



# Sociala kapitalets betydelse för ett familjeföretags generationsskifte

– Fokus på familjeperspektivet inom den gröna näringen.

---

*The importance of social capital for a family business`s succession planning*

Emil Helgesson & Oskar Wiström

Självständigt arbete • 15 hp

Sveriges lantbruksuniversitet, SLU

Fakulteten för landskapsarkitektur, trädgårds- och växtproduktionsvetenskap

Institutionen för arbetsvetenskap, ekonomi och miljöpsykologi

Lantmästare - kandidatprogram

Alnarp 2020



# Sociala kapitalets betydelse för ett familjeföretags generationsskifte

*The importance of social capital for a family business`s succession planning*

Emil Helgesson & Oskar Wiström

<b>Handledare:</b>	Knut Wåhlstedt
<b>Examinator:</b>	Jan Larsson, Universitetsadjunkt vid SLU, Institutionen för arbetsmiljö, ekonomi och miljöpsykologi
<b>Omfattning:</b>	15 hp
<b>Nivå och fördjupning:</b>	Grundnivå, G2E
<b>Kurstitel:</b>	Självständigt arbete i företagsekonomi, G2E – Lantmästare - kandidatprogram
<b>Kurskod:</b>	EX0883
<b>Program/utbildning:</b>	Lantmästare - kandidatprogram
<b>Kursansvarig inst.:</b>	Institutionen för arbetsvetenskap, ekonomi och miljöpsykologi
<b>Utgivningsort:</b>	Alnarp
<b>Utgivningsår:</b>	2020
<b>Nyckelord:</b>	Tillit, Socialt kapital, Familjerelation, Generationsväxling, Generationsskifte, Planerat beteende, Familjeföretag, Trust, Succession planning, Family business.

## Sveriges lantbruksuniversitet

Fakulteten 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.

## Sammanfattning

Medelåldern har ständigt vuxit inom lantbruksbranschen. Enligt Sveriges officiella statistik så var år 2016 var tredje lantbrukare med enskild firma >65 år. Från samma rapport visades även att var sjätte lantbrukare var under 45 år. Den statistiken tillsammans med en rapport från Pwh (2018) där dem visar att många familjeföretag saknar strategi om eventuell generationsväxling, tillvägagångssätt, potentiell övertagare och hur levnaden ser ut efter skiftet. Författarna undrar då varför inte fler väljer att lämna över sitt företag, varför väljer många lantbrukare långt in i pensionen innan någon fråga angående generationsväxling kommer på tal? Socialt kapital är ett begrepp och samlingsnamn för de relationer som binder en person med andra. Hur starka dessa band är mellan individer. Författarna vill undersöka om det är det sociala kapitalet som är en bristande faktor i många relationer överlåtare till övertagare.

Studien genomfördes med litteraturen som bas, därefter genomfördes intervjuer med fem specialister inom området, det vill säga mjuka värden inom generationsskiftet. Som en avrundning till litteraturen och specialisterna valde vi även att intervjua en utvald gård där vi misstänkte det sociala kapitalet var högt. Gården platsade in under vår frågeställning då dem genomgått ett generationsskifte generellt mycket tidigare än branschgenomsnittet.

Resultaten sammanställdes genom de teoretiska ramverk som plockades ut under litteraturstudien. Ramverket "Theory of planned behavior" tillsammans med socialt kapital gav oss en tydlig bild att så var fallet i många processer. Kommunikationen var alltför ofta bristfällig och det märktes tydligt om familjen hade som vana att kommunicera. Hade familjen vanan att ha öppen diskussion sågs kritik mer som konstruktiv än negativ. Tilliten och öppenheten fann sig genom hela skiftet och processen gick snabbare, smidigare och det fanns något på andra sidan skiftet för överlåtare, inte bara meningslöshet.

## Abstract

The middle age has grown steadily in the agricultural industry. According to Sweden's official statistics, 2016 was the third farmer with an individual company >65 years. The same report also showed that one in six farmers was under 45. These statistics, together with a report from Pwh (2018), show that many family businesses lack strategy for possible generation change, approach, potential acquirer and what life looks like after the shift. The authors then wonder why no more people choose to hand over their business, why do many farmers choose far into retirement before any question about generation change comes up? Social capital is a term and collective name for the relationships that bind a person with others. How strong these ties are between individuals. The authors want to investigate whether it is social capital that is a missing factor in many transfers to acquirers.

The study was conducted with the literature as the basis, then interviews were conducted with five specialists in the area, ie soft values in generation shifts. As a rounding to the literature and the specialists, we also chose to interview a selected farm where we suspected social capital was high. The farm was placed under our issue as they had undergone a generational shift in general much earlier than the industry average. The results were compiled through the theoretical frameworks selected during the literature study. The framework "Theory of planned behavior" together with social capital gave us a clear picture that this was the case in many processes. The communication was all too often inadequate and it was clear if the family had the habit of communicating. If the family had the habit of having open discussion, criticism was seen as more constructive than negative. Trust and openness were found throughout the whole shift and the process went faster, smoother and there was something on the other side of the shift for the transferor. Not just meaninglessness.

# Förord

Lantmästare - kandidatprogrammet är en treårig universitetsutbildning vilken omfattar 180 högskolepoäng (hp). En av de obligatoriska delarna i denna är att genomföra ett eget arbete som ska presenteras med en skriftlig rapport och ett seminarium. Arbetsinsatsen ska motsvara minst 10 veckors heltidsstudier (15 hp).

Vi vill tacka de fem specialisterna och familjen som valde att bli intervjuade i studien. Vi är oerhört tacksamma för att ni valde att ställa upp och det var intressant och lärorikt att få prata med er.

Sist men inte minst vill vi tacka vår handledare Knut Wåhlstedt som varit till stor hjälp under hela resan gång. Vi är glada över ditt samarbete och du har kommit med många betydelsefulla synpunkter och förslag på hur vi skulle genomföra studien som varit mycket uppskattat.

Alnarp Maj 2020

Emil Helgesson & Oskar Wiström



# Innehållsförteckning

<b>1. Inledning.....</b>	<b>10</b>
1.1. Bakgrund .....	10
1.2. Problem .....	12
1.3. Frågeställning .....	13
1.4. Syfte och mål.....	13
1.5. Avgränsning.....	13
1.6. Disposition .....	14
<b>2. Teoretisk referensram.....</b>	<b>15</b>
2.1. Inledning .....	15
2.2. Scenario.....	16
2.2.1. Scenariot – beslutsprocessen.....	16
2.2.2. Sammanfattning scenario .....	18
2.3. Teorin om socialt kapital.....	18
2.3.1. Socialt kapital i generationsskiften.....	19
2.3.2. Socialt kapital i familjen .....	19
2.3.3. Socialt kapital i familjeföretag .....	20
2.3.4. En modell av det sociala kapitalet .....	21
2.4. Specialistens roll.....	22
2.5. Teorin om planerat beteende .....	22
2.6. Viktiga frågeställningar .....	25
2.7. Slutdiskussion.....	25
<b>3. Metod .....</b>	<b>28</b>
3.1. Metodval .....	28
3.2. Litteratursök .....	29
3.3. Urval .....	29
3.4. Genomförande.....	30
3.5. Validitet och Reliabilitet .....	30
<b>4. Resultat.....</b>	<b>32</b>
4.1. Intervjuer specialister.....	32
4.1.1. Fråga 1. Processen och mjuka värden .....	32



4.1.2.	Fråga 2. Väcka frågan .....	33
4.1.3.	Fråga 3. Är föräldrarna redo? .....	34
4.1.4.	Fråga 4. Diskussionsklimat.....	35
4.1.5.	Fråga 5. Hur påverkas en familjs relation?.....	36
4.1.6.	Fråga 6. Hur viktigt är det sociala kapitalet? .....	37
4.1.7.	Fråga 7. Viktigt att gården drivs vidare inom familjen?.....	37
4.1.8.	Fråga 8. Hur ser du på din sociala koppling till familjen? .....	38
4.2.	Intervju familjen. ....	38
4.2.1.	Familjen .....	38
4.2.2.	Bakgrund.....	39
4.2.3.	Generationsskiftesprocessen .....	39
4.2.4.	Familjens relation.....	42
4.2.5.	Specialistens och revisorns roll .....	42
4.2.6.	Tiden efter generationsskiftet .....	43
4.2.7.	Vad kunde gjorts bättre?.....	44
4.2.8.	Kommunikation inom familjen .....	44
4.2.9.	Behörighet och rättvisa .....	45
4.2.10.	Familjens syn på sitt sociala kapital.....	45
<b>5.</b>	<b>Analys .....</b>	<b>47</b>
5.1.	Generationsprocessen och de mjuka värdena .....	47
5.2.	Väcka frågan angående generationsskifte .....	48
5.3.	Är föräldrarna redo? .....	48
5.4.	Diskussionsklimat .....	49
5.5.	Familjens relation .....	50
5.6.	Sociala kapitalets betydelse .....	50
5.7.	Betydelsen av att gården drivs vidare inom familjen .....	51
5.8.	Specialistens sociala roll i generationsskiftet .....	51
<b>6.</b>	<b>Slutdiskussion .....</b>	<b>53</b>
6.1.	Brister .....	54
6.2.	Fortsatt forskning .....	55
	<b>Referenser.....</b>	<b>56</b>
	<b>Bilaga 1 – Intervjuguide.....</b>	<b>59</b>
	<b>Bilaga 2 – Intervjuguide.....</b>	<b>60</b>

# 1. Inledning

## 1.1. Bakgrund

I dagens lantbruksvärld syns tydliga tendenser att medelåldern ständigt växer hos jordbruksföretagare. År 2016 visade Sveriges Officiella Statistik att var tredje företagare med enskild firma inom lantbruket var 65 år eller äldre, och åldern har ökat sedan statistiken påbörjades 2013. Samma statistik visar att ungefär var sjätte jordbruksföretagare var under 45 år (Jordbruksverket 2017). Med ledning av vad denna statistik visar är det högst troligt att många lantbrukare står inför valet om att lämna iväg gården inom en snar framtid.

Många familjeföretag saknar en strategi över hur en framtida generationsväxling skall genomföras. Hur ett generationsskifte ska gå tillväga, vem som ska ta över och hur eftertiden ser ut för familjemedlemmar är några av frågeställningarna. Avsaknaden av strategi, personliga känslor och oenigheter inom familjen är några, om än få, av de faktorer som påverkar generationsskiften i familjeföretag (Wills, D. & Englisch, P 2018).

Det är viktigt att börja planera på förhand hur ett eventuellt generationsskifte ska gå till i framtiden. Alla parter ska vara mentalt redo för diskussionen och alla familjemedlemmar ska vara delaktiga i processen. Det är viktigt med öppenhet inom familjen, där alla får framföra sin personliga åsikt. Om en familjemedlem är missnöjd med generationsväxlingens utgång, kan detta leda till osämja inom familjen (Mattson 2018).

Planeringen inför ett generationsskifte innebär i regel en mycket invecklad process. Processen innefattar allt från skattemässiga, juridiska och ekonomiska frågor till frågor med en mer personlig karaktär, benämningen mjuka frågor. Mjuka värden anses vara sådant som ej kan mätas, det är sådant som bara finns (Hilton and Karlsson 2009). Här nedan följer några citat från sakkunniga personer som visar på deras tankar angående mjuka värden vid generationsskiften.

*”Vanligen börjar familjer med teknikaliteter, men det är inte det som är det viktigaste, det viktigaste är känslorna bakom och de berörda parternas önskemål vid generationsskiftet” - Håkan Rosenqvist, SLU (Jordbruksaktuellt 2005)*

*”Vi uppmanar de som går i tankar om generationsskifte att börja i god tid och börja med de mjuka värdena. Jag menar den känslomässiga koppling som att gården om möjligt ska vara kvar i samma familj och liknande”* - Magnus Engström, LRF konsult (VT. 2011)

*”Rädslan över att misslyckas med generationsskiftet gör att frågan ibland aldrig blir ställd. Intresset är jättestort men trots det är det få som vågar prata om det”* - Maria Rommerud, LRF Konsult (ATL 2018)

*”Till exempel var ska överlåtaren bo när man är färdig, hur ska man klara sin pension framöver och hur uppfattar syskonen generationsskiftet? Vad är viktigt för olika familjemedlemmar? Det behöver inte bara handla om pengar”* - Göran Silfverswärd, LRF Konsult (Jordbruksaktuellt 2018)

Ett familjeföretag har inte sällan byggts under några generationer, vissa har slagit rot och frodats till att bli enorma livsverk som bundit stora kapital. Kapital som inte väntas ge direkt ekonomisk ersättning utan är investerade av andra skäl. Mjuka värden är i särklass viktigast eftersom de inte bara tar tid att arbeta med utan det finns sällan någon riktig expertis runt det. Experter kan hittas vid frågor inom ekonomi, skatter, juridik, produktion och ledarskap. Alla generationsväxlingar är unika vilket leder till att det är omöjligt att bli expert på området (Hilton and Karlsson 2009)

Det unika med familjeföretag är de nära och starka relationer som finns mellan nyckelpersonerna, det vill säga en sådan relation som betyder mycket för varandra. Vidare positivt så skapar det en miljö som kan vara gynnsam när individerna känner en samhörighet och trygghet. På ont kan det vara svårt att skilja på släkt- och arbetsrelationer och konflikter kan uppstå.

