell för att förstå rådgivarnas arbetsprocess genom generationsskiften. Modellen generationsskiften i fyra faser presenteras i Nuteks rapporter (2005 & 2007). Avsikten med modellen är att börja engagera företagaren och de involverade med att komma igång med generationsskiftet. Modellens syfte är också att hjälpa den anlitade rådgivaren att förstå vad som är specifikt med det aktuella generationsskiftet (Nutek, 2007).



Figur 3 De fyra faserna, egen bearbetning (Nutek, 2007)

De fyra faserna som finns i figuren symboliserar de olika faserna som alla generationsskiften normalt sett går igenom på olika sätt. Respektive fas kan vara olika problematiska att gå igenom för respektive företag. Faserna är i den ordningen som är mest logisk för de flesta generationsskiftena (ibid). Enligt Nutek (2007) ska frågan väckas tidigt, därefter införskaffas kunskap och sedan väljer familjen vilken väg de ska ta genom processen. Utifrån valet verkställs beslutet och sedan sker en uppföljning av det skifte som familjen valt att genomföra.

Fas 1: Väcka frågan och sätta igång förberedelserna

När företagsägaren har beslutat att ett generationsskifte ska genomföras har skiftesprocessen påbörjats. I många fall har företagsägaren skjutit upp frågan om generationsskiftet men funderat på det under flera år. Frågan kan kännas känslig men att ignorera frågan kan ge negativa konsekvenser. Fördelen med att börja förbereda generationsskiftesprocessen i tidigt skede är att kunna sammanväga alla involverades åsikter och viljor. Därefter kunna upprätta en genomförandeplan som ger generationsskiftet och de involverade rätt förutsättningar för att lyckas (ibid).

Nutek (2007) tar upp några frågeställningar som ägaren kan förbereda sig på genom att kunna besvara följande frågor:

- Varför ska generationsskiftet ske (eller inte ske)?
- Till vem ska ägandet gå till genom generationsskiftet?
- Hur mycket ska ingå i generationsskiftet – hela ägandet eller delar av det?

Frågeställningar utvecklas vidare i fas 2 (ibid).

Fas 2: Skaffa kunskap om och reflektera kring olika lösningar

Att genomgå ett generationsskifte är generellt ett beslut som de flesta företagsägarna bara gör en gång i livet. På grund av en begränsad erfarenhet är det viktigt att införskaffa kunskap för de frågor som blir aktuella i generationsskiftet. Bland annat genom att ta lärdom från andras erfarenheter. I denna fas handlar det om att införskaffa relevant och nödvändig kunskap för att reflektera över vem ägandet ska skiftas till inom familjen. Även kunskap till de olika alternativa skifteslösningarna för att kunna förutse negativa och positiva konsekvenser som de olika lösningarna kan medföra (Nutek 2005, 2007).

Nutek (2007) tar upp följande frågeställningar i fasen för fortsatt bearbetning av alternativa lösningar:

- Till vem ska ägandet gå till genom generationsskiftet?
- Hur mycket ska ingå i generationsskiftet – hela ägandet eller delar av det?
- Vid vilken tidpunkt ska generationsskiftet ske?
- Vad ska nuvarande ägare göra efter generationsskiftet?

Fas 3: Välja ägarskifteslösning

När det kommer till att välja vilken skifteslösning som passar familjen bäst blir det i denna fas dags att hantera en del frågeställningar.

Nutek (2007) tar upp följande frågeställningar:

- Är företagandet huvudsakligen en ekonomisk investering med målet att få så stor utdelning som möjligt?
- Är företagandet ett livsverk, en livsstil och därmed en stor del av ägarens identitet?
- Har den tilltänkte efterträdaren alternativet att förändra verksamheten till fördel för sina egna styrkor och svagheter?

Generationsskiften får för ägaren flera konsekvenser, både ekonomiska och emotionella. Det kan vara så att företagaren identifierar sig mycket med sin roll som lantbrukare, vilket gör skiftet känsligt. Ägarens starka band till sitt företag påverkar vilken skifteslösning som blir aktuell. Eftersom ett generationsskifte påverkar både familjen och samarbetspartners behöver det avsättas mycket tid till det för att hantera både de hårda värdena (dvs de ekonomiska, skattemässiga och juridiska) och de mjuka värdena i lugn och ro (ibid).

Fas 4: Genomföra vald lösning – och hantera eftertiden

När företagaren kommit fram till ett beslut på vilken skifteslösning de vill ha är nästa steg genomförandet av generationsskiftet. Enligt Nutek (2007) är det då dags att ta tag i följande frågor:

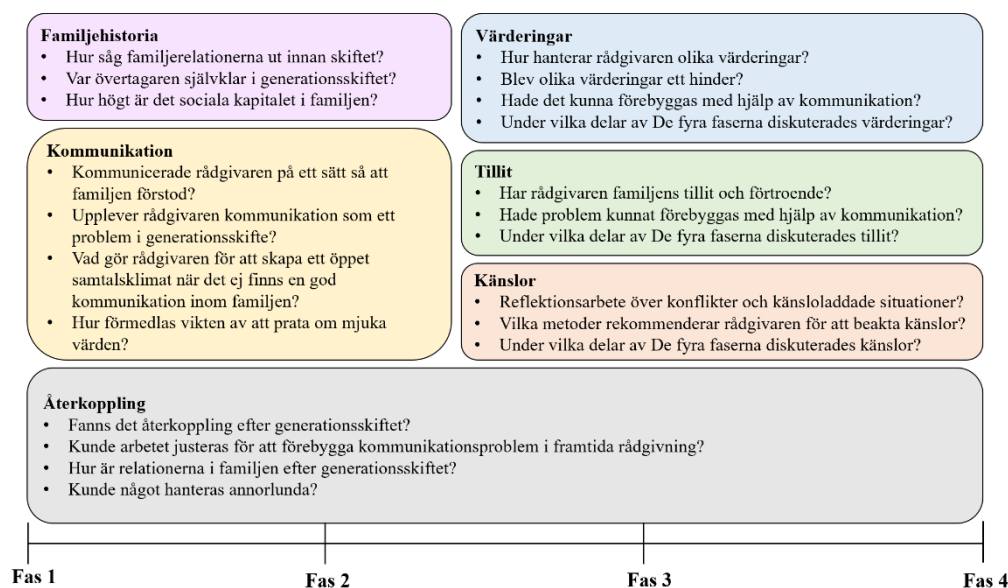
- Värdera företaget för att kunna prissätta.
- Ska hela företaget säljas eller bara verksamheten?
- Hitta ”rätt” köpare som klarar av att finansiera köpet.

Det är önskvärt att ha en styrelsegrupp/gårdsråd i företaget för att kunna lösa de beslut som följer i ett generationsskifte. Externa personer kan tillföra kompetens och nytänkande, för att binda ihop framtiden med företagets ursprungliga kultur. Det är viktigt att nya roller i företaget bestäms för att kunna specificera ansvarsområden för de nya ägarna. Det är också viktigt att skiftet medför en överföring av kunskap från en generation till nästa. Kunskapen som ägaren har utgör en grund i företaget som de gärna vill föra vidare. Även de kontakter som har ackumulerats under åren är viktiga att föra vidare till nästa ägare. Alla dessa delar samspelar med historia, tradition och grundläggande värderingar, därför bör de inte vara knutna till ägaren utan följa med företaget (ibid).

Som tidigare nämnts bör mjuka värden vara ett genomgående fokus under hela generationsskiftesprocessen (Palm Agrotis & Pettersson, 2009). Därför är modellen över generationsskiftets fyra faser lämplig att utgå ifrån. Den ger en bättre förståelse om vad som händer i skiftes olika faser och vart mer fokus på de mjuka värdena behövs. Genom intervjuer med rådgivare få en förståelse för deras arbetsprocess och i vilken utsträckning mjuka värden hanteras i de olika faserna.

3.6. Sammanställning av teoretiskt ramverk

För att förenkla användandet av Berlos kommunikationsmodell och generationsskiftets fyra faser kommer en tredje modell att användas. Denna modell kommer att vara en kombination av Berlos kommunikationsmodell och De fyra faserna. Den tredje modellen är uppbyggd på utvalda delar av de tidigare teoretiska ramverken och blir på så vis grunden till utformning av intervjufrågorna. Den är även uppdelad i olika ämnesområden för att täcka alla känslomässiga perspektiv som mjuka värden omfattar. Modellen är en sammanställning av ämnesområden som tagits upp tidigare i texten med resonemang. Ämnesområdena är viktiga delar som ingår i processen vid ett generationsskifte och därför finns tidslinjen av de fyra olika faserna längst nere i modellen. Det ska symbolisera att alla ämnesområdena berörs i olika grader under hela processens gång. Därför har denna modell använts för att få med alla ämnesområden i intervjufrågorna.



Figur 4 Egenkonstruerad modell för sammanställning av teoretiskt ramverk

4. Metod

I detta kapitel presenteras metoderna som använts för att genomföra denna studie.

4.1. Frågeställning, syfte och avgränsning

Studien eftersträvar att få en djupare förståelse för hur rådgivarna hanterar de mjuka värdena under generationsskiftes olika faser. Frågeställningarna som hanteras är:

- Hur behandlar/implementerar rådgivare mjuka värden i generationsskiftesprocessen?
- Vad är svårigheterna med att jobba med mjuka värden?
- Finns det återkoppling med familjen efter generationsskiftet och kan detta generera förbättringar i rådgivarens arbetssätt?

Syftet med denna studie är att klargöra problemen och betydelsen av mjuka värden i lantbrukets generationsskifte. Genom att intervjua rådgivare som är specialister på generationsskiften vill vi undersöka hur de hanterar mjuka värden i praktiken.

Studien kommer endast att undersöka hur specialistrådgivare arbetar med mjuka värden inom generationsskifte på lantbruksföretag. Studien tar inte ställning till någon speciell verksamhet, utan kommer att fokusera på specialistrådgivare som behandlar lantbruksföretag generellt.

4.2. Litteratursökning

Litteratursökningen har skett genom Google och Google Scholar för att få en helhetsbild och förståelse av problemet kring ämnet. Google Scholar är en sökmotor som sammanställer information och data från flera olika akademiska förlag och universitet. Under arbetets gång har bidrag med tips och idéer samlats in från kontakter i branschen. Dessa har tillsammans med egna litteratursökningar använts som underlag till bakgrunden samt för att styrka problemformuleringen. Nyckelord på svenska och engelska i litteraturundersökningen har varit mjuka värden, soft issues, generationsskifte, family business succession, farmsuccession, kommunikation, tillit, trust, känslor och värderingar.

4.3. Ramverk

Berlos kommunikationsmodell och De fyra faserna i generationsskifte som beskrivs i teoretiskt ramverk har under arbetets gång kombinerats till en egen modell. I denna modell struktureras olika ämnesområden som sedan formulerades till relevanta intervjufrågor. Modellen underlättar analysen av intervju svaren för att se hur stort fokus de mjuka värdena har i de olika faserna av specialistrådgivarens arbetsprocess.

4.4. Val av metod (vilka olika metoder finns, för- och nackdelar med dessa)

Vid val av forskningsmetodik står valet oftast mellan kvantitativa och kvalitativa metoder. En kvantitativ metod innebär att forskaren samlar in data systematiskt och det sker oftast via enkäter som kan vara digitalt eller i pappersform. Underlaget och informationen som samlats in sammanställs sedan i en statistisk form för att behandlas och analyseras. En kvalitativ metod innebär att forskaren själv är närvarande vid insamlingen av material, som oftast genomförs via intervju. Materialet och handlingarna analyseras sedan för att skapa en helhetsbild av situationen. En kombination av kvalitativa och kvantitativa metoder har blivit vanligare när forskare ska välja forskningsmetodik. Främst för att få en mer utbred bild av situationen (Gunnarsson, 2007).

Studien ska undersöka hur specialistrådgivare arbetar för att implementera mjuka värden praktiskt i generationsskiften. Därför har en kvalitativ studie som baseras på semistrukturerade intervjuer valts som metod. Frågorna som ställs till rådgivarna är förbestämda och kommer att skickas ut innan intervjun. Fördelarna med att göra en kvalitativ studie är att den som intervjuar kommer nära inpå och får ta del av intervju personens tankar och idéer. Det möjliggör en god kvalitet på det insamlade materialet för att det går att citera intervju personen, vilket blir ett stöd i diskussion och slutsats. Det som är svårt med kvalitativa intervjuer är att den som intervjuar behöver vara följsam och justera sina frågor under arbetets gång. Detta är för att kunna tolka intervju personens individuella upplevelser i resultatet (ibid).

4.4.1. Kvalitativ studie

Kvalitativ studie syftar till att nå en djupare förståelse i ämnet. Genom grundliga intervjuer med ett fåtal personer kan det uppnås och en helhetsbild av situationen kan skapas till skillnad från kvantitativ undersökning (Roos, 1984; Holme & Solvang, 1997). En kvalitativ undersökning ger information och underlag som beskriver ämnet, det kan vara baserat på intryck, åsikter och synpunkter från intervju personerna (SurveyMonkey, 2020). Personerna som gör den kvalitativa undersökningen och intervjuerna tolkar och uppfattar informationen (Holme & Solvang, 1997).

4.4.2. Semistrukturerad intervju

Semistrukturerade intervjuer utgår från bestämda frågeställningar som ställs till alla rådgivare i samma följd. Alla intervju kandidater får samma huvudfrågor för att alla ska behandlas lika och skapa bedömningsunderlag som är väsentligt. Utifrån svaren kan de

som intervjuar ställa följdfrågor för att få en djupare förståelse och bedömningsskala utifrån respektive frågeställning. Intervjun blir till viss del formad efter personen som intervjuas (Academic Work, 2020).

4.5. Urval

Valet av intervjupersoner har gjorts med hjälp av kontakter inom branschen. De rådgivare som har valts ut för intervju är specialister och har lång erfarenhet av generationsskifterådgivning. Vid val av intervjupersoner har det eftersträvat att få rådgivare från olika företag och organisationer. Detta för att få olika synsätt och tillvägagångssätt. Endast fem rådgivare kommer att intervjuas då arbetet är tidsbegränsat. Vi har valt att göra en kvalitativ studie och vill därför ha få intervjuer som är mer djupgående. Ingen hänsyn har tagits till rådgivarens geografiska läge vid urvalet och inte heller ålder eller kön.

4.6. Genomförandet

Intervjuer med rådgivare kommer att hållas via mötesverktyget Zoom och via telefonsamtal. Detta är främst på grund av den pågående Covid-19 pandemin (Folkhälsomyndigheten, 2020), men även för att det är en effektiv intervjuform. Om förutsättningarna hade varit annorlunda i förhållande till Covid-19 hade intervjuerna troligtvis utförts i ett fysiskt möte.

Intervjuerna kommer vara semistrukturerade och följdfrågor kommer kunna ges efter respektive svar för att få djupare information och material. Intervjuerna har utförts gemensamt med en annan grupp, som skriver ett kandidatarbete om socialt kapital inom generationsskifte. Eftersom den andra gruppen har andra intervjufrågor så har det insamlade materialet fått en större bredd.

4.7. Beskrivning av rådgivare

Rådgivare 1

Ålder: 55+

Erfarenhet: Rådgivare 1 har arbetat i branschen i 38 år och har varit specialrådgivare för generationsskifte i 12 år.

Yrkeskategori: Jurist med skatt- och bolagsrättslig profil. Kompletterade studierna med psykologi. Har även gått på lantbruksskola.

Antal kunder: Ca 30–40 generationsskifteskunder per år.

Rådgivare 2

Ålder: 60+

Erfarenhet: Rådgivare 2 har arbetat i branschen i 40 år och har varit specialrådgivare för generationsskifte i 10 år.

Yrkeskategori: Auktoriserad redovisningskonsult. Högskoleutbildning.

Hur många kunder: 4–5 generationsskifteskunder per år.

Rådgivare 3

Ålder: 60+

Erfarenhet: ca 35 års erfarenhet av branschen och har arbetat till och från med generationsskiften hela tiden, men på senare år har det ökat.

Yrkeskategori: Agronom ekonom.

Antal kunder: Ca 20–25 nya kunder per år.

Rådgivare 4

Ålder: 50+

Erfarenhet: Har arbetat i branschen i 21 år, men har arbetat som generationsskiftesrådgivare i 15 år.

Yrkeskategori: Jägmästare och fastighetsmäklare.

Antal kunder: Ca 5 generationsskifteskunder per år.

Rådgivare 5

Ålder: 60+

Erfarenhet: Har arbetat inom branschen i 35 år. Har aktivt jobbat med generationsskiften i 33 år.

Yrkeskategori: Agronom ekonom med tyngdpunkt på driftsekonomi och redovisning. Kompletterade studierna med utökad juridik.

Antal kunder: Arbetar normalt med max 5 företag parallellt. 1–4 genomförda generationsskiften per år. Har uppskattningsvis genomfört drygt 100 generationsskiften genom åren.

4.8. Intervjufrågor till rådgivarna

Intervjuerna med respektive rådgivare började med en inledande fråga som var gemensam för båda grupperna. Frågorna var strukturerade efter Nuteks modell av generationsskiftesprocessens fyra faser. En beskrivning av Nuteks fyra faser tillsammans med frågorna skickades ut till rådgivarna dagen innan intervjun ägde rum. Intervjuerna var tidsbegränsade och genom rådgivarens förberedelse kunde mer genomtänkta svar samlas in.

Fullständiga intervjufrågor finns i bilaga 1.

4.9. Hur ska svaren bearbetas?

Materialet från samtliga intervjuer kommer att sammanställas och bearbetas. Materialet kommer sedan att tolkas och analyseras för att kunna bedöma om det finns likheter mellan rådgivarnas hantering av de mjuka värdena. Efter analysen kommer materialet att ligga till grund för problemdiskussionen och kopplas samman med arbetets frågeställningar. I diskussionsavsnittet kommer varje fråga med samtliga rådgivares svar att jämföras och diskuteras utifrån frågeställningarna i problemdiskussionen. Ämnesorden i sammanställningen av teoretiskt ramverk (Figur 4) kommer att ligga till grund för diskussionen och analysen. All diskussion och analys av materialet kommer sedan att sammanställas i arbetes slutsats.

4.10. Validitet och reliabilitet

I en kvalitativ studie är det viktigt att kontinuerligt arbeta med validitet och reliabilitet för att beskriva hur datainsamlingen har fungerat. Att ha en hög validitet i arbetet betyder att materialet som samlats in är relevant för arbetet. Det betyder även att materialet som samlats in är trovärdigt (Brink, 1993). En hög reliabilitet betyder att mätningen, i detta fall intervjuerna genomförts på ett korrekt sätt. Reliabilitet handlar även om att källan till mätningarna och informationen är pålitlig. Validitet och reliabilitet är därför huvudfaktorer när det kommer till trovärdighet inom forskning. När det kommer till kvalitativ datainsamling kan den som tolkat informationen påverka resultatet och styra det på ett sätt som blir inkorrekt. Därför behöver kvalitativa datainsamlingar vara betydligt mer försiktiga med hur materialet samlas in och tolkas (ibid).

I kvalitativ forskning kan resultatet inte mätas på samma sätt eftersom det inte finns en statistisk mätning. Därför bör arbetet istället beskriva hur materialet samlats in och bearbetats för att visa att det är trovärdigt (Gunnarsson, 2002). Personintervjuer ger oss möjlighet att ställa följdfrågor för att försäkra oss om att vi förstått och tolkat rådgivaren rätt. Vi kan även tydliggöra frågorna och ge konkreta exempel så att rådgivaren förstår vad vi menar, det gör att rådgivarna inte fritt kan tolka frågorna. I detta arbete kommer en deltagarkontroll utföras för att rådgivarna ska få chans att bekräfta eller korrigera det som skrivits i arbetet. På så sätt kan texten och intervjuerna inte tolkas hur som helst och våra åsikter kan inte påverka materialet i en större utsträckning. Intervjuerna kommer att spelas in i mötesverktyget Zoom och på så sätt kan materialet bearbetas och analyseras med större reliabilitet. Det blir mindre rum för fri tolkning av vad som sägs i intervjuerna eftersom vi kan gå tillbaka och lyssna på materialet.

5. Resultat intervjuer

I detta kapitel har författarna lyssnat på den inspelade intervjun av varje rådgivare. Därefter har en sammanställning av alla deras svar gjorts för att försäkra att all information som behövs finns med. Samtliga svar sammanställs i en tabell i kortfattad form under respektive intervjufråga (se tabell 1).

5.1. Rådgivare 1

Processen

Rådgivare 1 beskriver en mer omfattande process av generationsskiftet än de fyra faserna (Nutek, 2007), men ansåg att mjuka värden bara hanterades under de första faserna. Under det inledande mötet träffar rådgivare 1 föräldrarna, mötet sker gärna på gården. Detta är för att föräldrarna ofta känner sig trygga och det blir ett mer naturligt samtal när de får berätta om verksamheten och visa upp gården. Det första mötet berör framförallt föräldrarnas vilja och önskemål om hur de vill ha det efter generationsskiftet. Det blir också ett tillfälle där familjens förutsättningar och förhoppningar tas upp. Det är även viktigt att tala om hur föräldrarna vill bo i framtiden eftersom just privatbostaden ofta är en känslig fråga.

Nästa steg blir att värdera fastigheten samt att samla in information och material om företaget. Detta presenteras sedan när första mötet med hela kärnfamiljen sker. Under generationsskiftet brukar rådgivare 1 avråda från att inkludera barnens respektive i mötena och samtalen, för att respektive ofta påverkar processen negativt. Det är vanligt att föräldrarna överlåter fastigheten som enskild egendom. Det enda undantaget är om övertagarens respektive kommer att vara en aktiv del i företaget. I mötet med familjen är det viktigt att alla får komma till tals och dela med sig om sina önskemål och tankar. Rådgivare 1 betonar vikten av att det är viktigt att alla blir nöjda till 90 %. Det går inte att få alla att bli nöjda till 100 %, men det måste finnas en balans. Rådgivare 1 tar sedan fram 2–3 generationsskifteslösningar. Detta ger familjen en chans att kunna jämföra olika alternativ för att hitta den lösningen som passar bäst. Rådgivare 1 anser att familjen brukar uppskatta att rådgivaren kommer med olika infallsvinklar, med hänsyn till familjens vilja.

Det är viktigt att generationsskiftet får ta tid och att saker får mogna fram under denna tid. Rådgivare 1 anser att generationsskiftet inte går att skynda fram. Det är viktigt att alla i familjen får samma information samtidigt, annars är risken att någon i familjen får ett informationsövertag. Detta är något som kan leda till konflikter i familjen.

I genomsnitt tar ett generationsskifte 2–3 år att genomföra. Rådgivare 1 anser att ett generationsskifte består av en del ekonomi, en del juridik och en del mjuka värden. Det betyder inte att det är en tredjedel av varje men alla delar finns med i ett generationsskifte.

Svårigheter med mjuka värden

Svårigheterna med att arbeta med mjuka värden är att vissa familjer inte är mottagliga för att diskutera det. Rådgivare 1 anser att föräldrarna ibland inte förstår vikten av mjuka värden. Det blir då svårt att förmedla hur viktigt det faktiskt är att hantera dessa. Rådgivarens roll blir då att fortsätta lyfta fram hur viktigt det är att ta tag i de mjuka värdena. Det kan vara en process, men genom att fortsätta lyfta fram det ger det familjen en chans att låta ämnet mogna. Självklart är det viktigt att respektera familjens vilja och därför måste det tas upp på rätt sätt.

Metod/verktyg

Under hela generationsskiftets gång skriver rådgivare 1 PM över hur processen går och vad som sägs under mötena med familjen. Dessa PM skickas till familjen efter varje möte och efter sista mötet skickas ett avslutande PM. Denna typ av återkoppling försäkrar att alla i familjen får samma information och det är ett bra sätt att dokumentera förloppet ifall det skulle bli konflikter i framtiden. Då kan familjen gå tillbaka och titta på hur processen och resonemangen gick under mötena.

För rådgivare 1 har samtal varit den mest effektiva metoden för att leda familjen genom generationsskiftet. Rådgivaren använder sig inte av andra metoder utan all kommunikation och problemlösning sker genom gruppsamtal och enskilda samtal. De enskilda samtalen kan ske om det finns en familjemedlem som har svårt att hänga med i samtalet. Det sker även när rådgivaren märker att en familjemedlem inte vågar uttala sina åsikter och tankar.

Rådgivare 1 anser att en av de viktigaste delarna av att jobba med generationsskifte är att vara en bra lyssnare och ta hänsyn till familjens vilja. Generellt får rådgivare 1 en bra relation med familjen och anser sig vara bra på att läsa av familjemedlemmarna. Familjens tillit till rådgivaren beror mycket på personkemin som finns mellan parterna. För att få familjens tillit är det också viktigt att hitta gemensamma nämnare så att det blir en mer naturlig relation mellan familjemedlemmarna och rådgivaren. Detta gör att familjen lättare vågar öppna upp sig och dela med sig av sina tankar.