För många är familjeföretaget en del av familjen och en naturlig del av livet. Att ta över gården är inte bara en fråga som relaterar till yrkeslivet, det är också ett beslut som värnar om familjen, företagets historia och dess identitet. Vid ett generationsskifte kan det skapas stora utmaningar gällande relationerna, där skiftet ekonomiskt kan vara en framgång men inte relationsmässigt mellan individerna. Det finns exempel på skiften som gör att de inblandade parterna inte längre talar eller umgås med varandra (Nutek 2007).

Det är många aspekter som skall beaktas vid ett generationsskifte, inte minst det sociala kapitalet. När en grupp individer, till exempel en lantbrukarfamilj, över tiden utvecklats starka band och positiva relationer talar forskare om att det utvecklats ett socialt kapital i gruppen.

### *Socialt kapital*

Begreppet avser i stort de band som skapas genom släktskap, vänskapsförbindelser samt kontaktnät genom arbetslivet. De starka band som bildas efter långvarig integration styrker handlingskraften, att individer offerar lite av sig själva för att ge tid till någon annan. Familjer skapar ett socialt kapital där många begrepp finns med; kommunikation, öppenhet, förtroende, tillit med flera. Familjens relation till företaget blir avgörande för hur ett framtida generationsskifte ska gå vägen. Ett starkt socialt kapital leder till en mer öppen familj där diskussionen tar fart smidigare och konflikter hanteras (mer om den vetenskapliga definitionen i kapitel 3).

En av de viktigaste komponenterna i socialt kapital är tillit. Tilliten är det starka förtroende som finns mellan familjemedlemmarna. Tillit innebär att personerna kan ha inflyttande och nyttja varandras kompetenser. Det gäller hela familjen, företagsledaren, den påtänkta efterträdaren och övriga syskon (Bell 2019). Stora fördelar finns för den efterföljande generationen om det finns ett starkt socialt kapital mellan dem och den tidigare generationen. De starka band som finns efter regelbunden och långvarig integration mellan personerna leder till högre socialt kapital. De sociala nätverken och erfarenheterna har inte gått förlorade från den tidigare generationen till den nya. Överlåtarens starka band till övertagaren leder också till fortsatt engagemang och vilja att övertagaren ska lyckas med verksamheten (Fatrous & Bergdahl 2016).

## 1.2. Problem

Många familjeföretag väljer att skjuta generationsskiftet till framtiden vilket leder till sämre förutsättningar för nästkommande generation. Många ägare av lantbruksföretag väntar med generationsskiftet tills de är över pensionsåldern. En process som tar många år att genomföra och som ska gynna både den tidiga och nya generationen. En av de vanligaste anledningarna är att det finns olika uppfattningar mellan de inblandade parterna i familjen om vem eller vilka som ska överta verksamheten och hur överlåtelsen skall gå till. Den överlåtande generationen kan ha starka mentala band till gården som gör att de har svårt att släppa taget och undviker att ta upp diskussionen om generationsskifte. Att skjuta diskussionen och överlåtelsen till framtiden kan leda till ett misslyckat generationsskifte samt medföra allvarliga ekonomiska följder (Danielsson och Bernhardsson 2006 se Hilton and Karlsson 2009). Problemet är att många lantbrukare har svårt att komma igång med sitt generationsskifte i så god tid att det ger bästa möjliga förutsättningar för nästa generation att tillträda. Rådgivaren som har en viktig roll och syn vid processen och dess problematik har en central roll i vårt upplägg.

Del i problemet är att många lantbrukare har den inställningen att när väl generationsskiftet är genomfört är gården borta. Dem ser inte över staketet, ett starkt socialt kapital gör detta staket mycket mindre skräckinjagande. Flera förklaringar har getts till varför generationsskiftet skjuts på till framtiden. Författarna till rapporten från Ägarskiftescentrum (2014) har uppfattningen att när ett generationsskifte inte påbörjats eller avstannat beror det ofta på att de mjuka värdena inte är genomarbetade. Frågorna bör i tidigt skede behandla de mer personliga än de företagsinriktade. Alla personer som berörs av generationsskiftet bör vara med vid diskussionen och få framföra sina åsikter.

Stor del av data kommer komma från specialister med stor kunskap och erfarenhet inom generationsskiften. De har perspektivet utifrån att kunna se värdet av socialt kapital inom familjen och även tilliten mellan dem och familjen. En fallstudiegård som genomgått generationsskifte i ett relativt tidigt stadie kommer fungera som en länk mellan det specialisterna kommer fram till.

### 1.3. Frågeställning

Detta arbete syftar till att studera följande frågeställning.

- Hur påverkar förekomsten, eller avsaknaden, av socialt kapital inom kärnfamiljen möjligheten att genomföra ett lyckat generationsskifte?

### 1.4. Syfte och mål

Denna studie syftar till att vetenskapligt undersöka om det skulle kunna vara så att ett högt socialt kapital inom familjen har en positiv inverkan på ett generationsskifte.

Målet är att kunna ge underlag som hjälper människor under ett tidigare skede i livet se potentialen i goda sociala relationer. Författarna hoppas att studien skall kunna lyfta frågan angående socialt kapital och att detta diskuteras i större utsträckning genom exempelvis informationsträffar. Till hjälp för att beskriva målet skapas en modell som förklarar det sociala kapitalet med grund i de vetenskapliga teorier som tas upp. Modellen ska ge en bild över betydelsen av starkt socialt kapital inom familjen och till specialisten i ett generationsskifte.

### 1.5. Avgränsning

Denna studie kommer enbart fokusera på ägarskiften av familjeföretag, s.k. generationsskifte. Författarna kommer inte att undersöka den sociala aspekten när företaget ska lämnas över till någon utanför släkten. Denna studie studerar det

sociala kapitalets inverkan på mikronivå, det vill säga individer emellan. Vi kommer avgränsa oss till att ha en fallstudiegård som genomgått en generationsprocess samt fem specialister. Dessa kommer inte ge en generell bild över frågeställningen. Studien har utgått från att det finns en revisor alternativt en redovisningskonsult inom företaget beroende på bolagsform. För att underlätta skrivandet har författarna avgränsat sig till att använda ordet revisor som ett samlingsnamn.

## 1.6. Disposition

I kapitel 2 ges en beskrivning om ett uppbyggt scenario för att få läsaren en bild över ett generationsskiftesprocess. Med utgångspunkt av det uppbyggda scenariot ges en beskrivning av de vetenskapliga teorier studien har tagit användning av samt egna tolkningar. Därefter, i kapitel 3 ges en mer ingående beskrivning av valet av metod till studien. I kapitel 4 ges en sammanställning av den information som kom fram från intervjuerna med specialister och fallstudiegården. Informationen analyseras sedan i kapitel 5 där fallstudiegården fungerar som en länk till det specialisterna kommer fram till. Avslutningsvis ges en slutdiskussion i det 6:e och sista kapitlet om studiens resultat, brister i genomförandet samt förslag på fortsatt forskning.

## 2. Teoretisk referensram

I kapitlet nedan beskrivs de vetenskapliga teorier författarna haft till grund. Scenariot beskriver till en början en familjs process i ett generationsskifte som ska ge läsaren en bild av den miljö som processen genomförs. Scenariot har därefter legat till grund för övriga teorier som har analyserats efter scenariot med generationsskiftet. I teorierna har vi haft som avsikt att själva tolka materialet och skapa egna modeller. Resultatet av teorierna finns beskrivet i diskussionen i slutet av detta kapitel. Där tas tio begrepp upp som ingår i det sociala kapitalet enligt författarna av detta arbete.

### 2.1. Inledning

För att undersöka och förklara varför vissa familjer kommer igång tidigare och har framgång med sina planerade generationsskiften kommer olika teorier beskrivas. Ett scenario med familjens beslut, konceptet socialt kapital och teorin om Ajzens modell Theory of Planned Behavior kommer användas för att förklara generationsväxlingen och problematiken bakom. Socialt kapital är de starka band mellan familjemedlemmar. Om det finns tillit mellan individerna gör författarna antagandet att generationsskiftet underlättas avsevärt. Teorin om planerat beteende ligger som grund för det beteende som skapas, i detta fall genomföra generationsskiftet. En egen tolkning av koncepten kommer ske och utformning av en ny modell som är ihopkopplad med båda de teoretiska ramverken. Detta ska hjälpa oss förstå den psykologiska anledningen till att ägaren av ett familjelantbruk väljer att antingen lämna över gården i god tid eller fortsätter driva vidare den själv. Om beteendet att vilja lämna över gården i god tid har en koppling till socialt kapital och de starka band som finns familjemedlemmar emellan. De fyra faserna (NUTEK) och teorierna kommer ligga som grund till den frågeställning som tagits fram till intervjuerna med specialisterna och fallstudiegården.

## 2.2. Scenario

Scenariot ska ge läsaren en bild av den miljö i vilken processen genomförs. Enligt Nutek (2007) delas ägarskiftet in i fyra faser; 1) väcka frågan, 2) skaffa kunskap och reflektera olika lösningar, 3) välja ägarskifteslösning och till slut 4) genomföra vald lösning. I scenariot kommer det fokuseras på de tre första faserna, det vill säga hur frågan väcks bland de inblandade parterna, hur diskussionen ser ut för framtiden och valet av generationsskifteslösning (Nutek 2007). I dessa skeden kan de psykologiska (mjuka) värden ha störst betydelse. Vanligtvis börjar företagsägarna med de frågor som är enklast och minst obehagliga, frågor gällande ekonomi och juridik. Det är däremot viktigt att börja med de mjuka frågorna eftersom de påverkar processen och beslutet under hela genomförandet (Dansell, Hall et al. 2014).

### 2.2.1. Scenariot – beslutsprocessen

Många framtidsfrågor ska behandlas angående verksamheten, allt från den dagliga driftens utveckling till tilltänkt övertagare. Ägaren av verksamheten har det huvudsakliga ansvaret över processen. Dock planerar inte många vad som ska hända familjen och företaget den dagen de drar sig tillbaka. Det första steget har visat sig vara svårt eftersom det är många aspekter att se över. Många faktorer ligger bakom att frågan inte väcks hos företagsledaren, främst att det ligger långt bort i tiden men också att det är ett allt för känsligt ämne. Det är här revisorns roll kan komma in i bilden (Nutek 2007).

#### *Väcka frågan*

Oftast är det föräldrarna själva som väcker frågan. När de känner att tiden är inne, det finns en tilltänkt övertagare och rätt förutsättningar, tar de upp ämnet. Antingen sker samtalet med familjen eller företagets revisor. Revisorn fungerar som en objektiv person och har utöver sitt formella ansvar ett uppdrag att se vad som är det bästa för företag på lång sikt. Revisorns roll är att bistå företagaren med råd och expertutlåtanden inom sitt område.

Familjeföretag är känslolstyrda vilket leder till att det finns risk att individerna bakom blir trångsynta. Företagaren tror sig alltid veta det bästa för sitt företag vilket gör det svårt med nya influenser. Det är med stor sannolikhet revisorn som väcker frågeställningen om generationsskifte hos företagsledaren när den själv inte väckt frågan. När revisorn ser att tiden är inne för att på lämpligaste sätt gynna företaget långsiktigt via ett generationsskifte. Revisorn blir som en länk mellan familjen och specialisten som tillkallas efter frågan har kommit upp (Larsson & Sinander 2017).

#### *Skaffa kunskap*

När frågan har väckts hos företagsledaren och det finns en positiv tanke att genomföra skiftet inom en snar framtid tas det till nästa steg, skaffa kunskap och



reflektera över olika lösningar. Generationsskifte är en avancerad process där många aspekter ska tas tillvara. I detta scenario kommer mest vikt läggas på relation och känslor (Nutek 2007).