Kommunikation/tillit/öppenhet i familjen

Rådgivare 1 berättar att det ofta finns två typer av familjer; öppna och slutna. I de öppna familjerna finns det ett bra samtalsklimat och familjemedlemmarna berättar öppet för varandra vad de känner och tycker. I de slutna familjerna finns ofta inte samma öppenhet och det är svårt att få familjemedlemmarna att öppna upp sig och diskutera. I en del av de slutna familjerna finns det en underkategori av dominerande fäder. De dominerar samtalen och har svårt för att låta resterande familjemedlemmar komma till tals. Av dessa två familjetyperna är det ofta de öppna familjerna som har mer lyckade generationsskiften. Det är också de generationsskiftena som tar mindre tid.

I en sluten familj väljer rådgivare 1 ofta att hålla individuella samtal för att få familjemedlemmarna att öppna upp sig. Detta brukar leda till ett bättre samtalsklimat under generationsskiftemötena men det leder även till att familjemedlemmarna känner ett större förtroende för rådgivaren. I familjer finns det ofta även olika nivåer på kunskap och intresse, därför brukar rådgivare 1 ha enskilda samtal med familjemedlemmar som ej upplevs hänga med i samtalen. Enskilda samtal gör att familjemedlemmen öppnar upp sig mer och vågar säga vad de tycker oavsett vilken familjekultur det finns. Dessa samtal gör att tilliten till rådgivaren ökar.

Rådgivare 1 säger att det generellt är när ägaren är runt 60 år och har en 5-årig framtidsplan som diskussionsklimatet i familjen fungerar bäst. De är ofta familjerna med ett öppet diskussionsklimat. Rådgivaren betonar också att det finns en generell åldersskillnad på de som har öppna och slutna familjer. Det är ofta familjerna där ägaren är uppåt 75 år som har mer slutna familjer och dessa kräver generellt mer individuella samtal. Ofta blir rådgivaren som en terapeut i dessa familjer.

Det sociala kapitalet i familjen är otroligt viktigt och påverkar fortlöpandet i generationsskiftet. Familjer med ett högt socialt kapital som är öppna lyckas ofta bättre med sina generationsskiften.

Missförstånd mellan familjemedlemmarna brukar uppstå på grund av hur delaktiga alla varit företaget och vilken kunskapsnivå varje individ har. Men när det kommer till rättvisa ser rådgivare 1 ingen skillnad emellan öppna eller slutna familjer.

Återkoppling

Rådgivare 1 avslutar generationsskiftena med ett avslutande PM, vilket avrundar arbetet. Efter det avslutande PM:et brukar rådgivaren generellt inte ha mer kontakt med familjen. Om det finns ett behov av mer kommunikation efter det avslutande PM:et så finns rådgivaren tillgänglig.

Rådgivarens kunskaper om mjuka värden

Rådgivare 1 upplever att mjuka värden ofta är lite förbisedda i generationsskiften, trots att de inte borde vara det. Det är viktigt att generationsskiftet inte bara ses som en räkneoperation. Under sitt arbetsliv som generationsskiftesrådgivare har rådgivaren själv fått lära sig hantera de mjuka delarna. Rådgivare 1 anser att det inte är en stor del av vare sig företagsutbildning, auktorisation eller upplärningen. Det är tack vare ett eget intresse som rådgivare 1 har implementerat mjuka värdenas påverkan och därefter utformat sitt eget arbetssätt.

5.2. Rådgivare 2

Processen

Rådgivare 2 utgick från ramverksmodellen Nutek och berättade att mjuka värden främst behandlas i fas 3. I fas 1 och 2 anser rådgivare 2 att mjuka värden inte berörs i en större utsträckning för i dessa faser träffar rådgivaren mest föräldrarna. I första mötet som antingen sker på gården eller på kontoret träffar rådgivaren först föräldrarna eller ägarna till gården. Rådgivaren vill gärna komma ut och besöka gården för att se dess förutsättningar, dessutom brukar föräldrarna vara mer trygga och öppna när de är hemma. I de tidiga mötena handlar det främst om att få fram hur det ligger till i familjen och hur långt de kommit i tankarna kring generationsskiftet. De går även igenom om föräldrarna har pratat med barnen och om alla i familjen är överens eller finns det olika tankar att ta hänsyn till.

Om det finns ett barn som vill ta över gården så hamnar de därefter i fas 3. Här träffas hela familjen, dock ej barnens respektive. Rådgivare 2 säger att det ofta märks om familjen har pratat om frågor rörande generationsskiftet när de kommer till detta gemensamma möte. Här märks det tydligt om något ligger och gror eller om rådgivaren behöver ta enskilda

möten med familjemedlemmarna. Enskilda möten kan behövas för att alla i familjen ska förstå all information och för att undvika missförstånd. Det är därför viktigt att inte gå för fort fram. Rådgivare 2 anser att fas 3 kan ta lång tid och behandlar många mjuka värden. Det krävs därför att alla mjuka frågor blivit behandlade i fas 3 för att kunna gå vidare till fas 4.

Generationsskiften tar ofta 1–2 år att genomföra. Att hantera mjuka värden är ca 40–50 % av arbetet, resterande procent är uppdelat jämnt mellan juridik och ekonomi.

Svårigheter med mjuka värden

Rådgivare 2 tycker att det svåra med att jobba med mjuka värden är att personen i grunden är *”en fyrkantig ekonom”*. Det är väldigt viktigt att hantera de mjuka frågorna men ibland måste foten sättas ner för att komma vidare när familjen inte är överens. Det går inte att göra alla till lags, så i slutändan kan det vara bra att se över vad föräldrarna egentligen vill för att det är de som bestämmer. Rådgivare 2 tycker att det är viktigt att komma till grunden med vad som gör att familjen inte är överens för att komma vidare.

Metod/verktyg

Rådgivare 2 säger att många av kunderna varit på generationsskifteskurs innan de träffas. Ofta är föräldrarna och barnen på flera kurser innan de börjar sitt generationsskifte. För att försäkra sig om att alla fått lika mycket information går rådgivaren igenom den grundläggande informationen vid första mötet med hela familjen.

Att ge objektiv information anser rådgivare 2 vara det mest effektiva sättet för att få familjens tillit och få dem att öppna upp sig. Det är viktigt att familjen delar med sig av både det som är bra och dåligt. Rådgivaren känner stark lojalitet mot familjen och anser att det är viktigt att ha tystnadsplikt. Med detta menar rådgivaren att om föräldrarna berättar något som de inte vill dela med sig av till resten av familjen är det viktigt att inte bryta det förtroendet. På detta sätt får rådgivaren även all den information som behövs för att kunna driva generationsskiftet framåt. Rådgivare 2 säger även att det är bra att bjuda på sig själv och dela med sig om hur rådgivarens egen familjs generationsskifte gick.

Rådgivare 2 skriver PM under hela generationsskiftet, här skrivs allt som diskuteras ner och efter varje möte skickas dessa till alla familjemedlemmarna. Det är viktigt att det blir en fullständig dokumentation av generationsskiftet för att familjen och rådgivaren ska kunna gå tillbaka och se hur allt gick till. Utöver PM så försäkras sig rådgivaren om att alla i familjen förstått informationen genom att ställa frågor till familjemedlemmarna under samtalet.

I det första PM:et får alla i familjen samma information och då brukar rådgivaren säga till familjemedlemmarna att de gärna får höra av sig med frågor. Om en familjemedlem inte hänger med i samtalet brukar rådgivaren ringa upp och ha enskilda samtal. Under samtalet förklarar rådgivaren mer ingående om det som familjemedlemmen inte förstått. Rådgivaren får på så sätt en bättre insyn i vad familjemedlemmen vill och känner. Om individen inte vågar ta upp allt inför familjen brukar rådgivaren lägga upp familjemedlemmens tankar som en av sina egna idéer.

Det är viktigt att få med vad alla i familjen vill. Familjemedlemmarnas ålder och livssituation samt familjekonstellationer påverkar generationsskiftet. Målet är att familjen ska kunna fortsätta umgås och vara vänner. Det är nästan omöjligt att backa ett generationsskifte, därför kan det vara bra för övertagaren att prova arrendera först.

Kommunikation/tillit/öppenhet i familjen

Det är väldigt stor skillnad på familjer som är öppna eller slutna och det blir ännu tydligare när barnen tas in i samtalet. Det är även viktigt att alla får samma information samtidigt och om ett barn inte kan vara närvarande får den personen ett PM för att få all information som delgivits på mötet. Rådgivare 2 anser att det som är viktigast i generationsskiften är ett högt socialt kapital och att kunna kommunicera med varandra.

Missförstånd är något som rådgivare 2 ofta ser, det är främst mellan syskon. Det är sällan missförstånd mellan övertagare och föräldrar. Missförstånd kan bero på att syskon fortfarande besöker gården och inte respekterar att det finns en ny ägare. I de fallen pratar rådgivare 2 med syskonen och refererar till gåvo- eller arrendeavtalet som finns. Om det fortfarande inte skulle hjälpa skriver rådgivaren ihop ett brev med vad de kommit överens om i generationsskiftet och kompletterar om något skulle kännas otydligt.

Återkoppling

Rådgivare 2 återkopplar endast med familjen efter skiftet om de är kvar som kunder. I övriga fall finns det ingen mer återkoppling än ett avslutande PM där all information om generationsskiftet finns. Om rådgivaren på omväg hör att det finns osämja i familjen brukar återkoppling via telefonsamtal ske. Där hänvisar rådgivaren ofta till PM:et och försöker förklara varför de gjorde på ett visst sätt. Rådgivare 2 upplever att familjen ibland skyller på sin rådgivare om det blir osämja eller om en familjemedlem inte känner sig nöjd.

Rådgivarens kunskaper om mjuka värden

Rådgivare 2 anser att det är omöjligt att undvika mjuka värden i generationsskiften. Det är därför viktigt att ta tag i sådant som skaver i familjen direkt innan det växer och blir för stort. Rådgivare 2 har själv gått kurser vid auktorisationen för att bli generationsskifterådgivare. I de kurserna anser rådgivaren att mjuka värden berördes.

Rådgivare 2 är tydlig med att berätta att egna erfarenheter är det som varit till stor hjälp i rådgivningsrollen. Rådgivare 2 anser att det ingår i rådgivarrollen att kunna ifrågasätta familjens uppfattningar och komma med alternativa lösningar. Detta är oftast något som familjen uppskattar.

5.3. Rådgivare 3

Processen

Rådgivare 3 utgår från en grundtanke om processen som alltid inleds med ett möte med föräldrarna, de som är fastighetsägarna för att få en känsla av vilken verksamhet rådgivaren

arbetar med. Rådgivaren belyser att allt om familjen är som ett blankt kort från början och vid första mötet handlar det om att få ut så mycket information som möjligt. Det innefattar att känna av familjekulturen och vilka relationer som finns inom familjen, om det finns vissa spänningar. Rådgivare 3 säger att processen för generationsskiften skiljer sig åt om företagsägandet är aktivt eller passivt. Rådgivaren upplever att faktorer som rättvisa och skattefrågor får en större betydelse om förtagandet är passivt.

Vid första kontakten med familjen är det oftast föräldrarna som hör av sig, i vissa fall har det varit övertagaren som hört av sig och vill få igång processen. I de flesta generationsskiftes uppdragen för rådgivare 3 är merparten av överlämnarna mellan 65–75 år. Rådgivare 3 uppskattar ett genomsnitt på 1–2 år som ett generationsskifte tar från rådgivarens inkoppling i processen. Rådgivare 3 uppskattar att komponenterna av mjuka värden, ekonomi och juridik har en tredjedel var i omfattning av processen i helhet.

Svårigheter med mjuka värden

Rådgivare 3 anser att mjuka värden är svåra för de är väldigt olika mellan familjer, alla har olika relation och olika nivåer av förtroende för varandra. Rådgivare 3 upplever att det blir svårare att jobba med mjuka värden, det finns många faktorer att beakta och fånga upp. För varje familj är unik och delar inom mjuka värden kan ha olika betydelser från familj till familj. Rådgivare 3 har inget schema som används inom mjuka värden utan använder sig av sin långa erfarenhet i branschen.

Rådgivare 3 har genom några generationsskiften stött på problem och svårigheter i processen som har uppstått på grund av en dominant fader. Det påverkar familjens vilja att uttrycka sig och det blir betydligt svårare att fånga upp de mjuka värdena.

Rådgivare 3 anser att de flesta föräldrar/fastighetsägare är mogna och redo inför ett generationsskifte men i vissa fall kan rådgivaren kännas av en tveksamhet hos föräldrarna. Rådgivaren tror det handlar om en önskan av att ha kontroll som föräldrarna känner men att de upplever att de förlorar kontrollen när de lämnar gården. Rådgivare 3 ser det som sin styrka att komma in i dessa situationer och diskutera mjuka värden med föräldrarna som leder till mer bekväma och avdramatiserade beslut.

Metoder/verktyg

Enligt rådgivare 3 är första mötet med föräldrarna väldigt viktigt. Rådgivaren skriver alltid ett grund PM efter första mötet för att samla upp mycket information om familjen och företaget för att skapa en omfattande bild. Första mötet äger alltid rum på rådgivarens kontor och för aktiva företag åker rådgivaren alltid ut till gården, oftast vid andra mötet. Första mötet är på rådgivarens kontor, som är en helt neutral miljö. Rådgivare 3 förbereder material inför mötet för att kunna leda diskussionen i rätt riktning.

Vid senare möte kopplas barnen in och efter varje möte formas ett PM som alla barn och syskon skriver under för att bekräfta att de fått informationen och varit delaktiga. Rådgivaren 3 belyser att det alltid är familjen som ska prata och rådgivaren lyssnar för att känna av var de är i tankeprocessen. Rådgivare 3 uttrycker att hen lyssnar mer än pratar för att uppfatta alla faktorer av mjuka värden då de är väldigt viktiga i starten av processen. De mjuka värden som uppkommer i början skapar grundramen till processen och det är dem som avgör när rådgivaren kan påbörja avhandlingar inom ekonomi och juridik. Rådgivare 3 tycker det är viktigt att signalera i processen att gården är barndomshemmet för alla

syskonen. För att syskonen skall beakta faktorn och eventuella värderingar och känslor kan träda fram. De är viktiga delar att ta hänsyn till inom mjuka värden. För respektive berättar rådgivare 3 att 20–25 % av alla generationsskiften har respektive varit med. Rådgivare anser att de får vara med om de är aktiva men deltagandet i processen får enbart bestämmas med hänsyn till familjens önskan.

Rådgivare 3 utgår alltid från grund PM:et under hela generationsskiftet. PM och andra saker som uppkommer under processen kompletteras till grund PM:et, som succesivt förändras. Rådgivare 3 skriver även in regler och önskemål som föräldrarna har under processen, till exempel att barnen ska hålla sams. När generationsskiftet leder mot sitt genomförande och alla handlingar är gjorda och överförda upprättas ett avslutande PM/dokument. Det ska hjälpa familjen i framtiden, att kunna kolla på det efter ett antal år och se vad som beslutas och angivits.

Vid ägarskifteslösningar väljer rådgivare 3 att skapa en lösning för de enklare generationsskiftena. För företag som är mer komplexa skapas ibland fler alternativa lösningar, men rådgivare 3 förhåller sig då till 2–3 lösningar i dessa fall. Rådgivare 3 menar på att det gäller att vara försiktig med att redovisa flera lösningar för familjen. Dels för att det finns många tekniska delar i de olika förslagen och informationen till mottagaren måste vara enkel. Förstår inte ägarna eller övertagaren är risken att det blir löpande fel och skada kan uppkomma, därför vill inte rådgivare 3 ge för många alternativ.

Rådgivare 3 berättar att organisationen hen arbetar för har anordnat generationsskiftes möten varje höst i nästan 15 år. Det är väldigt vanligt att de fångar upp många familjer via arrangemanget som återkopplar när de känner sig mogna. I första mötet med vissa familjer kan rådgivare 3 märka att de inte är helt redo för ett generationsskifte. I dessa fall skriver rådgivaren ett ”för-PM” med olika diskussionsämnen som rådgivaren hänvisar att de skall fortsatta diskutera hemma.

Rådgivare 3 säger ”att för mig är det ett misslyckande om familjen inte kan träffas och fira jul tillsammans, sen kan de vara olika vad det beror på (mig eller familjen)”.

Kommunikationen/tillit/öppenhet i familjen

Rådgivare 3 uppger tre ledord: transparens, öppenhet och delaktighet som måste följas för att skapa en öppenhet där mjuka värden kan kommuniceras. Det måste finnas annars funkar det inte, ibland kan det finnas enorma spänningar. Tydlighet, genomsynlighet och delaktighet för alla involverade, så att alla familjemedlemmar är med i processen. Rådgivare 3 påpekar att det är väldigt viktigt att lyssna av familjen och skapa förutsättningar för alla involverade att kunna uttrycka sig. Familjekulturen kan se väldigt olika ut och ibland finns girighet av pengar/värden och ibland är det väldigt positivt och harmoniskt. Rådgivare 3 säger att familjer med ett högt socialt kapital och högt i tak ger förutsättningar för bra dialoger och involverade lyssnar på förslag inom familjen. Rådgivaren förtydligar även vikten av att hen inte har något egenintresse av uppdraget utan har ett uppdrag till föräldrarna. Rådgivare anser att det skapar en ökad tillit och öppenhet. Rådgivare 3 tycker också det är viktigt att alla i familjen får möjlighet att kunna prata med hen efter mötena. Rådgivaren belyser även, om tillträdare eller överlåtare inte skulle ha förtroende för hen skulle rådgivare välja att lämna uppdraget.

Vid kommunikation till familjen väljer rådgivare 3 att hålla en låg nivå på de tekniska frågorna och hålla informationen väldigt enkel. Efter ett informationsrikt möte

sammanfattar rådgivaren det i ett litet PM som familjen på enskilt håll kan läsa i lugn och ro. Skulle frågor och funderingar uppkomma kan de på eget initiativ återkoppla till rådgivaren. För att rådgivare 3 skall kunna säkerhetsställa att alla tagit till sig informationen vill hen att alla involverade ska uttala sig genom frågor som ställs. Via svaren kan rådgivare 3 uppfatta hur informationen har tagits emot, även genom stämningen i rummet.

Återkoppling

Det avslutande PM:et är inte det sista rådgivare 3 gör, efter det kommer fastighetsreglerande åtgärder och ibland finns det en tidsfaktor som säger att dessa åtgärder ska genomföras om tex. 6 månader. Rådgivare 3 har inte mycket kontakt med familjen efter det. Rådgivare 3 hoppas att alla delar av generationsskiftet bearbetats när generationsskiftet avslutas. Ibland stannar övertagaren kvar på företaget som kund och i de fallen kan det finns kontakt och återkoppling. Om familjen vill och behöver återkoppling står rådgivarens dörr öppen.

Rådgivarens kunskap om mjuka värden

Rådgivare 3 säger att *”man blir aldrig fullärd med mjuka värden”* och väljer att diskutera med andra rådgivare för att få mer kunskap och hantering kring olika situationer. Rådgivare 3 går även auktoriseringskurser via sin arbetsplats. Kunskapen om mjuka värden som rådgivare 3 använder sig av kommer från egna arbetserfarenheter i branschen. Rådgivare 3 uttrycker att hen lär sig hela tiden om sociala kopplingar. Rådgivare 3 kan ifrågasätta familjens uppfattningar och uttrycker att det är en självklarhet i rollen som rådgivare. Rådgivaren 3 ger de alternativ som hen tycker passar sen är det familjen som ska bestämma.

5.4. Rådgivare 4

Processen

Rådgivare 4 ser generationsskiftet som en stor tratt. Det är många faktorer som spelar in och många delar så som juridik, ekonomi och beskattning att ta hänsyn till i generationsskiftet. För familjerna börjar generationsskiftet med att föräldrarna ofta inhämtar information och tänker efter vad de vill. Sedan inkluderas resten av kärnfamiljen och en diskussion påbörjas. Där uppkommer ofta frågan om det finns en intresserad övertagare inom familjen och hur generationsskiftet bör genomföras. När familjen samtalat, tas generationsskifterådgivaren in. Början av generationsskiftet får störst fokus på de mjuka värdena. Efterhand som processen pågår smalnar tratten av och i slutet finns det ett genomfört generationsskifte.

Rådgivare 4 anser att för familjen tar ett generationsskifte 5–10 år att genomföra. Det beror på att många av besluten och tankarna behöver mogna för att ett generationsskifte ska kunna genomföras. Rådgivaren brukar dock endast vara involverad 2–4 år. Ofta har rådgivaren det inledande samtalet tillsammans med föräldrarna på sitt kontor. Rådgivare 4 åker gärna ut till gården och träffar familjen för att få en bättre bild av verksamheten och familjens bakgrund. Under resans gång görs flera beslut för att hitta rätt lösning för familjen. Barnens respektive brukar inte vara involverade i generationsskiftet och rekommenderas att inte vara med på familjens generationsskiftesmöten. I slutet av generationsskiftet kan dock övertagarens respektive vara med på något möte. Detta är för

att personen kommer att bo på fastigheten och kommer vara en del av övertagarens liv på gården. I de flesta fall skrivs gården över på övertagaren som enskild egendom.

I de flesta generationsskiftena är föräldrarna 65–75 år gamla och övertagaren är 30–35 år. Rådgivare 4 anser att de generationsskiften som blir mest lyckade är när familjen är öppen. Generellt tycker rådgivaren att familjer där föräldrarna är 60–65 år är de som är mest lyckade. Då är ofta föräldrarna mer villiga att släppa taget om gården och företaget och vill se den drivas vidare. Rådgivare 4 anser också att det är bra om övertagaren är 25–30 år när generationsskiftet påbörjas, för då har personen lång tid på sig att forma företaget och sätta sin egen prägel på det.

I snitt lägger rådgivare 40–50 % av sin arbetstid i generationsskiftet på mjuka värden. Resterande tid läggs på skatt (25–30 %) och juridik (20–25 %). Rådgivare 4 anser att det är väl värt att lägga mest tid på mjuka värden eftersom konflikter tar tid och får de inblandade att må väldigt dåligt.

Svårigheter med mjuka värden

Rådgivare 4 anser att det svåra med att jobba med mjuka värden är att det blir mycket tyckande i familjerna. Det kan finnas gamla konflikter som tas upp i generationsskiftet, vilket påverkar processen och gör det svårt att jobba framåt. Rådgivare 4 anser att det är svårt att vara en neutral rådgivare när det finns mycket tyckande och gamla konflikter. Rådgivare 4 tycker att det är viktigt att vara neutral och lyssna på alla i familjen för att generationsskiftet ska fortgå. Rådgivare 4 anser också att mjuka värden är unika från familj till familj. Därför är det viktigt att försöka läsa av och ha en relation till alla i familjen.

Metoder/verktyg

Under generationsskiftet skriver rådgivare 4 ett PM om generationsskiftet till familjen. I PM:et dokumenteras bakgrund, material, metod och slutsats med familjens önskemål, viljor och råd från rådgivaren. Detta PM skrivs efter varje möte, men det är först när familjen är halvvägs genom generationsskiftet som detta delas med familjen. De får då ta del av allt som dokumenterats hittills under skiftets gång. Rådgivare 4 skriver även en familjeöverenskommelse, i det dokumentet framgår det att vad familjen kommit fram till angående hur generationsskiftet ska genomföras. Samtliga familjemedlemmar måste skriva under att de är överens om detta innan generationsskiftet kan genomföras.

Rådgivare 4 jobbar som ett bollplank till familjen. Om alla inte hänger med i samtalet påminner rådgivaren samtliga om att det är viktigt att ta kontakt ifall de inte förstår eller om de vill diskutera något enskilt. Om samtalet inte kan drivas framåt föreslår rådgivaren att familjen bör diskutera mer hemma och påminner om hur viktigt det är att diskutera allt för att få till ett bra generationsskifte. Om familjen väljer att inte diskutera något som rådgivaren anser vara viktigt skrivs även detta ner i PM:et. Samtliga i familjen måste då underteckna att de inte velat diskutera det för att generationsskiftet ska fortgå.

Om rådgivaren inte får en bra magkänsla eller inte känner att den når fram till familjen genomför rådgivaren inte generationsskiftet. Rådgivarens mål är att alla i familjen ska känna sig trygga och ha tillit. Rådgivaren förmedlar till familjen att hen vill familjens bästa. Ju närmre rådgivaren kommer familjen och förstår förutsättningarna, ju bättre brukar det gå. Det är viktigt att sätta sig in i varje enskilt fall.

Kommunikation/tillit/öppenhet i familjen

Rådgivare 4 anser att ett högt socialt kapital i familjen är viktigt i generationsskiftet. Rådgivare 4 berättar också att när familjen är öppen finns det en större förståelse hos familjemedlemmarna. Syskonen som ser ett stort värde i att gården stannar kvar i familjen brukar därför ha en förståelse för att de inte kommer kompenseras exakt lika mycket som övertagaren. Rådgivare 4 säger att det då brukar finnas en förståelse för att övertagaren tar över ett större värde för att hen främst blir en förvaltare av kapitalet och fastigheten. Syskonen får pengar som är skattade och klara.

Det är viktigt att alla i familjen får uttrycka vad de känner och tycker för att generationsskiftet ska bli bra. Rådgivare 4 anser att familjer där föräldrarna är 60–65 år ofta har ett öppet diskussionsklimat och är mer formbara. Om familjen är mer sluten och föräldrarna är 75+ involveras ofta inte alla i familjen direkt. De har ofta en klar bild av hur de vill göra och tar inte alltid hänsyn till familjemedlemmarnas åsikter och tankar.