De mjuka värdena ska inte underskattas i ett generationsskifte, inom företagsvärlden talas det om att hela 95 % av skiftet består av känslor (Mattson 2018). De mjuka frågorna har en stor påverkan som helhet och inkluderar alla i familjen. Det är många aspekter att ta tillvara på eftersom många av familjens medlemmar kan ha stark koppling till gården och företaget. Omfattningen av de mjuka frågorna gör att planeringsprocessen kan bli långdragen (Hilton and Karlsson 2009).

### *Reflektion över dåtiden och nuet*

Många starka känslor och minnen kan väckas av att ämnet tas upp. Finns det ingen klar övertagare till gården kan konkurrens uppkomma hos syskonen. En annan fråga är hur syskonen ska kompenseras. Det finns inget rätt eller fel i den frågan utan det gäller att hitta en balans som alla parter är nöjda med och som passar deras situation (Hilton and Karlsson 2009).

Carina Björk Tibblin (2010) diskuterar i sin studie att det finns en högre ansvarskänsla att föra familjegården vidare. De starka känslomässiga band som skapats av att ha familjegården i flera generationer har gett en tillgivenhet och respekt för marken, byggnader och djuren. Det är inte längre föräldrarna som tvingar på sina barn detta ansvar för gården, utan det sker i den socialiseringsprocess som barnen genomgår. Däremot skriver Palmkvist (2010) om ett generationsskifte har dragit ut på tiden finns det risk att övertagaren inte känner förtroende från föräldrarna. Övertagaren kan känna att föräldrarna inte tror att den personen inte klarar av det ansvar som det medför att driva verksamheten. Det kan leda till att intresset svalnar hos den tilltänkta övertagaren som då börjar planera en annan framtid.

### *Välja ägarskifteslösning*

När reflektionen över olika alternativ till skiftet har gjorts går det över till nästa steg som är mer konkret. Det finns starka personliga och känslomässiga konsekvenser av att genomföra skiftet när företaget är en central del av överlåtarens identitet. En utomstående person (specialist) anlitas av ägaren för att med sin kompetens vägleda föräldrarna och familjen till bästa möjliga lösning i generationsskiftet. Valet av specialist bör ha alla inblandades förtroende, ha gedigen kunskap om och erfarenhet av sitt område, kan ifrågasätta och komma med nya infallsvinklar samt vara en god lyssnare. Specialisten har en viktig roll då flera viktiga och svåra mjuka frågor ska hanteras. Familjen kan tycka det är svårt att diskutera frågorna öppet. Det är viktigt att familjen har en öppenhet för att främja lyckade skiftesbeslut.

Det sista steget i de fyra faserna som författarna av detta arbete inte lagt fokus på är genomförandet av vald lösning. När alla inblandade kommit fram till ett beslut återstår bara själva överföringen av kunskap, kontakter och kultur (Nutek 2007).

### 2.2.2. Sammanfattning scenario

Sammanfattningsvis har de mjuka frågorna en central roll i hela generationsskiftesprocessen. Många svåra (mjuka) frågor ska hanteras som inte bara berör företaget utan också familjen som helhet. Familjens relation kan drabbas hårt av en process där alla inte får komma med åsikter och känna sig delaktiga. Det kan leda till ett mindre lyckat generationsskifte som påverkar familjen lång tid framöver. En öppenhet inom familjen leder lättare till diskussion vilket underlättar hela processen. Tilliten ska inte underskattas och är viktigt att alla parter har förståelse för varandra. Bearbetas de mjuka frågorna i tidigt skede ska det leda till en mer gynnsam process.

Scenariot ger en bra bild över processen och kommer ligga som grund till övriga teorier i detta kapitel samt till frågeställningen i intervjuerna.

## 2.3. Teorin om socialt kapital

Teorin om socialt kapital fick spridning först under 1990-talet då Robert Putnam gav ut två böcker. ”Making Democracy Work” (1993) och ”Bowling Alone” (1999) är de böcker som gav begreppet ett uppsving. Socialt kapital är ett relativt nytt begrepp vilket gör det svårt att hitta rätt definition (Torege, u.å). I ”Bowling Alone” beskriver Putnam definitionen av socialt kapital som ”de band enskilda individer knyter an med varandra som gynnar deras egna intressen”. Han separerar dessa möten mellan individer som formella och informella. Personerna i fråga kan vara helt olika men i slutändan ha samma syfte, ett gemensamt intresse som gynnar dem egna individerna och deras individuella intressen.

Enligt forskaren Pierre Bourdieu avser socialt kapital de band som skapas genom släktskap, vänskapsförbindelser samt kontaktnät genom skola och frivilligverksamhet (Broady 2002).

Enligt James S. Coleman (2003) kan socialt kapital definieras av det individen frivilligt gör för att integrera i sociala sammanhang. Det som skiljer Coleman från de tidigare nämnda författarna är att han anser att även de förpliktelser och normer som samhället skapat ingår. Där individer känslomässigt väljer att integrera sig med andra människor genom olika aktiviteter, till exempel erbjuda någon hjälp.

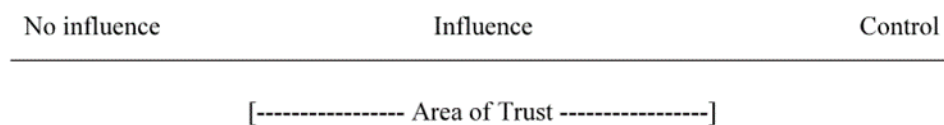
Det behöver inte alltid vara sitt eget intresse som kommer i första hand för att bygga socialt kapital utan även någon annans. Människor bygger en relation och socialt kapital på ett osjälviskt beteende istället för att sätta sig själva främst Coleman (2003).

### 2.3.1. Socialt kapital i generationsskiften

Flera vetenskapliga studier (McCollom 1992, Sharma et al. 2003, Lundström and Ögren 2015, Fatrous and Bergdahl 2016, Bell 2019) tar upp begreppen socialt kapital och tillit i samband med generationsskifte i familjeföretag. Överlåtelsen av verksamheten till en ny ägare är en komplex process och tidigare studier indikerar behovet av fler studier gällande det sociala kapitalets påverkan på skiftet.

Bell (2019) tar i sitt forskningsarbete upp generationsskifte inom familjen och dess utmaningar gällande tillit som fördelaktigt. Det kan också hindra planerandet. Familjens tillit både påverkar och påverkas av familjens relationer som i sin tur påverkar företagets prestation. När integritet eller kompetens upplevs som otillräckligt skapar det låg tillit mellan individer. Att kunna förändra är relaterat till kompetens, som i sin tur är kopplat till den personliga karaktären.

I figur 1 illustreras hur stark tillit mellan personer hjälper människor att få vara med och påverka. Den är uppbyggd av tre olika grader i en parameter; *inget inflytande*, *inflytande* och *kontroll*. I mitten av linjen finns området av tillit (area of trust) mellan individer. Desto högre tillit, desto mer kan personen ha inflytande. Låg tillit är ett tecken på när en person inte kan få igenom förändringar för dem själva eller för andra, samt när försöket till förändring inte ses som positivt hos andra. Modellen kan på ett bra sätt illustrera hur graden av integritet och kompetens hos olika parter påverkat graden av tillit och därmed möjligheten för den ena parten att ha inflytande. I ett generationsskifte där övertagaren helt saknar integritet och/eller kompetens ges vederbörande inget inflytande. När Överlåtaren utövar fullständig kontroll på basis av egen upplevd överlägsen kompetens ges heller inget utrymme för inflytande för övertagaren. Desto högre integritet och kompetens hos övertagaren eller lägre kontroll från överlåtarens sida desto mer tillit uppstår mellan parterna (Bell 2019).



Figur 1. Continuum of Trust (Bell 2019)

### 2.3.2. Socialt kapital i familjen

Enligt Bubolz (2001) ligger det sociala kapitalet inom en familj till grund för övriga relationer. Den grogrund individen har fått med sig från uppfostran och tidigare erfarenheter, till exempel hur föräldrar, syskon och vänner hanterar sina relationer till varandra. Detta är något som nästkommande generation tar till sig, lär av och bygger därefter sitt sociala kapital utefter. För att börja bygga någon form av

relation krävs viss tillit för att våga ta det steget, ett moraliskt beteende att vilja söka nya relationer som sedermera bäddar för att ett socialt kapital kan byggas upp.

Författarna av detta arbete gör tolkningen att starkt socialt kapital existerar i en familj när det finns öppenhet och tillit. Familjen har lätt för att kommunicera med varandra, lösa konflikter och gör det som är bäst för den andra parten. Relationerna har byggts upp efter många års integration med varandra. I ett familjeföretag spenderar föräldrarna mycket av sin tid i företaget. Barnen får oftast vara en del av den dagliga verksamheten under deras uppväxt och får på så vis ett emotionellt band till gården.

### 2.3.3. Socialt kapital i familjeföretag

Under en karriär som företagare har personen byggt upp ett stort nätverk som en del av sitt sociala kapital, till exempel säljare, köpare, kollegor och rådgivare. Även om dessa band inte går att jämföras med dem inom familjen ingår de ändå i det sociala kapitalet. Stor fördel för övertagare om överlåtaren låter sig dela med sig av det breda nätverk av socialt kapital som byggts upp under hens år i branschen (Fatrous and Bergdahl 2016). Socialt kapital påverkar ett familjeföretag positivt då kunskaper, erfarenheter och kontaktnät ärvs vidare via släktbanden och bibehålls inom företaget.

Personalen såväl som cheferna ingår i det sociala kapitalet som påverkar ett familjeföretag. Följande löper två exempel där det sociala kapitalet hos personalen spelar roll. Eventuell personal hjälper till att sprida ordet om pågående nyanställning är i antågande. Det sociala kapitalet skapar en närhet inom företaget som de anställda vill dela med sig av. En negativ aspekt som kan komma med tillväxten av företaget är att med ökat antal anställda är det svårare att bibehålla samma grad av socialt kapital. Kontakten som finns emellan arbetskollegor och chefer kan minska i samma grad som personaltillväxten ökar, det kräver ett större engagemang för att hålla samman personliga kontakter inom företaget. Det bidrar till sänkt grad av socialt kapital, mindre ”vi” känsla och mer ”jag” (Fatrous and Bergdahl 2016). Enligt Larsson och Sinander (2017) är den skillnad som utmärker sig inom socialt kapital engagemanget inom familjen som sticker ut vid jämförelse mellan familjeföretag och icke familjeföretag. Engagemanget är oftast enormt, motivationen är under helt andra premisser än i icke-familjeföretag. Det tas ofta hänsyn till att alla skall vara glada och nöjda framför bra siffror på nästa redovisning

Det finns risker med att ha familjen nära inpå sitt företag. Den familjemedlem som är ägare av ett företag är väl medveten om de risker som det innebär att driva ett jordbruksföretag. Eventuella sociala och ekonomiska konsekvenser vid en potentiell konkurs, företagaren blir beskyddande mot nästa generation. Detta kan vara ett av de många skäl till att familjeföretagare utvecklas åt det håll som anses vara överbeskyddande. Följande resulterar i att frågan angående generationsskifte aldrig kommer upp till ytan på eget bevåg (Larsson och Sinander 2017).

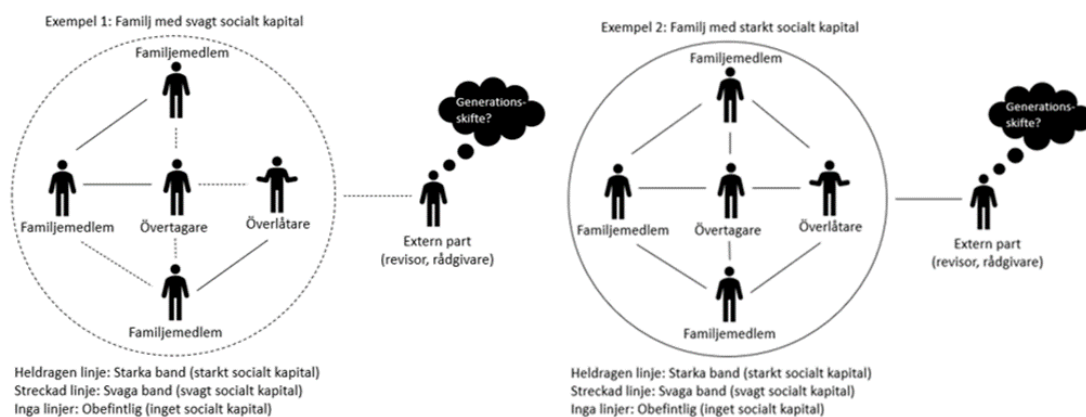
### 2.3.4. En modell av det sociala kapitalet

I figur 2 gör författarna av detta arbete tolkningen av socialt kapital som band som binder samman familjen. Dessa band går även att se mot andra personer utanför familjen. Företagets revisor och framtida specialist inom generationsskifte kan vara sådana personer. Banden har olika styrkor; *stark*, *svag* och *obefintlig*. Starka band visar den tillit som finns mellan personerna. Svaga band är när tilliten inte är lika hög, kan bero på osämjor inom familjen eller delade åsikter. När ingen linje framhäver bindningen mellan familjemedlemmarna betyder det att kontakten tagit slut.