Ibland finns det en dominant fader i familjen som inte lämnar utrymme till resten av familjens tankar och känslor. Detta leder ofta till mindre lyckosamma generationsskiftet för att resterande familjemedlemmar känner sig åsidosatta. Detta leder ofta till konflikter, risken blir då att frustrationen går ut över övertagaren och påverkar familjrelationerna.

Återkoppling

Rådgivare 4 arbetar inte aktivt med återkoppling med familjen efter generationsskiftet. Återkopplingen som finns är ofta med övertagaren som i de flesta fallen blir en kund hos företaget. Rådgivare 4 nämner att det hade varit intressant att få återkoppling och att genom en enkät kunna få en mer omfattande bild av hur familjen har det efter generationsskiftet. Den sista gemensamma delen av generationsskiftet är ett slutdokument där alla involverade skriver under. Där avslutas rådgivarens uppdrag.

Rådgivarens kunskap om mjuka värden

Rådgivare 4 har genom kurser och auktorisation lärt sig mer om generationsskiftet och mjuka värden. För att uppdatera sin kunskap går rådgivaren på certifieringskurser. Rådgivare 4 anser att sin kunskap och erfarenhet är tillräcklig för att kunna hantera mjuka värden. I vissa fall pratar rådgivaren med kollegor och bollar idéer för att hitta den bästa lösningen.

5.5. Rådgivare 5

Processen

Rådgivare 5 tycker det bästa utgångsläget är när föräldrarna/fastighetsägarna kommer med initiativet till ett generationsskifte. Rådgivaren belyser att det är deras pengar som det ska pratats om och därför är det första inledande mötet bara med föräldrarna. Detta möte sker på familjegården, rådgivare 5 tycker det underlättar arbetet och det ger en bättre dialog och öppenhet. Det ger även möjlighet att få se gården och dess förutsättningar. Rådgivare 5 har flertalet gånger sett att föräldrar har en klar bild av generationsskiftet vid första mötet. Det som klargörs vid första mötet är företagets tillgångar, skulder och hur resultat har varit. Det mycket information om företaget och familjen som samlas in vid mötet. Rådgivare 5 presenterar sedan den information som tolkats i ett PM till föräldrarna. Därefter kopplar

rådgivare 5 in barnen i processen utan deras respektive för att informera att ett generationsskifte är påtänkt. Rådgivare 5 har vid denna tidpunkt tagit fram underlag som redovisas och informerar att en eventuell skifteslösning kommer redovisas senare. Hur många alternativa lösningar rådgivare 5 tar fram beror på diskussionen inom familjen. Rådgivare 5 räknar oftast på 2–3 lösningar men delger inte alltid alla lösningar till familjen, det beror på vad de beslutar.

Efter mötet med barnen vill rådgivare 5 alltid ha ett enskilt möte med varje barn, för att få en uppfattning av hur de känner och ser på generationsskiftet. Rådgivaren förklarar även vilka steg generationsskiftesprocessen kommer gå igenom. I vissa uppdrag har rådgivare 5 upptäckt att övertagaren inte alls varit intresserad av att ta över gården och företaget. Rådgivare 5 belyser att det är viktigt att informera om processens olika steg. Många gånger har rådgivare 5 också sett att syskon sätter ett stort värde vid att kunna besöka gården när den finns kvar inom familjen.

Svårigheter med mjuka värden

Rådgivare 5 anser att mjuka värden och ekonomi utgör 95 % med en jämn fördelning och juridik enbart 5 %. Det som rådgivare 5 tycker är svårt med mjuka värden är att komma in på rätt nivå med alla involverade. Förutsättningarna skiljer sig mellan familjerna om det funnits diskussion eller inte. Rådgivare 5 arbetar med enskilda möten för att förmedla betydelsen av mjuka värden.

Rådgivare 5 anser att det finns misstänksamhet mellan syskon men särskilt mellan systrar. Rådgivare 5 arbetar medvetet med att hålla sig neutral, på bästa möjliga vis mellan parterna. Mellan syskon kan rådgivare 5 märka om det finns gamla konflikter eller om de blivit oväns. Rådgivare 5 försöker i dessa situationer ta tag i det på ett konkret sätt. Rådgivaren läser av personerna och bedömer vad personerna kan ta emot verbalt. Rådgivare 5 tycker att konkreta diskussioner kan tas på plats och i vissa fall ber rådgivaren parterna att lägga konflikten på paus eller helt bakom sig. Rådgivare 5 påpekar att det är väldigt viktigt för att kunna diskutera konstruktivt och rättvist men det funkar inte med lösningar som konflikter. För rådgivare 5 är det viktigt att alla involverade får samma information och att alla får utrymme att uttrycka sina önskemål och tankar.

Metod/verktyg

För rådgivare 5 är det viktigt att informera om vilka steg processen har genom de enskilda mötena. För då kan rådgivaren fånga upp de individer som inte förstår eller inte vågar ställa sina frågor när de är samlade i grupp. Enskilda samtal kan variera från några få till flera under processens gång beroende på individen. Rådgivare 5 föredrar att ha fysiska möten med individen som äger rum på rådgivarens kontor eller på familjens gård. Allt beror på var individen känner sig mest trygg och vågar dela med sin av tankar och funderingar som oftast inte kommer fram i grupp. För rådgivare 5 är det viktigt att mjuka värden är med i hela processen och vid de enskilda samtalen kommer det oftast fram. Vad individen har för känslor och det ger en djupare konversation.

Vid möten med familjen är det viktigt att alla förstår genom hela processen, därför är mjuka värden med hela vägen. Rådgivare 5 anser det är bättre att det tar tid tills alla har förstått informationen längs vägen. Rådgivare 5 tycker också det är viktigt att väcka frågan om generationsskifte. Inte för att förändring skall ske direkt utan att tanken ska hinna mogna

hos alla involverade, de ska bli medvetna om att en förändring kommer ske. Rådgivare 5 anser det är viktigt att börja diskutera i familjen för att skapa ett bra utgångsläge för generationsskiftet. För utgångsläget är även familjens sociala kapital och kultur en viktig faktor.

Efter varje möte sammanställer rådgivare 5 all information i ett PM, över vad som har sagts och beslutats samt vilka frågor som behöver bearbetas. Informationen går inte ut till alla vid alla tillfällen utan främst till de som varit på mötet. Under processen finns avstämningstillfällen där rådgivare 5 sammanställer ett dokument över hur långt familjen har kommit i processen. Vilket är en till två gånger under processen. När familjen har diskuterat fram en alternativ lösning av skiftet sätter rådgivare 5 ihop en beskrivning av vad som kommer ske. Den undertecknar alla involverade om de är nöjda med lösningen. Om alla inte skriver under så fortsätter inte rådgivare 5 med processen.

När generationsskiftet leder mot sitt genomförande sammanfattar rådgivaren sitt arbete i ett avslutande dokument. Det innehåller överenskommelser, vad som har diskuterats, vad som är beslutat och vilken generationsskifteslösning. Vid detta skede har rådgivare 5 avslutat sin planering.

För rådgivare 5 är det viktigaste genom generationsskiftesplaneringen att familjen bibehåller en god samsjäl före, under och efter processen. För att kunna fortsätta fira jul tillsammans. Huvudsyftet för rådgivarens val av yrke var att hen såg hur viktig processen är för ett generationsskifte, den kan lätt splittra en familj.

Kommunikation/tillit/öppenhet i familjen och till rådgivare

Rådgivare 5 anser att genomsnittstiden för generationsskiftet är väldigt olika mellan familjer. Har frågan inte lyfts kan familjen behöva i alla fall 3 år, för att alla involverade ska hinna mogna till förändringen som kommer ske. Det gör att planeringen av processen tar längre tid. För familjer som har en öppen familjekultur så finns det oftast en annan inställning till livet, företaget och familjen anser rådgivare 5. För familjer med bra socialt kapital och familjekultur finns utrymme för mjuka värden att diskuteras. Det ger goda förutsättningar för ett bra generationsskifte uttrycker rådgivare 5.

Vid individbaserad kommunikation lägger rådgivaren 5 sig på en diskussionsnivå som når fram till individen. Ibland behöver rådgivaren förklara på olika sätt för att nå fram med informationen. När rådgivare 5 känner att någon individ inte hänger med på mötena försöker rådgivaren boka ett enskilt möte utan att någon känner sig utpekad. Rådgivare 5 gör det på ett neutralt sätt genom att klargöra att alla ska bokas in på enskilda möten. För rådgivare 5 är det viktigt att få kontakt med individen som rådgivaren inte fått kontakt med direkt. Det är oerhört viktigt att fånga upp dem så fort som möjligt berättar rådgivare 5. I möte med alla involverade stämmer rådgivare 5 av på individnivå, genom att medvetet vända sig till olika personer i gruppen och ställa frågor. Ibland får rådgivare be dem att förtydliga vad de menar och i diskussioner märker rådgivare 5 om individen förstått informationen eller inte.

Återkoppling

När planeringen av generationsskiftet är avslutat är rådgivare 5 fortfarande med i genomförandet men arbetar på uppdrag till övertagaren. Rådgivare 5 har fortfarande

kontakt med familjen under genomförandet och kan ha återkoppling med hur de känner. I vissa fall ber föräldrarna rådgivare 5 att stämma av hos varje barn, för att se hur de känner efter generationsskiftet. Men i de flesta fallen har rådgivare 5 ingen större kontakt med familjen efter överlåtelseavtalet är klart.

Rådgivarens kunskap om mjuka värden

Rådgivare 5 har jobbat mycket med dramatik och scenarbete i tidig ålder som rådgivaren haft stor nytta av i arbetet. Även del kurser på universitetet har underlättat arbetet. Rådgivare 5 tycker att erfarenhet och känsla att kunna känna av är viktiga egenskaper att ha som generationsskiftesrådgivare. Rådgivare 5 anser att en rådgivare inte kan få tillräcklig kunskap om mjuka värden. Rådgivare 5 kan uttrycka sina åsikter till familjen och få de involverade att tänka lite extra. Rådgivaren upplever sig ha en egenskap om att kunna känna av hur personer kommer reagera. Rådgivare 5 belyser att det är viktigt att veta sin gräns till familjen för att bibehålla sitt förtroende.

Rådgivare 5 uttrycker att det är viktigt att vara en god lyssnare, fånga upp de involverade och ta till vara på vad alla säger och hur de säger det. Det är viktigt att alla involverade är med genom hela processen och de har fått utrymme att uttrycka sig.

Tabell 1 Sammanställning av intervjufråga 1–10

Rådgivare	Fråga 1: I vilka/vilka faser är de mjuka värdena viktigast?	Fråga 2: Komponentfördelning mellan mjuka värden, juridik och ekonomi.	Fråga 3: Vilka är svårigheterna med att jobba med mjuka värden?	Fråga 4: Finns det metoder/verktyg som du anser fungerar och kan rekommendera till dina kunder?	Fråga 5: Hur arbetar du för att få familjens tillit och skapa en öppenhet i samtalet med familjen?
1	I de första faserna.	Alla finns med, inte nödvändigtvis en tredjedel av varje. Anser att mjuka värden är otroligt viktiga.	Svårt att förmedla vikten av mjuka värden om familjen inte är mottaglig.	PM, enskilda samtal och gruppsamtal.	Hitta gemensamma nämnare, vara en god lyssnare, låta alla komma till tals, låt processen få ta tid och att tankarna får mogna. Enskilda samtal vid behov. Alla i familjen ska få samma information, ingen ska få informationsövertag.
2	I fas 3 (NUTEK:s ”Välja ägarskifteslösning”).	40–50% av arbetet är mjuka värden, resterande procent är uppdelat jämnt mellan juridik och ekonomi. Det är väldigt viktigt att hantera de mjuka frågorna.	Att sätta ner foten vid konflikter för att fortsätta ta sig framåt i samtalet. Det går inte att göra alla till lags.	Generationsskifteskurs för familjen. PM, enskilda samtal och gruppsamtal.	Vara neutral, ge objektiv information, alla i familjen får samma information. Alla får komma till tals. Ta tag i konflikter inom familjen. Bjuda på sig själv. Tystnadsplikt gentemot resten av familjen, ej bryta förtroende. Enskilda möten vid behov.
3	I starten av generationsskiftet.	En tredjedel var av processen i sin helhet. Mjuka värden är väldigt viktiga till grundramen.	Att mjuka värdens betydelse skiljer sig mellan familjer.	PM, skriver förhållningsregler och önskemål som föräldrarna har på processen som rådgivaren följer. Grupp- och enskilda samtal.	Transparens, öppenhet, tydlighet och delaktighet. Alla ska uttrycka sig. Rådgivaren visar att hen inte har ett egenintresse. Enskilda möten vid behov. Håll informationen enkel.
4	I början av generationsskiftet.	40–50% av arbetet är mjuka värden, anser att det är väl värt att lägga mest tid på mjuka värden. 25–30% på skatt och 20–25% på juridik.	Att det blir mycket tyckande i familjen. Gamla konflikter som kommer upp. Mjuka värden är unika från familj till familj.	PM, familjeöverenskommelse, enskilda samtal, gruppsamtal.	Enskilda samtal vid behov och hitta gemensamma nämnare. Alla ska kunna uttrycka sig. Ingen ska känna sig åsidosatt. Rådgivaren förmedlar att den vill familjens bästa. Det är viktigt att sätta sig in i varje enskilt fall.
5	Mjuka värden måste vara med hela tiden.	Mjuka värden och ekonomi utgör 95% av processen, jämnt fördelat. Juridik enbart 5%. Anser att mjuka värden är väldigt viktiga.	Att komma in på rätt nivå med alla involverade. Förutsättningar mellan familjernas diskussionsklimat skiljer sig.	PM, alltid enskilda möten med alla i familjen. Sammanställningsdokument. Gruppsamtal.	Informationen rätt nivå. Vara neutral. Alla ska komma till tals. Alltid enskilda samtal med alla i familjen någon gång under generationsskiftet. Ta tag i gamla konflikter. Läsa av personen. Diskutera konstruktivt och rättvist. Viktigt att veta sin gräns till familjen för att bibehålla sitt förtroende.