Det kan finnas olika situationer inom samma familj. Exempel 1 visar hur styrkorna på banden skulle kunna se ut i en familj med svagt socialt kapital. Tilliten mellan familjemedlemmarna skiftar beroende på vilka parter det handlar om. Den ena familjemedlemmen kan ha ett starkt band till en av sina anhöriga men svagare till en annan. Överlåtaren har i detta exempel både starkt, svagt och obefintligt band till sina anhöriga. Det leder till att det sociala kapitalet inom familjen är svagt. Studiens frågeställning ska försöka svara på om det låga sociala kapitalet i en sådan familj som i exempel 1 kan göra att generationsskiftesprocessen avstannar.

Exempel 2 visar det optimala förhållandet mellan överlåtare, övertagare och familjemedlemmar. Alla har starka band till varandra där det finns en öppen diskussion och förtroende för varandra. Under dessa förhållanden förväntas frågan om generationsskifte väckas hos överlåtaren i god tid och planeringen ska underlättas när alla parter ha förtroende för varandra och framtidens planer för gården. Figuren visar revisorns roll som den rådgivare som ser att ett generationsskifte bör föras upp till diskussion i familjen. Beroende styrkan på banden kommer gensvaret bli olika. Finns det stark tillit till sin revisor kommer tankarna att väckas hos företagsledaren. Tilliten till revisorn kan också se olika ut beroende på vilken familjemedlem det handlar om.

Därefter kommer företagsägaren fundera över sin framtida roll och relationerna i familjen. Nästa steg är att föra upp ämnet till diskussion där alla involverade i familjen bör medverka och få sin röst hörd. Finns det ett starkt band mellan alla medlemmar förväntas diskussionen vara enkel och smidig när tiden är rätt. Är där svaga band mellan två alternativt flera av medlemmarna förväntas det bli ett mer känsligt ämne, det finns stor risk att generationsskiftesfrågorna skjuts till framtiden eller annan negativ påverkan uppstår på familj såväl som företag. Nästa steg blir troligen att kontakt tas med en specialist i generationsskiftesfrågor. Tilliten till den personen är också avgörande. Där ska alla i familjen vara delaktiga och det kan finnas starka och svaga band gentemot den personen från respektive part i familjen.



Figur 2. Egenkonstruerad modell, sociala kapitalet mellan involverade parter vid ett generationsskifte

## 2.4. Specialistens roll

Enligt Michel & Kammerlander (2015) är ett generationsskifte det mest känsliga genomförandet ett familjeföretag kan genomgå. Den är i många fall en process som tar upp mycket tid, fokus och kapital från företaget. Ett generationsskifte blir mycket lätt påverkat av utomstående faktorer, mycket viktigt att hitta rätt tid och rätt rådgivare för bästa möjliga utkomst.

Det är först under dem senare år som vikten av trovärdiga rådgivare börjar utmärka sig. Utbildade och trovärdiga rådgivare är definierade som bland det absolut viktigaste instrument för ett generationsskifte med bra utkomst (Strike 2012). Familjeföretag borde vara mer kritiska vid val av rådgivare som förstår just deras behov. Absolut vanligaste tillvägagångssätten är mun till mun, det vill säga denne rådgivare har varit bra för något annat företag och då sprids ryktet. Värdet av att välja rätt rådgivare är ett mycket underskattat ämne när väl processen börjar komma på tal. Trots detta är rådgivaren avgörande för bästa möjliga utkomst av generationsväxlingen. En opassande rådgivare har större risk att omedvetet göra mer skada än nytta. Vid skiften inom familjeföretag är känslor en stor del, företaget definieras ofta likartat med företagarens identitet. Felval av rådgivare kan råka presentera helt fel ägarskifteslösning för just detta företag vilket resulterar i ett tråkigt utfall för processen men också för familjen (Nutek 2007).

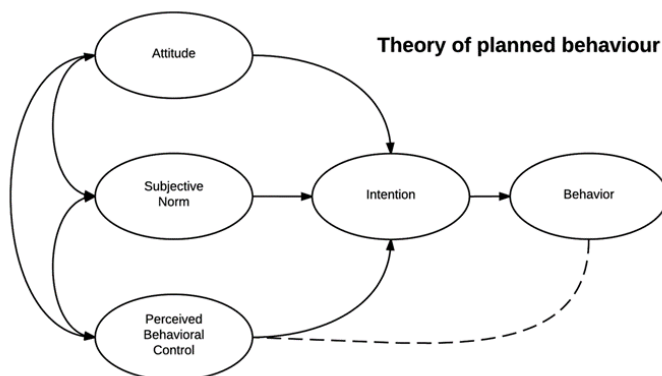
## 2.5. Teorin om planerat beteende

Teorin om planerat beteende (TPB) publicerades 1991 av forskaren Ajzen och är en teoretisk utvidgning av den ursprungliga teorin, kallad Teorin om motiverad

handling (TRA) av Ajzen och Fishbein (1975, 1980). Modellen är till för att förklara människans avsiktliga beteende.

Sharma et al. (2003) använder teorin om Planerat Beteende (The Planned Behavior) i generationsskiftesprocesser och lyfter där upp begrepp. I studier om planerat beteende i ett ägarskifte tas sociala normer och mjuka värden upp. De lyfter fram lägre tillförlitlighet hos övertagaren som en förklaring till att generationsskiftet skjuts till framtiden. Den lägre tillförlitlighet kan ha en stark koppling till att det finns lägre tillit hos överlämnaren gentemot övertagaren. Genom att använda samma teori tillsammans med konceptet socialt kapital hoppas författarna kunna förklara vanliga beteenden i samband med generationsskiften.

En central faktor i teorin är individens avsikt att åstadkomma ett visst beteende. Avsikter antas fånga de motiverande faktorer som påverkar ett beteende, indikationer på hur villiga människor är att försöka och med hur stor ansträngning de planerar att genomföra det önskade beteendet. Det är tre faktorer bakom individens genomtänka val, nämligen: *attityd*, *subjektiv norm* och *upplevd beteendekontroll* (se figur 3). Inställningen till de tre faktorerna bildar tillsammans individens beteendeintentioner och beteenden (Ajzen 1991). Med hjälp av detta teoretiska ramverk hoppas vi kunna visa att om det finns en koppling till starkt socialt kapital inom familjen och det planerade beteendet att skapa en intention om att underlätta ett generationsskifte.



Figur 3. Theory of planned behaviour (Ajzen, 1991)

### *Attityd*

Den första faktorn i modellen är attityden till ett beteende. Hur en individ värderar graden av vilket beteende som är positivt eller negativt, vilka konsekvenser som det skulle medföra om det utfördes. Attityden grundar sig i individens generella föreställningar och anses vara en produkt av två faktorer, tankarna om konsekvenser kring speciella handlingar och den bedömning av de värderingar som blir påtagliga konsekvenser (Ajzen 1991). För en överlåtare av ett familjeföretag är attityden viktig. Attityden kan återspegla sig i hur överlåtarens framtid ser ut efter generationsskiftet, vart de bor, hur deras framtid på gården kommer att se ut samt

relationen mellan familj och tidigare arbetskollegor. Att vara en ägare och förvaltare av ett familjeföretag innebär eventuellt att den personen ofta går sin egen väg (Nutek 2007). Kan detta sätta sin prägel på sitt generationsskifte med? Personen i fråga har vant sig vid att ha planer, projekt, att alltid ha varit ensam ansvarig, kort sagt bestämma detta i att hen aldrig blir klar för att trappa ned och släppa taget?

#### *Subjektiv norm -> socialt tryck*

Den andra faktorn är subjektiv norm och är socialt anknutet. Den hänvisar till det upplevda sociala trycket att utföra eller inte utföra ett visst beteende (Ajzen 1991). För alla inblandade parter i ett generationsskifte är denna faktor en viktig del. Det sociala trycket finns hos alla parter, ägaren, övertagaren och syskon. Det upplevda sociala trycket från en part kan göra att kravet på att påbörja ett generationsskifte (beteendet) minskar eller ökar. Tankarna huruvida ett barn skall överta verksamheten är något en överlåtare kan ta för givet, enligt Gohde (2017) vill hälften av alla lantbruksföretagare att någon av barnen skall ta över. Detta kan lägga ett socialt tryck på barnen som istället kanske inte vill överta verksamheten. Eller sporrar detta eventuella överlåtare om övertagaren lägger detta sociala tryck på den nya generationen? Hur ser det sociala trycket ut om den nya generationen tidigt i sin karriär inom branschen får veta att detta förväntas av individen om ett skifte av ägande skall ske?

#### *Upplevd beteendekontroll (PBC) -> Tidigare erfarenhet*

Den tredje och sista faktorn hänvisar till den upplevda lätthet eller svårighet med att utföra ett visst beteende. Det antas återspegla tidigare erfarenheter som förväntade hinder och motgångar (Ajzen 1991). För en företagsledare som gått igenom ett generationsskifte tidigare kan dennes erfarenheter spela en stor roll för hur beteendet kommer vara nästföljande gång verksamheten ska lämnas över. En ägare som blivit tvingad att ta över ett familjeföretag kan ha svårigheter att vilja lämna över gården till sina barn eftersom personen inte vill tvinga på något som den själv blev (Nutek 2007).

#### *Intention -> Våga väcka frågan*

Tillsammans med ovan nämnda faktorer skapas en intention att utföra ett beteende. En tolkning av modellen Ajzen (1991) kan vara att överlåtaren (ägaren) har attityden att inte bara sätta sig själv i fokus utan även vilja släppa fram övertagaren. Detta kan leda till ett önskvärt beteende, nämligen att samtalet om generationsskiftet kommer upp. En subjektiv norm med avseende på ett beteende där gårdens ägare vågar tala om att de vill se sina barn ta över verksamheten om dem vill och är redo för det. Därtill om den upplevda beteendekontrollen från tidigare erfarenheter inte är gynnsam måste de inse att göra precis tvärtom inte nödvändigtvis behöver vara bättre. Med detta menas att ju starkare dessa intentioner



är desto starkare bör en individs avsikt att utföra ett beteende vara. Ju starkare attityd och den subjektiva normen är dess större sannolikhet att detta skapa en intention hos företagsägaren att ta upp diskussionen och planeringen av ett framtida generationsskifte. Eftersom denne vill se sitt företag och sina övertagare leva vidare och lyckas (Ajzen 1991).

## 2.6. Viktiga frågeställningar

I scenariot har det framkommit att de mjuka värdena är en stor del i generationsskiftesfrågor som involverar alla i familjen. Det sociala kapitalet och det förtroende parterna har för varandra ska väcka frågan i tidigt stadi, diskussion och planeringen ska underlättas. Vad är egentligen starkt socialt kapital? Författarna kommer att särskilt studera de sociala frågorna gällande den sociala delen inom familjerelationerna. Frågor kommer byggas upp för att se hur relationerna i familjerna varit innan och efter ett skifte. Finns det tendenser som visar att familjer med starkt socialt kapital är mer öppna med varandra, gör gemensamma aktiviteter och känner att gården är en del av familjen trots att den är utlöst av ett syskon. Gör detta att skiftet genomförs i ett tidigare skede och att involverade parter känner sig mer tillfreds med växlingen? Erfarenheten från specialister ska ge svar om tidigare smidiga överlåtanden har en koppling till starka sociala kapital inom familjerna.