Rådgivare	Fråga 6: Hur anpassar du som rådgivare din kommunikation med familjen och säkerställer att de fått informationen? Är kommunikationen individbaserad?	Fråga 7: Ser du ofta kommunikationssvårigheter/ missförstånd mellan familjemedlemmar?	Fråga 8: Hur har du skaffat dig kunskap om hantering av mjuka värden i generationsskiften?	Fråga 9: Vilken typ av återkoppling sker under och efter generationsskiftet för att se hur familjedynamiken utvecklats?	Fråga 10: Kan du som rådgivare ifrågasätta familjens uppfattningar och ge nya infallsvinklar?
1	Enskilda samtal, ställer frågor för att säkerställa att familjemedlemmarna förstått. Skickar ut PM efter varje möte för att alla ska få ta del av information.	Missförstånd på grund av hur delaktiga alla varit i företaget och vilken kunskapsnivå varje individ har.	Egna erfarenheter och eget intresse. Anser inte att auktorisationskurser berör mjuka värden i stor utsträckning. Universitetskurser.	Rådgivaren har generellt inte mer kontakt med familjen. Om det finns ett behov av mer kommunikation efter det avslutande PM:et så finns rådgivaren tillgänglig.	Absolut, det uppskattas oftast av familjen och är en del av rådgivarens roll.
2	Enskilda samtal. Skriver ner det som diskuteras och skickar till familjen. Ställer frågor till familjemedlemmarna och stämmer av med deras svar om de förstått informationen.	Ofta missförstånd, främst mellan syskon.	Auktorisationskurs som berör mjuka värden, egna erfarenheter.	Återkopplar endast med familjen efter skiftet om de är kvar som kunder eller om rådgivaren på omväg hör att det finns problem i familjen.	Anser att det ingår i rådgivarrollen att kunna ifrågasätta familjens uppfattningar och komma med alternativa lösningar. Detta är oftast något som familjen uppskattar.
3	Enskilda samtal. Ställer frågor för att se informationsintaget, riktar frågorna till olika personer. Viktigt att alla får chans att prata med rådgivaren efter varje möte.	Enorma spänningar i vissa familjesituationen. Ibland girighet av pengar/värden.	Blir aldrig fullärd om mjuka värden, diskuterar med kollegor. Auktoriseringskurser. Egen erfarenhet.	Generellt inte mer kontakt när alla delar av skiftet är slutförda. Om familjen vill och behöver återkoppling står rådgivarens dörr öppen.	Absolut, det är en självklar del i rollen som rådgivare.
4	Alla får uttrycka vad de känner. Enskilda samtal. Viktigt att förmedla att ingen är åsidosatt. Läsa av och ha en relation till alla i familjen.	Dominant fader påverkar familjens delaktighet. Frustration kan gå ut över övertagaren.	Auktorisationskurs. Diskuterar med kollegor. Egna erfarenheter.	Ofta inte mer kontakt, förutom med övertagare som ibland stannar kvar som kunder.	Ja, jobbar som ett bollplank till familjen.
5	Fånga upp de som inte vågar ställa frågor, enskilda samtal. Ingen ska känna sig utpekad. Förklarar på olika sätt. Ställer frågor för att se informationsintaget.	Brukar finnas en misstänksamhet mellan syskon, framförallt mellan systrar.	Universitetskurser, auktoriseringskurser, personliga erfarenheter och eget intresse.	Brukar fortsätta ha uppdrag för övertagaren. I de flesta fall finns inte mer kontakt med resten av familjen efter överlåtelseavtalet är klart.	Ja, kan uttrycka åsikter som får familjen att tänka till en gång extra.

6. Analys och diskussion

I denna del av arbetet har författarna analyserat och diskuterat rådgivarnas svar utifrån varje intervjufråga. I slutet av detta kapitel tas även avsnittet om brister i studien upp.

6.1. Fråga 1

I vilken/vilka faser är de mjuka värdena viktigast?

Samtliga rådgivare säger att mjuka värden är viktiga och en stor del av arbetet bör därför läggas på dem. De flesta av rådgivarna nämner att fokuset på mjuka värden är i början av processen. Enligt Palm Agrotis & Pettersson (2009) är det viktigt att mjuka värden bör vara med under hela generationsskiftet för att det ska bli lyckosamt. Även om rådgivarna säger att fokuset på mjuka värden ligger i början av generationsskiftet kan intervjuerna tolkas annorlunda. Samtliga rådgivare anser att det är basen till att lyckas med generationsskiftet. Mjuka värden som hanteras i början av generationsskiftet ligger till grund och blir förhållningsregler inom generationsskiftets process. Alla rådgivare nämner att de under hela processen utför gruppsamtal och enskilda samtal för att fånga upp individer som inte förstår. Därför finns de mjuka värdena med även i generationsskiftets slutskede hos samtliga rådgivare.

Eftersom samtliga rådgivare beskriver sin egen process för generationsskiftet är det svårt att generalisera processen. I grova drag utgör Nuteks ”De fyra faserna” en bra bas för att förstå processen men den är långt ifrån så detaljerad som rådgivarnas processer. Vår tolkning är att De fyra faserna är avstämningstillfällen för rådgivarna. Rådgivarna blir inkopplade i generationsskiftet när företagsägarna känner sig redo. Sen kan processen ha olika tidsförlopp beroende på hur förberedd familjen är och hur mycket de diskuterat ämnet. Varje rådgivare har sin egen individuella arbetsprocess och plan för olika steg och moment. Denna arbetsprocess innehåller delmoment som behöver uppfyllas för att rådgivaren ska kunna gå vidare till nästa moment med familjen.

Vår uppfattning är att rådgivarna jobbar med mjuka värden genom hela processen, både medvetet och omedvetet. Allt som händer under generationsskiftesprocessen skapar känslor och hanteras av rådgivaren. Det är därför viktigt att rådgivare tankemässigt blir medvetna om att mjuka värden berörs succesivt genom hela generationsskiftet.

6.2. Fråga 2

Hur ser en komponentfördelning ut mellan mjuka värden, juridik och ekonomi?

Utifrån svaren så ger samtliga rådgivare ett gemensamt omdöme om att mjuka värden är viktiga och har en betydande roll i processen. Alla rådgivare betonar att det finns en skillnad mellan den tid som läggs ner på att arbeta med komponenterna och komponenternas betydelse för generationsskiftets process i sin helhet. De tydde på att ekonomi, skatt och juridik har en viktig del i processen men att de delarna är lättare att ta hänsyn till och hantera. De menade på att det är mer svart och vitt, önskemål och tankar observeras och sen är det att räkna fram en alternativ lösning. Enligt Nutek (2007) är det här svårigheterna finns med mjuka värden. De ekonomiska och juridiska delarna är mer tekniska och är lättare för rådgivaren att applicera. Medan känslor och värderingar inte är lika lätta delar att greppa, det går inte att räkna på och det finns inga skriftliga regler på hantera dessa frågor hanteras.

För mjuka värden skiljer sig den arbetade tiden i stor utsträckning mellan olika familjer. Alla rådgivare uttryckte att mjuka värden är viktiga och samtliga betonar på starten av processen. Samtidigt som alla uttrycker att föräldrarnas önskemål, tex. mjuka värden måste beaktas först för att få en grund till planeringen av rådgivarens arbete av processen. Vår tolkning är att rådgivarna inte är helt medvetna om i vilken grad de mjuka värdena styr och influerar i deras arbete. Vilket kan speglas i svaren som framkom ur frågan.

6.3. Fråga 3

Vilka är svårigheterna med att jobba med mjuka värden?

Varje rådgivare har egna erfarenheter som gör att svårigheterna skiljer sig något. Det svåra med att jobba med mjuka värden kan generellt vara att det skiljer sig från familj till familj. Det går att dela upp familjer i kategorierna öppna och slutna men det finns många fler faktorer som spelar roll. Eftersom enskilda samtals och gruppsamtal är den metod som nämns mest kan följande slutsats dras. Mottagligheten hos familjen samt familjens sociala förmåga är avgörande för att rådgivaren ska lyckas nå fram. Detta kan kopplas till Berlos kommunikationsmodell där mottagaren inte kan eller vill ta emot sändarens meddelande (Lee, 1984). Familjens mottaglighet påverkas av vilka kanaler rådgivare väljer för att förmedla sitt budskap. För rådgivarna är det därför viktigt att lägga informationen på rätt kommunikationsnivå och framföra den genom ”rätt” kanal. Mjuka värden är särskilt svåra att förmedla då det är helt avgörande hur familjen resonerar och deras mottaglighet för dessa frågor.

Rådgivare arbetar med familjens historik och eventuellt gamla konflikter som kommer upp, detta påverkar processens fortgång. Rådgivare 4 berättade att processen kunde ses som en tratt och gamla konflikter blir då en flaskhals i processen. Att både jobba med att släcka bränder och blicka framåt blir en ständig balansgång för rådgivarna. Rådgivarna har alla ett genuint intresse för mjuka värden. Detta gör att de aktivt arbetar med att förmedla värdet av att hantera mjuka värden till familjen i varje generationsskifte. De försöker förmedla information och skapa uppfattningar både på individnivå och i familjen. Detta gör att de kommer mycket nära familjen, vilket är målet för att de ska kunna föra fram sin talan.

Flera av rådgivarna nämner att mjuka värden inte var något som togs upp i en större utsträckning förr i tiden. De nämnde även att den yngre generationen har en bättre förmåga att öppna upp sig. Detta i kombination med ett större fokus från rådgivarna kan leda till fler lyckade generationsskiften i framtiden.

6.4. Fråga 4

Finns det metoder/verktyg som du anser fungerar och kan rekommendera till dina kunder?

Alla rådgivare har ett inledande möte med föräldrarna, alla tydliggör att det är de som är ägare och deras pengar som finns i gården och företaget. Därför har rådgivarna första mötet med dem för att beakta deras önskemål och förutsättningar som skapar grunden. Sen kopplas resten av kärnfamiljen in. Alla rådgivare använder sig av PM som en metod för att skapa minnesanteckningar och dokumentation av processens steg och beslut. Alla PM och dokumentationer sammanställs sedan av rådgivarna till ett avslutande PM. Dock skiljer det sig hur de använder sig av metoden efter varje möte med familjen. Alla skriver PM efter varje möte men vissa skickar informationen till alla involverade efter mötena medan andra bara skickar till de som varit delaktiga i mötet.

Enligt Berlos kommunikationsmodell (Lee, 1984) använder rådgivarna sig av två kommunikationskanaler, det är samtal och PM. Informationen till familjen förmedlas på olika sätt för att rådgivaren ska försäkra sig om att alla fått samma information samt att de tagit till sig informationen.

Enskilda möten/samtal är en metod som alla rådgivare använder, dock använder de sig av metoden för olika syften. Majoriteten av rådgivarna gör det för att skapa en öppenhet och tillit på en individuell nivå när individen på eget initiativ tagit kontakt. Medan rådgivare 5 också gör det av den anledningen men även för att ta del av varje individs önskemål och funderingar. För rådgivare 5 är enskilda möten med varje individ en kontinuerlig del i arbetssättet för varje familj och generationsskifte.

6.5. Fråga 5

Hur arbetar du för att få familjens tillit och skapa en öppenhet i samtalet med familjen?