## 2.7. Slutdiskussion

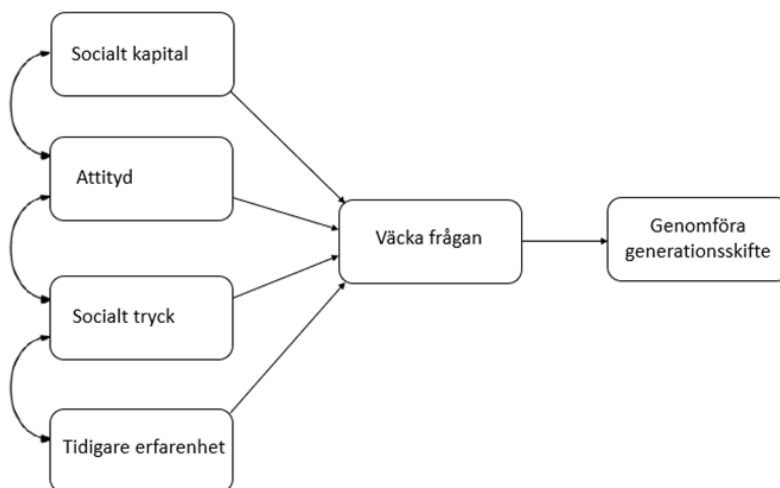
Med hjälp av det uppbyggda scenariot med vetenskapliga fakta som bakgrund har det framkommit att där finns stora problem med de känsliga (mjuka) värdena. Det är mycket viktigt att inom familjeföretag ha bra relationer. Dessa ska bygga på att det finns en stor tillit till varandra. Det är svårt att skilja på arbets- och släktrrelation. Litteraturen visar att det är svårt att väcka frågan till liv angående generationsskiftet, det är stor möjlighet att det är företagets revisor som startar upp den diskussionen. Med det teoretiska ramverket socialt kapital förklaras de band som finns inom familjen. Detta ramverk förklarar även hur tilliten och gemenskapen inom familjen kan stärka motivationen till att lämna över och lita på nästa generation. Skapar den motivationen viljan att lämna över gården och se den nya generationen ta vid?

Flera vetenskapliga artiklar (ovan) har visat nyttan av en kompetent och erfaren specialist som rådgivare i ett generationsskifte. Den personen bör vara en bra lyssnare som låter hela familjen komma till tals. Studien kommer fokusera på intervjuer med specialister med stor kompetens och erfarenhet som kan dela med sig av sin syn på familjeperspektivet vid ett generationsskifte.

I det andra teoretiska ramverket, The Planned Behavior, görs antagandet att det skapas en intention att genomföra ett visst beteende. I detta fall intentionen att väcka frågan angående generationsskifte och sedan beteendet att genomföra det. De tre bakomliggande faktorerna (attityder, normer och upplevd kontroll) hör ihop, brister det i någon av dem kommer det leda till att beteendet avstannar.

I figur 4 gör författarna av detta arbete en egen tolkning av The Planned Behavior som fokuserar på generationsskifte. Om de tre faktorerna attityd, socialt tryck och tidigare erfarenhet samverkar i positiv riktning förväntas detta leda till en intention att frågan väcks hos företagsledaren. Det skapar beteendet att genomföra ett generationsskifte. En ny faktor har lagts till i denna modell, nämligen socialt kapital. Förklaringen av de starka band bestående av socialt kapital i figur 2 ingår i denna faktor. Det som karaktäriserar ett starkt socialt kapital är när det finns tillit mellan individer som i exempel 2 (se figur 2). Alla kan få sin röst hörd, påverka beslut och förtroende finns för varandra som gör att familjen kan utvecklas. Vid ett generationsskifte ska det leda till att frågan väcks i ett tidigt stadie, alla får vara delaktiga och övertagaren kan i tid få börja ta sig in i företaget. Författarna har som hypotes att intentionen och beteendet inte blir detsamma om det finns svaga band mellan någon/några familjemedlemmar även om de tre andra faktorerna är positiva.

Det är många mjuka värden som ska behandlas i ett generationsskifte inom familjen att tilliten för varandra är en viktig och avgörande faktor. Frågor ska utformas för att ge svar om det sociala kapitalet kan vara en avgörande faktor även om de tre faktorerna är positiva. Hur stor betydelse har styrkan i det sociala kapitalet för generationsskiftet inom familjen?



Figur 4. Egen tolkning och summering av Socialt Kapital och Planerat beteende

Efterhand som det teoretiska kapitlet har skrivits har författarna kommit fram till nio viktiga begrepp som ingår i det sociala kapitalet (se nedan figur 5). Begreppen

tror vi är avgörande för generationsskiftet och ligger som grund till utformningen av vår frågeställning i intervjuerna.

*Tillit – Litar på en annan individ och har förtroende för den*  
*Respekt – Värdesätter en annans individs egenskaper, tankar och åsikter*  
*Kompetens – En individs förmåga att utföra en uppgift genom kunskap och färdigheter*  
*Inflytande – Kunna komma med egna åsikter och påverka beslut*  
*Kommunikation – Ömsesidig överföring av information mellan individer*  
*Öppenhet – Välkomnar olikas åsikter, initiativ och oliktankande. Finns en öppenhet inom familjen*  
*Familjerelationen – De sociala band som kopplar samman en familj*  
*Trygghet – Inget dåligt kommer hända och individen är väl omhändertagen*  
*Omtanke – Bryr sig om, visa engagemang och omtänksamhet gentemot en annan individ*

*Figur 5. Egen förklaring av begreppen inom socialt kapital*

## 3. Metod

I kapitlet nedan beskrivs tillvägagångssättet för studien, valet av respondenter, kontakten med dem och hur intervjuerna har gått tillväga. Även delar av genomförandet kritiserar för hur studien har genomförts.

### 3.1. Metodval

Undersökning i denna studie är kvalitativ och bygger på intervjuer med specialister med kompetens inom generationsskiften samt fyra familjemedlemmar i en fallstudiegård.

Kvantitativa undersökningar är en annan metodteori som bygger på att insamla en mängd fakta som sedan statistiskt analyseras. Fördelen är att en större mängd urval kan nås och analyseras, till exempel via enkäter. Den information som kommer fram är det representativa för den gruppen som är med i studien. Nackdelen är att de går på bredden och inte på djupet. Vid kvalitativa undersökningar är det istället personen som gör undersökningen som tolkar och uppfattar informationen. Kvalitativa undersökningar syftar på att få ett mer djupt fokus på olika kvalitativa aspekter beskrivna av den intervjuade personen. Nackdelen med metoden är att en mindre grupp intervjuas och inte är representativt för gruppen som helhet (Holme & Solvang 1997).

Den metoden vi valt bygger på djupintervjuer. Vi anser att det är viktigare att bygga denna studie på metoder som går på djupet istället för på bredden. Det som eftersöks är de unika eller avvikande information som kommer fram i intervjuerna (Holme & Solvang 1997).

För att kunna gå på djupet med frågor har semistrukturerade intervjuer valts. Semistrukturerade intervjuer innebär grundfrågor för att ge samma bas till alla och utefter intervjuens genomförande ha möjligheten till valfria följdfrågor för ett mer djupgående svar. En potentiell nackdel är att dem är semistrukturerade, risken finns att de intervjuade svävar iväg och kommer in på irrelevant information (Academic Work 2020).

## 3.2. Litteratursök

Referenserna i litteraturen och studien har erhållits genom sökmotorer som Google och Google Scholar. Sökord som använts är svenska ord inom området och motsvarande på engelska för ett bredare sökfönster. Exempel Generationsskifte, Succession planning, Socialt kapital, Generationsväxling, Tillit, Trust, Gröna näringen, Agriculture, Familjeföretag, Family business, Mjuka värden, Känslor, Feelings med mera. Litteraturen som funnits ligger till grund för de frågeställningar som gjorts inför intervjuerna.

## 3.3. Urval

Urvalet av respondenter har skett med hjälp av olika kontakter inom näringen och genom tidningsartiklar som beskrivit intressanta fall av generationsskiften. Fem av respondenterna är specialister inom generationsskiftesfrågor med många års erfarenhet. Respondenterna författarna själva har tagit kontakt med är en fallstudiegård som genomgått ett planerat generationsskifte i tidigt skede. Fallstudiegården fanns med i en lantbrukstidning som beskrev deras tidiga process och förutsättningarna bakom. Intresset för familjen till studien grundade sig i deras tidiga skede att påbörja generationsskiftet och deras starka familjerelation som fanns beskrivet i artikeln.

Vi har strävat efter att intervjua specialister med stor erfarenhet som kan dela med sig av sina kunskaper inom ämnet. Specialisterna ska komma från olika organisationer för att kunna komma med olika synsätt hur deras arbete fungerar och åsikter kring socialt kapital i familjer. Två vetenskapliga artiklar (Strike 2012, Michel and Kammerlander 2015) tar upp specialisternas viktiga roll för familjen vid ett generationsskifte. Det är mycket viktigt att hitta rätt rådgivare som är trovärdig och välutbildad för att kunna förstå familjen bästa i skiftet.

Familjens medlemmar som var medverkande vid generationsskiftet hos fallstudiegården har tillfrågats av oss om intresset att medverka på intervjuer.

Vi anser att det kommer räcka att ha fem intervjuer, en med varje specialist. Deras kompetens och erfarenhet kommer ge en bra bild över ämnet, de har hanterat många skiften genom åren och träffat på de flesta olika familjerelationer och personlighetstyper. Det kommer inte ge en generell bild över vår frågeställning men ge en överblick på hur det skulle kunna vara. Fallstudiegården kommer fungera som ett exempel på en familj som genomför ett tidigt generationsskifte. Svaren från intervjuerna kommer analyseras för att se om specialisterna har samma bild som familjen.

Ingen hänsyn har vidtagits av geografiska läget, ålder eller kön i valet och planering av intervjuer med varken specialister eller fallstudiegården.

### 3.4. Genomförande

Respondenterna i form av specialister har i förväg fått ta del av frågorna till intervjun, tanken är att de tillfrågade skall få tid att reflektera över de frågor som skall ställas. Respondenterna från fallstudiegården får ej tid att reflektera över frågorna i förtid. Risken att påverka varandras svar vid diskussion är påtaglig vilket ligger till grund för vårt beslut.

Vi började med fallstudiegården för att få en inblick i hur denna familj har tänkt, resonerat, reflekterat, reagerat och agerat i deras generationsskifte. Det skulle sedan ligga som underlag till intervjuerna med specialisterna. Ämnet beskrevs under första kontakten med fallstudiegården när förfrågan om intresse för medverkan ställdes. Intervjun genomfördes på plats med de båda överlåtarna och övertagarna. Intervjuerna spelades in med digital ljudinspelare. Dessutom antecknades sådan information som är svår att fånga i ljudupptagningen som känslor och uttryck.

Intervjuerna med specialisterna skedde via det digitala programmet Zoom tillsammans med två andra studenter som arbetar med snarlika frågeställningar. Handledaren deltog vid första intervjun som ordförande, under de följande fyra intervjuerna tog studenterna rollen som ordförande. Intervjuerna spelades in med digital ljudinspelare för att inte riskera att intervjun skulle avbrytas av anteckningar och få en mer flytande konversation.

Alla studiens respondenter har anonymiserats vid transkriberingen för att skydda dem för igenkännande. Det är viktigt eftersom frågorna kommer handla om relationer och känslor. Respondenterna har haft tillgång till de insamlade data från studien och har godkänt innehållet. Detta för att se att deras tankar har uppfattats någorlunda rätt och för att inte uppge information som de själva inte godkänt.

### 3.5. Validitet och Reliabilitet

Begreppen validitet och reliabilitet är uppfattningen om hur väl de valda metoderna mäter det vi egentligen vill mäta. De beskriver hur bra datainsamlingen har fungerat. God validitet och reliabilitet är en förutsättning för att resultatet skall kunna generaliseras till att även gälla andra än de som är undersökta. I vår studie med kvalitativ metod berör begreppen såväl datainsamling som den efterföljande analysen av insamlade data från intervjuerna. Validitet avser att mäta det som är relevant i sammanhanget medan reliabilitet avser att vi mäter på ett tillförlitligt sätt. Vid en kvalitativ studie måste begreppen värderas på ett annorlunda sätt än i en kvantitativ då det inte går att mäta tillförlitligheten i siffor. Det handlar om att kunna beskriva det vi har samlat in och bearbetat data på ett systematiskt och hederligt sätt (Gunnarsson 2002).

Med kvalitativa intervjuer finns risken att tiden inte räcker till. Det kan innebära att få intervjuer genomförs och resultatet inte blir generellt och således inte tillräckligt

trovärdigt. Med öppna intervjuer finns risken de intervjuade går in och diskuterar sådant som inte är relevant för studien. Med för mycket data som inte rör studien blir det svårare att tolka och jämföra.

## 4. Resultat

I detta kapitel kommer vi redovisa den data som kommit fram i intervjuerna med specialister och familjemedlemmar från fallstudiegården. Relevant data för sammanställs objektivt och sakligt. I nästa kapitel analyserar den data som kommit fram.