Samtliga rådgivare jobbar aktivt för att vinna familjens tillit. Att hitta gemensamma nämnare och att inte bryta deras förtroende är återkommande. Samtidigt blir det en balansgång mellan att hålla ett förtroende och att ge alla i familjen all den informationen som de borde få. För att klara denna balans krävs både kunskap, tålmod, att vara en god lyssnare samt att rådgivaren är en bra personkännare. Rådgivarna är noga med att berätta att de gärna tar enskilda samtal för att möta alla behov som finns i familjen och få kontakt på individnivå.

Enligt Nutek (2007) finns det kontraktbaserade relationer som innebär att individer har ett kontrakt med regler emellan sig. De har ingen allmän relation till varandra men en viss lojalitet förekommer. Relationen handlar om att individerna har ett eget syfte av relationen. I rådgivarens fall handlar det om ett utbyte av information och köp av en tjänst. För familjens del handlar det om att köpa en tjänst för ett syfte men det handlar även om att våga öppna upp sina privata tankar. För rådgivaren gäller det då att hitta en balans i sin kontraktbaserade relation för att få familjens tillit. Den balansen gör att familjen vågar öppna upp sig och då kan rådgivare utvinna mer mjuka värden för att den fått familjens tillit. Enligt Nutek (2007) är det bra att involvera en tredje part som familjen känner förtroende för, det skapar öppenhet och minskar missförstånd. Rådgivaren som tredje part förhindrar att förutfattade meningar får en fri inverkan i kommunikationen.

6.6. Fråga 6

Hur anpassar du som rådgivare din kommunikation med familjen och säkerställer att de fått informationen? Är kommunikationen individbaserad?

Samtliga rådgivare använder sig av möte och samtal med familjen för att kommunicera ut information och sedan lyssna av familjens diskussion hur information har uppfattats. Samtliga rådgivarna ställer även frågor till enskilda familjemedlemmar och tolkar deras svar för att säkerhetsställa hur information har tagits emot. Skulle en familjemedlem inte förstå eller inte vågar uttrycka sig har alla rådgivare enskilda möten. För att förklara informationen på annorlunda sätt och fånga upp individens tankar, funderingar och önskemål. Fördelen med detta är att rådgivaren får en närmare kontakt med individen och samtliga rådgivare uttryckte att flera tankar och funderingar kommer upp vid de enskilda mötena.

Rådgivarna använder olika kommunikationskanaler för att säkerställa att familjen mottagit och förstått informationen. Enligt Berlos utökade kommunikationsmodell (*Figur 2*) arbetar rådgivarna med att återkoppla både genom samtal och PM. Detta gör att de kan säkerställa att familjen mottagit informationen på ett korrekt sätt.

6.7. Fråga 7

Ser du ofta kommunikationssvårigheter/ missförstånd mellan familjemedlemmar?

Rådgivarna är eniga om att missförstånd kan ske inom familjer vid ett generationsskifte. Enligt rådgivare 2 och 5 sker det mest missförstånd mellan syskonen. Det kan bero på hur familjesituationen och relationerna såg ut innan generationsskiftet. Som tidigare nämnts spelar det stor roll om familjen är öppen eller slutet. I de slutna familjerna blir det lättare missförstånd. Det kan delvis bero på kommunikationssvårigheter inom familjen. Enligt Handelsbanken (Stark, 2016) är en av de vanligaste fallgroparna dålig kommunikation vid generationsskiftet. Rådgivare 4 tog upp en intressant reflektion och berättade att en dominant fader ibland kunde leda till att alla i familjen inte kände sig hörda. Detta kunde i

sin tur leda till att syskon tog ut sin frustration över övertagaren. Det som är intressant med den reflektionen är hur viktigt det är att alla i familjen får känna att de är delaktiga.

Berlos kommunikationsmodell visar en process där olika kommunikationstekniker gör att meddelandet når fram till mottagaren. I slutna familjer blir det därför svårt att få familjemedlemmarna att öppna upp sig till varandra och förmedla sina tankar. Den slutna attityden inom familjen gör att kommunikationen inte fungerar. Mottagaren kan eller vill inte ta emot meddelandet och sändaren förmedlar inte sitt budskap på rätt sätt. Det är svårt för rådgivarna att kunna bryta kommunikationsmönster i en familj som förmodligen alltid kommunicerat på ett visst sätt. Samtliga rådgivare jobbar därför med enskilda samtal för att kunna ta hänsyn till familjemedlemmarnas önskningar och viljor.

6.8. Fråga 8

Hur har du skaffat dig kunskap om hantering av mjuka värden i generationsskiften?

Samtliga rådgivare har genomfört en auktorisationskurs för att kunna arbeta som generationsskiftesrådgivare. Alla har olika uppfattningar om kursen och information kring mjuka värden skiljer sig. Rådgivare 1 tycker att mjuka värden berörs i för liten utsträckning och rådgivare 2 tycker att de berörs tillräckligt mycket. Ibland finns en psykolog på plats som informerar om mjuka värden förhållande till den mänskliga individen. En del av rådgivarna söker mer information om mjuka värden på egen hand av egenintresse för ämnet och egna upplevda generationsskiften. Ett gemensamt svar för alla rådgivare är att alla använder sig av erfarenheter som de fått inom branschen och har det i åtanke för att förbättra den enskilda arbetsplaneringen. Alla ger också uttryck för egenskaper som behövs för att kunna arbeta som generationsskiftesrådgivare. Det gäller att vara en god personkännare och en god lyssnare. Samtliga rådgivare anser att mjuka värden prioriteras mer i generationsskiften nu jämfört med tidigare.

Enligt Nutek (2007) finns inga tydliga regler som styr hanteringen av mjuka värden som det gör inom ekonomi och skatt. Det säger även samtliga rådgivare, att de inte har något schema att gå efter när det gäller mjuka värden. Det finns även olika yrkeskategorier som är experter på ekonomiska och juridiska frågor men någon motsvarighet till hantering av mjuka värden finns inte (Nutek, 2007). Samtliga rådgivare uttrycker att mjuka värden är en stor psykologisk del av ett generationsskifte men ändå har inte dessa frågor lyfts till samma nivå som ekonomi och juridik. Vi ställer oss frågan varför det inte finns experter inom psykologi att tillgå i större utsträckning i denna bransch? För att ge mer kurser till rådgivarna som underlättar deras arbete och för att de ska kunna ta hjälp från psykologer. Vår tolkning är att rådgivarna får en viss kunskap om mjuka värden men att alla har ett personligt intresse och en stor respekt för mjuka värden. Vilket gör att de med stor hänsyn väljer att involvera mjuka värden för att skapa en lösning som gynnar familjens sociala kapital.

6.9. Fråga 9

Vilken typ av återkoppling sker under och efter generationsskiftet för att se hur familjedynamiken utvecklats?

På denna fråga fick vi ungefär samma svar från alla rådgivarna. Ingen hade på rutin mer kontakt med familjen efter att generationsskiftet var genomfört. Egentligen är det inte ett oväntat svar eftersom familjerna köper en tjänst och betalar tills tjänsten inte behövs mer. För oss väckte det en del frågor.

- Är branschen så pass liten att det naturligt finns en kontakt efter skiftet utan en officiell återkoppling?
- Om ingen gör en eftertänksam återkoppling, hur vet rådgivarna då att deras metoder fungerar?
- Är det enbart en kostnadsfråga?

Flera av rådgivarna berättade att om övertagaren fortsatte som kund hos företaget efter generationsskiftet frågade de om hur det gick för familjen. Det blir dock inte en representativ bild av hur alla i familjen känner och hur de upplevt resultatet av generationsskiftet.

Samtidigt är det svårt att diskutera denna fråga eftersom rådgivarna var anställda av familjen för att utföra ett uppdrag. Det blir därför svårt att involvera sig i hur deras familjerelation ser ut efter generationsskiftet när rådgivaren gjort sitt yttersta för att skapa en god kommunikation under processen. Under generationsskiftet återkopplar samtliga rådgivare med familjemedlemmarna både muntligt och skriftligt. Kanske tänker rådgivarna att de byggt upp en tillräckligt bra grund med mjuka värden i processen för att det ska fungera även efter. För rådgivarna kan återkoppling vara ett sätt att förbättra sin arbetsprocess och få en bättre uppfattning av hur deras metoder fungerar i olika familjer. Om det enbart är en kostnadsfråga så ställer vi oss frågan; Om en timmes återkoppling är inkluderad i övriga möteskostnader, vad kan den timmen då generera för rådgivarens enskilda förbättring i arbetssättet?

6.10. Fråga 10

Kan du som rådgivare ifrågasätta familjens uppfattningar och ge nya infallsvinklar?

Alla rådgivare uttryckte att det är en självklarhet att ge infallsvinklar och åsikter till familjen, det är huvudrollen som generationsskiftesrådgivare. Rådgivare 4 uttrycker att det är en del av arbetet att vara bollplank till familjen. Rådgivare 5 anser att det är viktigt att uttrycka åsikter för att familjen ska diskutera och tänka till en extra gång. Sammanfattningsvis gav alla rådgivare intrycket av att arbetssättet har en viktig betydelse i processen och att åsikter/ifrågasättande oftast tas emot positivt av familjen.

Vår tolkning från denna fråga är att rådgivare gör detta för att väcka tankar och funderingar både inom familjen och på individuell nivå. För att skapa diskussion och få fram fler önskemål och aspekter som rådgivaren kan ta hänsyn till i planeringen.

Enligt Nutek (2007) har företagaren oftast ett behov av att diskutera kontinuerligt med någon under generationsskiftesprocessen och framför allt de personliga perspektiven. Nutek (2007) har tagit fram flera krav som en rådgivare bör uppfylla för att skapa en god kommunikation med familjen. Rådgivaren bör ha de involverades förtroende, ha spetskompetens och erfarenhet inom sitt område, kunna ifrågasätta företagarens uppfattningar och ge nya infallsvinklar. Det är även viktigt att rådgivaren lyssnar på företagaren eftersom det handlar om dennes historia, företag och framtid. Vår slutsats är att alla rådgivare känner att det är deras roll att kunna ifrågasätta och att samtliga känner sig bekväma med det.

6.11. Vad skiljer rådgivarna åt?

Rådgivarna har liknande arbetssätt vilket framgår i intervjuvaren och analysen. Det som skiljer dem åt är tidpunkten som de väljer att skicka ut PM:et till familjemedlemmarna.

- Rådgivare 1, 2 och 3 skriver och skickar ut ett PM till samtliga familjemedlemmar efter varje möte.
- Rådgivare 4 skriver ett PM efter varje möte men skickar ut det till samtliga familjemedlemmar först halvvägs genom skiftet.
- Rådgivare 5 skriver ett PM efter varje möte men väljer att främst skicka ut det till personerna som varit på mötet.

Skillnaderna beror delvis på rådgivarnas olika arbetssätt och synpunkter på tystnadsplikt gentemot familjemedlemmarna. Rådgivarens förmedling av information till familjen skiljer sig inte nämnvärt mellan rådgivarna. Dock tryckte rådgivare 1 bestämt på att ingen i familjen ska få ett informationsövertag, då detta kan leda till konflikter. Till exempel om en familjemedlem får tillgång till mer information om generationsskiftet än resterande i familjen.

Vid användningen av enskilda samtal skiljer sig rådgivarna något. Rådgivare 5 differentierar sig då hen alltid tillämpar enskilda samtal med varje familjemedlem. Resterande rådgivare utför enskilda samtal när de ser ett behov. Till exempel om familjemedlemmen inte vågar delge tankar och önskningsar i grupp eller inte förstått informationen tillräckligt.

6.12. Brister i studien

En faktor som påverkar studien är författarnas personliga upplevelser med mjuka värden i generationsskifte. Båda har en koppling till lantbruk och har familjemedlemmar och bekanta som genomfört eller genomgått generationsskiftet.

Detta gör att det finns förutfattade meningar och även om vi försökt vara neutrala i studien har detta säkert influerat vår tolkning och analys. I kvalitativa intervjuer blir tolkningen av resultatet mer personlig, den blir inte lika svart och vit som till exempel en kvantitativ enkätundersökning.

Antalet medverkande i studien kan diskuteras. På grund av arbetets tidsbegränsning och oklarhet i intervjuupplägg valdes endast fem rådgivare. Detta ledde till att studien inte fått en representativ bild av hur samtliga rådgivare i branschen arbetar med mjuka frågor. Detta

gör även att slutsatsen inte går att generalisera på grund av det låga urvalet. Däremot fick vi informativa intervjuer med varje rådgivare. Varken rådgivares ålder, kön eller geografiska plats påverkade valet av intervjupersonerna. Det finns därför en risk att studien inte blir representativ av rådgivarurvalet i landet. Det kan även vara så att de rådgivarna som deltog hade ett större intresse för mjuka värden. Det kan ha gett oss en mer färgad bild av mjuka värden.

Majoriteten av rådgivarna var tidsbegränsade pga. hög arbetsbelastning. Detta påverkar studiens validitet då några av rådgivarna inte bekräftat att sammanställningen som gjorts av deras intervjuvar var korrekt tolkad.

För att göra studien mer trovärdig skulle fler rådgivare intervjuats både på ett kvalitativt och kvantitativt sätt. Därför efterfrågar vi vidare forskning på ämnet.

6.13. Förslag till fortsatt forskning

Efter att ha genomfört denna studie anser vi att det finns utrymme för mer forskning kring generationsskifte inom lantbruk. Då branschen står inför ett omfattande generationsskifte så kan återkoppling vara en viktig faktor till ytterligare framgång för rådgivarnas arbetssätt.

Därför ger vi följande förslag till fortsatt forskning:

- Om rådgivarna inte gör en återkoppling efter generationsskiftets genomförande, hur vet de då att deras metoder fungerar för att generera lyckosamma generationsskiften?
- Finns det skillnader på rådgivares hantering av mjuka värden i generationsskifte i andra branscher och går det att dra nytta av dessa metoder inom lantbruket?

7. Slutsats

I inledningen av arbetet framgick det att en tredjedel av Sveriges lantbrukare är över 65 år. Det framgick även i intervjuerna med rådgivarna att många generationsskiften påbörjades när lantbrukarna var över 65 år gamla. Ett generationsskifte är i många fall en känslig fråga som måste mogna fram hos lantbrukaren.

Rådgivarna var tydliga med att det finns två olika typer av familjer; slutna och öppna. Öppenheten inom familjen påverkar hur lyckat generationsskiftet kan bli. En generell uppfattning hos rådgivarna var att den yngre generationen ofta har en annan attityd till öppenhet. De upplever att människor idag är betydligt mer öppna och kommunikativa vilket underlättar i ett generationsskifte. Detta i kombination med att rådgivarna har ett större fokus på mjuka värden leder förhoppningsvis till fler lyckosamma generationsskiften.

Rådgivarna ser att mjuka värden har fått en annan innebörd för yngre generationer, de är mer medvetna om hur de mår och hur de vill leva. Förr fanns det generellt ett större fokus på att den äldsta sonen skulle ta över gården, oavsett om personen ville det eller inte. Det medförde att det inte fanns ett lika stort fokus på personens livsstil och önskemål utanför arbetet.

Rådgivarna bekräftade teorin om hur viktiga mjuka värden är i ett generationsskifte, genom att trycka på hur viktigt det är att hantera dessa frågor korrekt. Rådgivarna konstaterar att hanteringen av de mjuka värdena underlättar deras arbete. Kommunikation som är en del av mjuka värden, är viktig för förståelsen inom familjen samt mellan rådgivaren och familjen. Några av rådgivarna ansåg att i vissa fall kan kommunikation vara viktigare än tillit i ett generationsskifte.

Eftersom rådgivarna använder gruppsamtal och enskilda samtal finns det möjlighet för rådgivarna att utöka sitt arbete med kompletterande övningar. Det blir mer arbete för rådgivaren men kan vara ett bra komplement för att familjen ska kunna diskutera mer strukturerat på egen hand.

Vår slutsats är att mjuka värden har en betydande roll i generationsskiftesprocessen, både för familjens upplevelse av generationsskiftet och för rådgivarens arbete. Mjuka värden kommer med stor sannolikhet att beröras ännu mer i framtiden för att deras inverkan i processen kommer att fortsätta vara ett fokus för rådgivarna. Vi kan även dra slutsatsen att det finns en brist på återkoppling efter generationsskiftets genomförande. Vilket kan ge utrymme till förbättringsmöjligheter i rådgivarens arbetssätt. Vi kan även konstatera att kommunikation är avgörande för hur generationsskiftet blir. Om familjemedlemmarna inte kan kommunicera med varandra eller med rådgivaren så utfaller inga värdefulla önskemål eller funderingar.

8. Referenser

Academic Work (2020). 3 intervjutekniker – vilken väljer du? *Academic Work*. Tillgänglig: <https://www.academicwork.se/insights/arbetsgivare/intervjutekniker> [2020-04-28].

Allwood, J (1985). *Tvärkulturell kommunikation*. Inst. för Lingvistik, Göteborgs Universitet. Tillgänglig: <http://www.sskkii.gu.se/jens/publications/docs001-050/041.pdf> [2020-04-28].

Aronsson, G. (2015). Tillit. *Mind*. Tillgänglig: <https://mind.se/aktuellt/tillit/> [2020-04-17].

Bell, C (u.å.). *People of future agriculture: Trust and succession in a family business*. Kalifornien. California Southern University.

Brink, H. I. (1993). Validity and reliability in qualitative research. *Curationis*, 16(2), 35–38.

Esping, T. (2015). Bristen på unga största problemet för lantbruket. *Land Lantbruk*. Tillgänglig: <https://www.landlantbruk.se/lantbruk/bristen-pa-unga-storsta-problemet-for-lantbruket/> [2020-04-06].

Folkhälsomyndigheten (2020). *Skydda dig och andra från smittspridning*. Tillgänglig: <https://www.folkhalsomyndigheten.se/smittskydd-beredskap/utbrott/aktuella-utbrott/covid-19/skydda-dig-och-andra/> [2020-06-04]

Företagarna (2016). *Företagarnas undersökning om ägar- och generationsskiften 2015*. Stockholm: Företagarna. Tillgänglig: https://www.foretagarna.se/contentassets/955c1316c31144b4b1124f9b1a954e3b/foretagarna_rapport_agarskifte.pdf [2020-04-12].

Företagarna (2017). *Ägar- och generationsskifte i svenska företag – överlåtelse eller avslut?* Stockholm: Företagarna. Tillgänglig: https://www.foretagarna.se/contentassets/b8a1b7b0abbb4cad9044b80e7e8ee83d/agarbyte_rapport2017.pdf [2020-04-09].

Gohde, H. (2017). Hälften av lantbrukarna hoppas på barnen. *Land lantbruk*. Tillgänglig: <https://www.landlantbruk.se/lantbruk/varannan-lantbrukare-vill-att-barnen-tar-over/> [2020-04-11].

Gunnarsson, R. (2007). *Kunskapsansats - kvalitativt eller kvantitativt perspektiv?* Tillgänglig: <http://infovoice.se/fou/bok/10000002.shtml> [2020-05-17]

Gunnarsson, R. (2002). *Validitet och Reliabilitet*. Tillgänglig: <http://infovoice.se/fou/bok/10000035.shtml> [2020-05-17]

- Haag, K., Helin, J., Melin, L. (2006). *Succession in family business: Communication practices and the role of power*. Jönköping International Business School. Jönköping.
- Ho, H. (2008) *Development of the integrated communication model*. Nanhua University, Taiwan.
- Holme, I.M. & Solvang B.K. (1997). *Forskningsmetodik Om kvalitativa och kvantitativa metoder*. 2. uppl. Lund: Studentlitteratur.
- Hushållningssällskapet (u.å.). *Funderar ni på ägarskifte? Hur känns det egentligen?* Hushållningssällskapets förbund. Stockholm. Tillgänglig: <http://hushallningssallskapet.se/wp-content/uploads/2017/10/handledning-agarskiftesfilmer.pdf> [2020-04-14].
- Johnsson, K (2016). Rättvisa – viktigast vid generationsskifte. *Jordbruksaktuellt*. Tillgänglig: <https://www.ja.se/artikel/49821/rattvisa--viktigast-vid-generationsskifte.html> [2020-04-06].
- Jordbruksverket (2017). *Basfakta om svenskt jordbruk*. Tillgänglig: <http://www.jordbruksverket.se/statistik/statistikomr/jordbruksstatistisksammanstallning/basfaktaomsvensktjordbruk.4.116e9b9d159b31e6cb936b4a.html> [2020-04-06].
- Jordbruksverket (2004). *Jordbruksföretag, företagare och ägoslag 2003*. SCB. JO 34 SM 0401. Tillgänglig: <http://www.jordbruksverket.se/webdav/files/SJV/Amnesomraden/Statistik%2C%20fakta/Foretag%20och%20foretagare/JO34/JO34SM0401/JO34SM0401.pdf> [2020-04-11].
- Jordbruksverket (2016). *Jordbruksföretag i Lantbruksregistret och Företagsregistret - Klassificering, sysselsättning och kombinationsverksamhet 2016*. SCB. JO 34 SM 1801. Tillgänglig: <http://www.jordbruksverket.se/webdav/files/SJV/Amnesomraden/Statistik,%20fakta/Foretag%20och%20foretagare/JO34/JO34SM1801/JO34SM1801.pdf> [2020-04-06].
- Lee, D. (1983). *Communications - Developing effective communications*. University of Missouri-Columbia, 65 211.
- Nutek, Ägarskifte (2005).
Hall, A & Melin, L 2005, *Ägarskifte – hur gör du med ditt företag när du vill göra något annat?* NUTEK.
- Nutek, Ägarskifte med förnuft och känsla, (2007).
Wigren, C, Brundin, E, Haag, K, Hall, A & Nordqvist, M 2007, *Ägarskiften med förnuft och känsla: Vägledning inför ägar- och ledarskiften i företag*. NUTEK.
- Palm Agrotis, A. & Pettersson, M. (2009). Att genomgå en komplex, känslös och unik process-Ägarskifte. Tillgänglig: <http://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:225218/FULLTEXT02.pdf> [2020-04-09].
- Rogert, L (2017). Mycket att tänka på när företaget ska skiftas. *ATL*. Tillgänglig: <https://www.atl.nu/jobbskarriar/mycket-att-tankapa-nar-foretaget-ska-skiftas/> [2020-04-13].

Roos, H-E. (1984). *Frågeteknik för kvalitativa intervjuer: En sammanställning*. (Meddelanden från Socialhögskolan; Vol. 1984, Nr. 2), (Research Reports in Social Work; Vol. 1984, Nr. 2). Socialhögskolan, Lunds universitet. Tillgänglig: https://portal.research.lu.se/ws/files/66591573/1984_2.pdf [2020-04-29].

Stark, M (2016). Börja i god tid – med att prata. *Tillväxt*. Tillgänglig: [https://www.handelsbanken.se/shb/inet/icentsv.nsf/vlookuppics/a_skog_och_lantbruk_artikelserie_tillvaxt_generationsskifte/\\$file/generationsskiftesserien.pdf](https://www.handelsbanken.se/shb/inet/icentsv.nsf/vlookuppics/a_skog_och_lantbruk_artikelserie_tillvaxt_generationsskifte/$file/generationsskiftesserien.pdf) [2020-04-28].

SurveyMonkey (2020). *Skillnaden mellan kvantitativ och kvalitativ forskning*. Tillgänglig: <https://sv.surveymonkey.com/mp/quantitative-vs-qualitative-research/> [2020-04-29].

Ten Holte, B (2019). *Making family business succession into family business success*. S4229061.

Wahlberg, C (2018a). Börja med generationsskifte i tid. *Jordbruksaktuellt*. Tillgänglig: <https://www.ja.se/artikel/55987/borja-med-generationsskifte-i-tid.html> [2020-04-09].

Wahlberg, C. (2018b). Om ingen vill ta över gården. *Jordbruksaktuellt*. Tillgänglig: <https://www.ja.se/artikel/55988/om-ingen-vill-ta-over-garden.html> [2020-04-11]

9. Bilagor

9.1. Bilaga 1

Gemensam fråga:

Beskriv din personliga process för generationsskiften inom lantbruket och hur du hanterar mjuka värden under dina olika faser.

1. I vilken eller vilka fas(er) av ett generationsskifte är de mjuka värdena viktigast?
2. Komponentfördelning mellan mjuka värden, juridik och ekonomi.
3. Vilka är svårigheterna med att jobba med mjuka värden?
4. Finns det metoder/verktyg som du anser fungerar och kan rekommendera till dina kunder?
5. Hur arbetar du för att få familjens tillit och skapa en öppenhet i samtalet med familjen? Och få dem att våga dela med sig av känsliga värderingar och tankar.
6. Hur anpassar du som rådgivare din kommunikation med familjen och säkerställer att de förstått informationen?
 - Är kommunikationen individbaserad med tanke på att familjemedlemmarna kanske har olika nivåer av kunskap och intressen?
7. Ser du ofta kommunikationssvårigheter/missförstånd mellan familjemedlemmarna? Hur hanterar du i så fall detta?
8. Hur har du skaffat dig kunskap om hanteringen av mjuka värden i generationsskiften? Tycker du att din kunskap inom området är tillräckligt god eller skulle du behöva kunna mer?
9. Vilken typ av återkoppling sker under och efter generationsskiftet för att se hur familjedynamiken utvecklats?
10. Kan du som rådgivare ifrågasätta familjens uppfattningar och ge nya infallsvinklar? Upplever du att familjen uppskattar en sådan återkoppling?