### 4.1. Intervjuer specialister

Som grund till frågeställningarna (se bilaga 1) till specialisterna låg de fyra faserna (Nutek 2007) och en familjs sociala kapital. En inledande fråga ställdes till samtliga specialister hur de såg på de mjuka frågorna i de olika faserna. Faserna är; 1) väcka frågan, 2) skaffa kunskap och reflektera olika lösningar, 3) välja ägarskifteslösning och till slut 4) genomföra vald lösning (mer info om de fyra faserna i kapitel 3).

Intervjuer sammanställs efter den frågeställning som användes vid intervjuerna (se bilaga 1). Svaren har sammanfattats efter det som är mest relevant för en process gällande mjuka värden, socialt kapital och övriga relationer. För att behålla anonymiteten på de intervjuade har de i studien blivit namngivna specialist 1,2,3,4 och 5. Siffrorna står för den ordning som intervjuerna skedde.

#### 4.1.1. Fråga 1. Processen och mjuka värden

Det kommer fram att alla specialister arbetar på ett liknande sätt. Det första mötet sker med bara föräldrarna. Det sker antingen på kontoret eller hemma på gården. Specialist 3 anser att första kontakten bör ske på kontoret och sedan på gården för att få förståelse för produktionsförutsättningarna. Skulle det däremot handla om ett passivt ägande så ser specialisten ingen anledning att åka till gården. Första mötet handlar mycket om att lyssna. Där ska föräldrarna hålla talan och framföra deras tankar. Specialist 1, 2 och 3 är inne på att det är viktigt att vara en god lyssnare i arbetet med generationsskiften. Specialist 3 har lärt sig att lyssna mer än hen pratar. Det är allra viktigast tidigt i processen, speciellt vid de mjuka frågorna.

Alla specialister tar användning av ett PM. Anteckningar nedskrivs redan under första mötet, allmänt vad som hänt och sagts under mötets gång som är av intresse. Konflikter och personliga saker antecknas inte utan det håller specialisterna för sig själva, men har själva med sig det i bakhuvudet under processens gång.



Anledningen till PM:et är att alla ska få samma information, inte kunna komma med påståenden om saker som inte tagits upp och använda som underlag långt efter generationsskiftet är avklarat. Specialist 3 har som grundprincip att alla ska skriva under PM:et. Det visar att alla är förstådda vad det handlar om och att de är medverkande i processen. Delaktighet beskriver specialisten som en av anledningarna till påskriftena.

Specialisterna har den gemensamma uppfattningen att de mjuka värdena är viktiga i ett generationsskifte. Dock finns olika uppfattningar om när de är viktigast. Fyra av fem specialister ansåg att mjuka värden var något som var extremt viktigt under alla faser under processen, dock extra viktigt att trycka på i början. Specialist 2 anser dock att de är viktigast i fas 3. I den fasen kopplas alla familjemedlemmar in och det är då det är viktigt att lyssna på alla. De andra specialisterna anser att det är mycket information och mjuka värden redan i början med föräldrarna som ska hanteras. Specialist 4 beskriver det som en gigantisk tratt. Det börjar brett med att inhämta information från familjen och smalnar sedan av för att hitta en lösning som passar alla. De mjuka värdena måste hanteras för att kunna komma fram till en lösning. Specialist 1 anser att de mjuka värdena ofta är lite förbisedda. Det är viktigt att inte se generationsskiftet som en ren räkne process, tyvärr är det specialister som gör det. Hen kan bli dumförklarad av sina kollegor för att hen trycker mycket på de mjuka frågorna. Specialist 2 förklarar sig själv som ”En fyrkantig ekonom som är van att hålla på med siffror, men man kommer in de här frågorna. Man måste hantera det” angående svårigheterna att hantera de mjuka värdena.

Vid frågan hur mycket tid som läggs på mjuka värden, ekonomi och juridik svarar specialist 2,4 och 5 att cirka 50 % består av mjuka värden. Juridik är en liten del och är följd av de andra alternativen. De mjuka värdena ligger som grund och måste bearbetas innan ekonomin och juridiken. Specialist 4 nämner det viktiga i att lägga tid på de mjuka värden för att minska konflikter. Det tar tid och kraft men vinner på det i längden i processen.

#### 4.1.2. Fråga 2. Väcka frågan

Specialisterna är eniga om att det är föräldrarna som tar upp frågan angående generationsskifte. Antingen tas kontakt med specialisterna direkt eller får de uppdraget via revisorerna. Det finns delade åsikter angående hur stor påverkan revisorn har i att väcka frågan. Specialist 3, 4 och 5 anser att det är fullt möjligt att revisorn kan vara en del av processen. Frågan väcks innan specialisterna kommer in i bilden vilket gör att det finns lite kunskap vad som händer innan. Specialist 3 har också varit med om att bankerna trycker på frågan då dem ser att familjerelationen inte funkar längre, hamnar besvärligt i creditsituationen och vet att det finns barn som är duktiga och vill ta över verksamheten. Specialist 1 och 2 anser att det är sällan frågan tas upp av revisorerna. Det är inte vanligt att det är barnen som trycker på om frågan. I de fallen handlar det om barn som varit

verksamma hemma och vill se en förändring om de ska stanna. Specialist 3 är inne på att det kan förekomma i de aktiva verksamheterna men har aldrig varit med om att den yngre tryckt på om frågan i ett passivt företag.

Den genomsnittliga åldern för ägare som genomför generationsskifte ligger på 65–75 år. Det är en klar bild som specialisterna har angående åldern. De anser att i regel sker diskussionen kring generationsskiftena för sent. Den stora faran är att barnen hunnit bli för gamla och etablerat sig någon annanstans. Specialist 2 anser att den nya generationen bör komma in i företaget betydligt tidigare än vad de gör generellt för att det ska bli en bra utveckling för gården i framtiden. Specialist 3 är inne på det spåret men menar att det inte är åldern på föräldrarna som är problemet, det är inställningen och orken. Det är också svårt och känsligt att väcka frågan hos föräldrarna av barnen då det är föräldrarnas egendom det handlar om, inte barnens. Specialist 1, 2 och 4 har en gemensam bild att de bästa generationsskiftena sker lite tidigare, när föräldrarna är 60–65 år. Det finns ett helt annat engagemang i de fallen, diskussionen har skett med alla barnen tidigt i processen och överlåtaren har ofta fått vara verksam i företaget en tid. Föräldrarna blickar i de fallen hoppfullt framåt istället för tröttsamt bakåt. Specialist 4 menar att det nog blir svårare ju äldre man blir. Äldre människor blir fast i sin form medan yngre ser helheten på ett annat sätt och kan anpassa sig.

Specialist 5 nämner att föräldrar som historiskt har blivit intvingade i en gård har en tendens att släppa gården tidigare om det finns intresse hos ungdomen.

#### 4.1.3. Fråga 3. Är föräldrarna redo?

Det finns olika uppfattningar om föräldrarna är generellt redo att släppa taget om gården och boendet. Det är olika från familj till familj. De föräldrar som väljer att ta upp diskussionen med familjen i god tid och inkludera alla barnen har lättare att släppa taget. Det gäller att få alla parter att bli bekväma i tanken av att ett framtida generationsskifte ska ske. Alla ska bli inkluderade och hinna tänka igenom vad det innebär för dem i framtiden. Specialist 1 ser en bild över hur framgångsrika företagare har svårt att släppa taget om något de själva har sett växa. De är ofta öppna i början av processen men får kalla fötter i slutet vilket avstannar generationsskiftet.

Bostaden är ett vanligt bekymmer att bita sig fast vid. Det är en känslig och ganska vanlig fråga som inte föräldrarna vill lyfta eller diskutera enligt specialist 1. Det är inte heller ovanligt att föräldrarna och den tilltänkta övertagaren ger olika versioner angående boende frågan. Oftast är det att föräldrarna anser att övertagaren bor så pass fint att de inte behöver flytta medan övertagaren menar att föräldrarna vägrar ge upp bostaden.

Specialist 2 delar med sig sina erfarenheter kring driften av gården som är ett vanligt problem. Finns det djur med i bilden där barnen inte är intresserade av att fortsätta med den verksamheten blir det ofta ”tomt” för föräldrarna. I de fallen blir

det svårt för dem att släppa taget. Handlar det däremot om växtodling är det inte samma sak då det inte är en lika aktiv dagligverksamhet på gården.

Att vara ägare för en verksamhet skapar ett visst kontrollbehov. Specialist 3 menar att det är en stor omställning för vissa överlåtare att släppa taget om gården och kontrollen. Specialistens tidigare erfarenheter av fall med liknande problem gör att hen kan arbeta med de mjuka värdena och stötta övertagaren för att avdramatisera händelsen. Emellanåt är detta en mycket svår fråga som måste hanteras med aktsamhet.

Det finns en delad bild över att en överlåtare som är under pensionsåldern ofta gör generationsskiftet för att den personen tycker det är kul att se sina barn utveckla företaget och har det i fokus. De föräldrar som är över pensionsåldern gör det istället för sig själva gällande ekonomi och fysiska förmåga. Processen ska gå snabbt och mer fokus läggs på reducerad skatt.

#### 4.1.4. Fråga 4. Diskussionsklimat

Alla familjer är olika när det gäller diskussionsklimatet. Det beror på att det finns alla olika sorters familjesituationer och personlighetstyper så ingen är den andra lik. Det finns en klar bild över att det går att känna av direkt på första mötet hur vana familjen är att diskutera. Är familjen vana vid diskussion leder det i regel till en lättare process. Specialist 3 ser transparens och delaktighet som två jätteviktiga aspekter för att processen ska gå smidigt till.

Utöver de familjer som antingen är slutna eller öppna finns det ett fåtal fall där är en överlåtare som är extremt dominant. Specialist 1 förklarar att det förekommer i cirka 10 % av fallen. Den personen håller i taktpinnen, styr och ställer efter eget bevåg. Den tilltänkta övertagaren som har arbetat under överlåtarens piska under hela hens arbetstid och inte kunnat ta egna beslut och förväntar sig att någon annan tar det. Det kan bli stora problem vid ett generationsskifte. Specialist 3 anser att det är svårt att påverka sådana situationer. Den relationen som finns mellan parterna är så pass stark. Även om det låter bra på mötet fortsätter relationen som vanligt när de kommer hem.

Majoriteten av specialisterna har enskilda möten med familjen. Till en början sker möten tillsammans med hela familjen, där gäller det att skapa sig en känsla av vilka som får komma till tals. Beroende på specialist tillvägagångssätt sker mötena antingen frivilligt eller obligatoriskt på kontoret eller via telefon. Vissa anser att alla måste komma till tals och därför är mötena obligatoriska. Andra specialister anser att är det något som en person missuppfattat eller inte vågat dela med sig finns specialisterna tillgängliga på telefon. De enskilda mötena skapar ett mycket större förtroende mellan parten och specialisten.

Det finns delade uppfattningar om det går att se en koppling mellan ålder och öppenhet. Specialist 1 och 4 anser generellt att de familjer som är yngre vid skiftet är mer öppna och vana att diskutera än de familjer med föräldrar som är över

pensionsåldern. Är föräldrarna äldre och drivit gården på sitt sätt vill de även göra generationsskiftet på sitt sätt. Det är inte sällan föräldrarna kommer till specialisterna utan att diskuterat med familjen och sedan efter mötet kopplar in den som tänkt ta över gården. Har föräldrarna då en bestämd bild som redan där stänger för diskussion blir det automatiskt mer hemligt och information kommer ej ut. Det blir som uppgjort för intriger i framtiden. Genomförs däremot ett skifte tidigare är det vanligare att hela familjen är med om tankarna från början.

Specialist 1,3 och 5 är inne på vad som är rättvisa. Rättvisa är inte ekonomi utan en känsla. Specialist 1 ser det mer som en filosofisk fråga. Det är väldigt individuellt hur människor ser på rättvisa. Vid en äldre gård som varit i släkten är syskon mer förstående över att det inte blir rättvist ned till sista kronan. Specialist 3 förklarar rättvisa som en livsstilsfråga. Familjer med högt socialt kapital är mer flexibla med lösningen. De har lättare att diskutera. Specialist 5 berättar att syskon ibland kan ha svårt att förstå varför det blir så lite pengar över till dem även om det förklaras. Är det ingen som förstår planen som lagts fram är det en dålig plan. Specialisten berättar vidare att föräldrar som är gamla när generationsskiftet genomförs brukar barnen ofta fundera på hur mycket kapital föräldrarna bär på. De är något mer kapitalfixerade och blir besvikna när sanningen om värderingen kommer fram och blir då giriga. När övertagandet sker tidigare blir barnen istället lite tagna på sängen då ingen har hunnit reflektera över pengar.

#### 4.1.5. Fråga 5. Hur påverkas en familjs relation?

Det är svårt för specialisterna att få en klar generell bild över familjernas relationer efter generationsskiftena då de inte längre arbetar aktivt med familjen. Vissa av specialisterna gör korta återkopplingar men det är ytterst lite. Specialist 1 ger en bild över att slutna familjer ofta börjar öppna upp sig för varandra vilket är positivt. Specialisten berättar vidare att det finns relationer som blir sämre. Ofta där föräldrar försöker hålla övriga barn som ej ska ta över gården utanför samtalet. Alla ska bli lika informerade annars är det som gjort för missämja.

Öppna familjer leder i regel till bättre resultat då de är vana att lösa konflikter och förstår innebörden av konstruktiv kritik. Den slutna familjen ser istället bara negativ kritik.

Specialist 3 och 5 har båda definitionen av ett misslyckat generationsskifte när familjens medlemmar inte kan träffas under jul och fira högtiden tillsammans. Specialist 3 ser det dock som svårt att ändra en familjrelation när den redan är stark negativt. En familj som varit taskig mot varandra i många år kommer försätta vara taskiga mot varandra i det flesta fallen efter generationsskiftet. Det är mindre tillfredsställande och jobbigt att göra sådana skiften där familjens relation är negativ. Samtidigt måste skiftena genomföras. Det ges flera exempel på fall där flera års småsaker kommer upp till ytan. Det är inte ovanligt att det handlar om barn som inte tar över som tar upp ämnet om att de inte är lika mycket värda som

övertagaren. Att under deras uppväxt la föräldrarna inte lika mycket tid på deras intressen som det andra barnet. ”Bara för att man är föräldrar så älskar man kanske inte alla sina barn lika mycket, eller på samma sätt” förklaras skämtsamt på frågan om föräldrar inte delar med sig allt till sina barn vid processen. Det dyker upp saker hen inte kan skriva ner men som bör finnas med i bakhuvudet under processens gång.

#### 4.1.6. Fråga 6. Hur viktigt är det sociala kapitalet?

Svaret från specialisterna angående betydelsen av socialt kapital inom familjen är uppenbart. Specialist 1 förklarar det som jätteviktigt ur alla aspekter. Det är avgörande för hur smidigt processen fortlöper. Öppenheten och att vara van vid kommunikation anses vara viktiga faktorer. Specialist 2 anser också att det är jätteviktigt. Desto högre socialt kapital desto smidigare och bättre går processen. Kommunikation är den allra viktigaste faktorn enligt specialisten. Att våga prata med varandra och hålla det öppet då kommer tilliten och förtroendet på köpet. Specialist 3 är inne på samma spår, det är jätteviktigt. Det leder till att det går smidigt, är positivt och leder till en lösning som alla känner sig nöjda och glada med och familjen kan fortsätta umgås. Förtroendet, tilliten, förmågan att kunna kommunicera med varandra och öppenhet inom familjen är viktiga faktorer. Det finns då stora förutsättningar att det blir ett bra skifte. Specialist 4 anser att det sociala kapitalet inom en familj är en väldigt stor del för att lyckat generationsskifte. Bra familjeförhållanden och förmågan att kunna kommunicera är grunden till ett lyckat generationsskifte. Specialist 5 förklarar det sociala kapitalet som otroligt viktigt. Finns det ett dåligt socialt kapital innan skiftet blir det garanterat inte bättre efter.

#### 4.1.7. Fråga 7. Viktigt att gården drivs vidare inom familjen?

Alla fem specialister är överens om att graden av socialt kapital inom familjen har direkt koppling till hur viktigt det är för gården att finnas kvar i familjen. Är det sociala kapitalet högt är känslan om rättvist mer av en känsla än att det är rättvist på papper angående kronor och ören. Drivs gården mer passivt, eller att barnen flyttat till annan ort är känslan om att ha den kvar inte alls lika påtaglig. Då är summan av pengar mer lockande.

Viljan att gården stannar kvar inom familjen är en av de första sakerna som tas upp enligt specialist 3. Det spelar ingen större roll om vem som driver den bara den blir kvar inom familjen. Som kompensation har det visat sig att syskon kan tänka sig att lämna ifrån sig pengar i kompensation och få något annat för att knyta sig fast till centrumunkten, till exempel bit mark eller sommarstuga. Gården är barndomshemmet för alla barnen och har ett högt emotionellt värde. Specialist 4 och 5 tar också upp viljan om att få en sommarstuga i kompensation för att kunna

komma tillbaka till gården eller närområdet. Många gånger ser syskon det som viktigt och ger ett helt annat intryck av engagemang vid processen.

#### 4.1.8. Fråga 8. Hur ser du på din sociala koppling till familjen?

Alla specialisterna är överens över hur viktigt det är med personkemin, går inte att få bra kontakt med alla men att man måste försöka. Enskilda möten är något som alla specialisterna använder sig av för att öka förtroendet mellan rådgivare och de involverade personerna. Fungerar det ändå inte anser alla att det är bättre att lämna ifrån sig processen och låta en annan specialist driva vidare det. Tre av fem specialister har både tagit över och lämnat ifrån sig generationsväxlingar medan de andra två enbart har tagit över och aldrig lämnat ifrån sig. Samtliga uttrycker sig att de processer som övertas är på grund av att förra specialisten inte var tillräckligt bra lyssnare enligt familjen i fråga.

Att vara neutral gentemot alla parter är något som alla anser viktigt, två av fem är däremot mycket tydliga med att det är föräldrarna som är viktigast. Det är för dem som specialisten arbetar och deras kapital och arv som skall hanteras. Tre av fem specialister påpekade att allt skulle kännas bra även från deras synvinkel under en process. Vilde familjen genomföra något som dessa specialister ej trodde på var de tydliga med att dem avsåg sig ansvaret. En specialist sade att hen inte ens skulle ta på sig uppdraget vid sådana betingelser, det är ej värt ett försök att upplysa överlåtarna om att det här är inte bra.

## 4.2. Intervju familjen.

Intervjun med fallstudiegården utgick från intervjumallen (se bilaga 2) och sammanställdes i en löpande text om deras tankar angående deras process och familjeperspektivet. För att få djupa svar har personerna anonymiserats och blivit nämnda överlåtare, övertagare samt familjemedlem (se nedan).

### 4.2.1. Familjen

*Överlåtare 1* – 60år. Har en historia av ett sämre generationsskifte där fadern inte ville lämna över gården. Fick istället möjlighet med sambon ta över svärfaderns gård.

*Överlåtare 2* – 60år. Fick möjlighet att ta över familjegården 1990 efter en olycka som drabbade dennes fader som då valde att trappa ned.

*Övertagare 1* – 34år. Från början enda övertagaren till familjegården. Började arbeta på gården direkt efter gymnasieutbildning.

*Övertagare 2* – 29år. Hade först tanke på annan karriär inom den gröna näringen. Studerade vidare på högskola efter gymnasiet. Under generationsskiftets gång och

sitt sista år på högskolan blev en gård till salu. Gården var faktorn till att vilja bli egenföretagare istället.

*Familjemedlem 1* – 31 år. Har ett stort intresse för lantbruket men valde att inte driva eget. Avstod sig sin äganderätt i gården.

*Familjemedlem 2* – 33 år. Inget intresse av lantbruk. Har studerat på annan ort och driver eget företag. Bor för närvarande i närheten till familjen men är inte delaktig i gården.

#### 4.2.2. Bakgrund

Fallstudiegården köptes av överlåtare 2's farfar 1946 och varit i släkten sen dess. En arbetsolycka gjorde att överlåtare 2's far fick ta över gården vid 18 års ålder. Han blev på sätt och vis påtvingad gården med tanke på olyckan.

När dagens föräldrar i sin tur fick ta över gården fanns där uppbundna mjölkkor i ett omodernt stall som var alldeles för tungarbetat. Diskussionen gick om att lägga ner verksamheten eller utveckla och satsa på mjölken. Valet föll på att utveckla, först investerades det i en mjölkgrup som senare övergick till ett robotsystem. Överlåtare 1 tyckte det var en succé med robot, men överlåtare 2 var mer för grupen. Den stora anledningen med övergången till robot var för att frigöra mer tid till familjen.

#### 4.2.3. Generationsskiftesprocessen

Överlåtarna hade under lång tid planerat att deras generationsskifte skulle påbörjas i god tid för nästkommande generation. ”Vore himla roligt om det kommer en ny generation in i det. Själv fick jag inte den chansen riktigt” förklarar överlåtare 1 och berättar vidare om historien om hans familjegård där fadern vägrade släppa taget. Där fanns inga tankar om att lämna över gården och överlåtare 1 hade inte möjligheten att ta över. Fadern hann bli över 70 år innan han gick bort. Fadern vägrade släppa ifrån sig gården ända in till dödsbädden. Då tog överlåtare 1 yngre syskon över gården då överlåtare 1 redan hade fått chansen att vara med när sambon skulle ta över efter sina föräldrar. Chansen dök upp efter en arbetsolycka som skadade förra ägaren, han kunde inte längre driva gården och fick då trappa ned. Tankar hade redan funnits om att lämna över gården i god tid.

Överlåtare 1 ser en dyster framtid för jordbruket om det är så det kommer fungera. Att inte ens få genomföra ett generationsskifte när övertagaren är 50 år. En stor anledning till att fadern inte ville släppa ifrån gården var att han inte kände att han hade tjänat några pengar och var tvungen att fortsätta arbeta. Det hade satt sina spår på överlåtare 1 som då kände att de var tvungna att utveckla den nya gården vidare. Viktigt för att kunna få en inkomst som bär de själva samt barnen.

### *Väcka frågan*

När tiden kändes inne och överlåtarna var i 50 års åldern togs diskussionen upp med företagets revisor. Det var överlåtarna som nämnde det för revisorn som tyckte att diskussionen om ämnet skulle tas upp så fort som möjligt. 2010 hölls första mötet med revisorn inom familjen. Till en början hölls möten en gång om året för att påbörja tankarna. ”Har en fruktansvärd bra revisor. Han har ställt upp på alla stolligheter vi har hittat på, men ändå klarat att räkna ut det. Han är helt outstanding.” berättar överlåtare 1 och skrattar angående revisorn. Det var även den personen som bestämde när nästa möte skulle ske. Revisorn var väldigt tydlig med fråga om det kändes bra för de inblandade parterna. Till en början var tanken att en specialist med kompetens inom generationsskiftet skulle ha hand om deras generationsskifte. Bristen på kunskap inom mjuka frågor gjorde att de återgick till sin revisor (mer info nedan). Revisorn fick i detta fall fungera som en specialist.

### *Diskussion*

Föräldrarna ansåg det som viktigt att alla barnen fick vara med och lyssna vid mötena och känna sig delaktiga. Ingen skulle kunna komma senare och känna att de fått mindre information än någon annan. För att lyckas ha med alla involverade har mötena planerats efter familjemedlem 2 som har haft svårast att hitta tid. Hen ska inte senare kunna komma och känna sig motarbetad, utan övriga visar att de vill att den personen ska vara med. När det gäller möten om hur bolaget ska hanteras fanns inga krav på att familjemedlem 1 och 2 skulle medverka.

### *Boende*

Familjens boende var en stor och viktig faktor för generationsskiftet. Överlåtarna hade egen erfarenhet av att svärföräldrarna såg allt de gjorde vid arbete. De var klara från början att de skulle flytta ifrån gårdens centrum. När det väl kom till kritan var det ändå rätt tufft enligt övertagare 1. Hen hade bott i tre hus kring gården, men det var inte förrän förflyttningen till huvudbostaden som gjorde att hen infann känslan som ägare. Vid köpet av den nya gården ingick ett hus som övertagare 2 flyttade till.

Från 2015 har överlåtarna letat efter hus som skulle kännas rätt. Det blev försenat då rätt hus ej hittades. Föräldrarna kunde varit kräsnare förklarar övertagare 1, ”detta hus vill vi ha men vill ej sätta barnen på pottkanten”. Enligt överlåtarna var det egentligen inget stort problem men de hade gjort det till det. Det fanns ett hus på gården som överlåtare 2’s föräldrar hade bott i. Överlåtarna hade kunnat ta det om inte familjemedlem 1 ville ha det. För överlåtarna kändes det bättre om det barnet fick det. Dessutom hade de varit kvar på gården och haft daglig insyn. De visste att de skulle komma med åsikter trots att de gått i pension.

Året innan intervjun kom ett hus till salu som föräldrarna var nöjda över.



### *Kompensation*

Till en början ville överlåtarna ha pengar i kompensation, planen ändrade sig och dem valde sedan att få ha kvar en fastighet. Syskonen har hela tiden haft en klar bild att de bara ville ha pengar vid skiftet. Övertagare 2 som också hade tänkt sig pengar i kompensation ändrade sig när den nya gården blev till salu.

Kompensationen i form av rena pengar räknade revisorn fram. Det fanns inga dispyter angående summan, huruvida någon part fick mer eller mindre. Värdet på gården räknades ut så om den lagts ut på marknaden och sålts, tagit bort skulder, skatter med mera. Det blev en viss summa som alla godkände och som sedan delades på alla parter. Föräldrarna tog först sin del som de ansåg sig behöva för att klara pensionen, resten fick barnen dela på. Revisorn förklarade att det inte blev bättre än den summan som var framräknad. Var noga med att tala om vad som gällde.

Det fanns en liten dispyt angående om vem av familjemedlem 1 och 2 som skulle ta över ett hus på gården. Båda ville ha huset av emotionella värden som fanns knutet till bostaden. Det blev en enkel lösning då familjemedlem 1 hade familj och barn, detta gjorde att behovet av villa med trädgård var större än familjemedlem 2.

### *Utmaningar på vägen*

I början var tanken att övertagare 1 skulle köpa hela gården och lösa ut alla familjemedlemmar. Under processens gång kom av ren tillfällighet en gård i närheten till salu. Det fick övertagare 2 att finna intresset för att driva eget. Hade den gården inte kommit till salu hade förmodligen inte övertagare 2 varit en del av generationsskiftet. Överlåtarna köpte till gården till det befintliga och sedan var tanken att övertagare 2 skulle köpa ut gården. Banken gav dock inga lån till övertagarna då de var tvungna att visa ett eget resultat först. Då skapades ett aktiebolag för att kunna dela ifrån produktionen från fastigheten som överlåtarna fortfarande ägde. Med tanke på omständigheterna med bland annat torkan 2018 gjorde det svårt att visa ett gott resultat. Detta drog ut på generationsskiftet. För att kunna köpa den nya gården var de tvungna att frigöra kapital, pengar till kontantinsatsen togs från skogen. Problemet var att de miljonerna från skogen hade övertagare 1 tänkt använda till att lösa ut sina syskon. Då fanns inte den reserven längre till att lösa ut syskonen. Överlåtare 1 håller med om att det var tufft den tiden men ville absolut sitt barns bästa "Vill du får du pröva". Det fanns förståelse hos övriga familjemedlemmar angående övertagares 2 önskan om att oväntat driva eget. Det förlängde hela processen men ingen av syskonen hade några klagomål. Den nya gården som köptes värderades till ungefär samma summa som den gamla gården var. Detta blev problematiskt då det plötsligt ska diskuteras den dubbla lösesumman.

#### 4.2.4. Familjens relation

Familjen är eniga om att de umgås till största del i arbetet och har varit så även under barnens uppväxt. Tre av barnen har visat intresse av lantbruket och arbetar på gården. Det började redan när barnen fick vara med i mjölkgruppen när de var små. Alla barnen fick vara med vid mjölkningen men familjemedlem 2 var inte delaktig något mer sen när hen blev äldre, då stannade hen hellre kvar i huset. Familjemedlem 2 blev lite utanför och tyckte aldrig det var något roligt med lantbruket. Överlåtare 1 berättar vidare att familjemedlem 2 inte alls var glad över korna till en början ”Jag hatar dem! Dessa jävla kor!” berättar överlåtaren att familjemedlemmen en gång hade skrikit när en av svärföräldrarna fick lov att avbryta lekandet för att arbeta med korna. Överlåtaren berättar vidare skämtsamt om besvikelsen att inte ens kunde komma till sin farmor för att leka när korna kommer före. Överlåtarna hade god hjälp av svärföräldrarna att vara barnvakter.

Familjen hade gemensamma semestrar fram till barnen var 15 år en gång om året. Inte ofta det var långsememester med tanke på att båda var delaktiga i företaget. När fritid väl gavs försöker de alltid ordna något för att skapa gemenskap. Övertagare 1 påpekar att de har en stor släkt med många kusiner. Det fixas alltid ihop något med dem. I vardagen har de alltid familjemiddagar.

Året 1996 gick de över från två till tre mjölkningar så föräldrarna skall kunna vara inne när barnen kom från skolan. Detta beslut genomfördes inte för att förbättra ekonomin utan för att kunna vara med familjen. Nackdelen var ett nattpass som skulle mjölkas som överlåtare 1 ofta tog ansvar över, oavsett julafton eller midsommar. Några år senare investerades det i robotmjölkning för att frigöra ytterligare tid. Investeringen låg till grund för att slippa nattmjölkningarna. Ekonomin kom med på köpet vid dessa investeringar men frigöra tid för familjen var största fokuset. Det gav mer tid för middagar och frukostar med familjen vilket de ansåg som viktigt.

Föräldrarna och övertagarna är klara med att familjerelationen har varit jätteviktig i deras generationsskifte. Den har varit med hela processen. Den starka relationen har gjort att alla kunnat framföra sina åsikter och ha ett öppet diskussionsklimat om framtiden. Alla barnen hade sambo vid processen och de fick vara med i diskussionen. Det blev många parter som skulle vara med. Överlåtarna har hela tiden varit klara med att relationen har varit det viktigaste i generationsskiftet. ”Det har vi sagt hela tiden. Vill ni inte detta säljer vi direkt” berättar överlåtare 1 och menar att det vore bättre att ta pengarna och ha lite rolig istället och ha fortsatt bra relation.

#### 4.2.5. Specialistens och revisorns roll

Företagets revisor har spelat en viktig roll för familjens generationsskifte. Revisorn har varit verksam i företaget i många år, till och med under förra ägaren. Det finns stor kunskap i förutsättningarna för företaget.

Till en början hade familjen kontaktat en specialist med kompetens inom generationsskifte. Det var en stor besvikelse för familjen som ansåg att det inte fungerade. Specialisten la fram en mall på första mötet och berättade precis hur det skulle gå till utan åsikter från familjen. Det fanns inget personligt bakom berättar övertagare 1 och anser att det bör vara någon som förstår förutsättningarna för familjen och företaget. Det gjorde att familjen gick tillbaka till sin revisor och frågade den personen om att ha hand om deras generationsskifte.

Familjen förklarar revisorn som duktigt på att sätta sig in i de mjuka frågorna och förklara så att alla förstår. Familjen kunde ställa vilken fråga som helst, ingen fråga var för dum. Revisorn tog sig tid att förklara så att alla skulle förstå. Familjemedlem 1 och 2 var till en början osäkra på vilka värden som det pratades om. Revisorns sätt att förklara gjorde det enkelt för dem att förstå problematiken. Revisorn tryckte på att alla skulle vara raka och ärliga. Det är viktigt att ingen kommer efteråt och är avundsjuk. Skall kunna umgås som en familj efteråt.

Utöver revisorn hade de en extern jurist vid två möten som förklarade samboavtal.

Avslutningsvis berättar familjen att generationsskiftet definitivt hade slutat annorlunda om de haft en annan rådgivare. ”Jätteviktigt, viktigaste biten med de mjuka värdena” berättar en av de intervjuade angående frågan om betydelsen om de mjuka värdena i processen. Vidare kommer de fram till en gemensam procentsats på 80 % som deras generationsskifte bestod av. Resterande handlade om ekonomi och juridik.

#### 4.2.6. Tiden efter generationsskiftet

Båda föräldrarna är fortfarande aktiva på övertagares 1 gård vid intervjuens gång. Överlåtare 1 beskriver sig skämtsamt som dräng och överlåtare 2 är med och arbetar i lagården. Vid generationsskiftet bestämdes det att föräldrarna skulle ha fast lön till de är 65 år oavsett om de blir sjuka eller väljer att sluta. Det skulle fungera som en säkerhet för dem att ha en garanterad inkomst samt själva välja hur mycket de ville arbeta. Överlåtare 1 ser det mer som terapi än arbete. Enligt övertagare 1 fungerar det inte att ha överlåtare 1 i stallet för då gör den personen precis som hen alltid gjort och inte följer de nya rutinerna. Därför investerades en lastbil som ingår i företaget och som överlåtare 1 har ansvar över.

Den känsliga processen att lämna över gården och ansvaret har föräldrarna redan gått igenom. Överlåtare 1 berättar att hen först skulle sitta på en trapp och kolla. Överlåtare 2 var mer osäker, fick se om hen skulle fortsätta jobba till 65 år. Till en början tyckte föräldrarna att det var jätteskönt att vara lediga. Sedan kom abstinensen fram ”Var alldeles förjävligt. Vafan ska jag göra nu? Det var inte roligt. Det var jag inte förberedd på, att jag skulle få sådan abstinens.” Berättar överlåtare 1 som menar att hen blev sur, grinig och förbannad på allt. Överlåtaren var ingen trevlig person då hen mådde dåligt av det. Det var en stor omställning. Överlåtare 1 berättar att det var tufft att veta att hen inte kunde bestämma färdriktningen längre.

Överlåtaren erkänner att det var svårare än hen först trodde då det hör ihop med identiteten vad man är, att inte längre vara företagare och mjölkbonde. ”Är du mjölkbonde? Nej jag är ingenting”.

Båda överlåtarna och övertagarna har en gemensam syn på att den gamla generationen kunde släppa taget till den nya generationen. Övertagarna ser att det finns åsikter och tankar hos föräldrarna fortfarande men inget som påverkar gården avsevärt. Alla var klara med om de skulle skapat ett aktiebolag istället, där alla gick in som ägare så hade överlåtare 1 ändå varit den som styr och ställt. Processen med generationsskifte måste komma någon gång. Hade som mål från början att det skulle ta 5 år, varken för snabbt eller för utdraget. Det kom hela tiden in något nytt som drog ut på det. I början fick båda övertagarna sätta ner foten och berätta att det inte längre fungerade att fortsätta i samma takt. Även då dem hade tagit över produktionen så var de ändå kvar som drängar.

Övertagare 1 påpekar till Överlåtare 1 under intervjuens gång att det jobbigaste hen tyckte var att telefonen dog. ”Det blev helt tyst, noll social kontakt”. Överlåtaren berättar vidare att det var en tillfredsställelse av att vara VD, det blev en stor omställning när det försvann. Det som saknades i deras generationsskifte var någon som kunde berätta om den mentala omställning som blir. Deras revisor hade stor kunskap om de mjuka värden men inte om eftertiden. En diskussion om vad som ska ske efter skiftet kanske hade behövt bearbetas mer. Den biten att det blir ett sådant stort steg när det sker. Båda övertagarna understryker att det var ett halvår efter som var väldigt påfrestande.

#### 4.2.7. Vad kunde gjorts bättre?

Revisorn har sagt till familjen att det var ett av de lugnare generationsskiften men det finns ändå mycket känslor inblandat. Familjen var noga med att påpeka att processen inte har gått förbi med torra ögon. Den mentala biten efter generationsskiftet är något som skulle ha bearbetats mer i ett tidigt stadie. Att någon berättar vad det innebär och hur svårt det kan bli.

Båda övertagarna är inne på att det hade varit en fördel om de drivit egna företag innan det tagit över gården. Överlåtare 2 berättar att det inte behöver vara ett stort företag, utan något vid sidan som gör att steget till gården inte blir så pass stort. Att lära sig om företagande och vad det innebär som man sedan bygger vidare på.

#### 4.2.8. Kommunikation inom familjen

De intervjuade tycker det finns en öppenhet inom familjen. Barnen har länge fått vara en del av företaget. Tagit del av bokföringen, diskussion om vad som skall göras och vilka investeringar som ska införskaffas. Överlåtare 1 tycker det är svårt att bedöma hur stor del barnen fått vara med i företaget men båda övertagarna tycker de fått en bra grund.

Diskussionsklimatet i familjen beskriver övertagare 2 som positivt högljudd oavsett vilka som finns omkring. Nackdelen är att det kan bli väldigt mycket arbetsprat på fritiden. Vilket har lett till att familjemedlem 2 har känt sig lite utanför med tanke på hans bristande intresse i lantbruket. Där finns det delade uppfattningar från föräldrarna. Överlåtare 1 tror inte familjemedlemmen har farit illa då hen ej klagat. Överlåtare 2 påpekar då att familjemedlemmen har berättat att hen fått reda på för lite angående familjen och företaget. Övertagare 1 håller med överlåtare 2 och berättar vidare att övertagarens syn är att hen har hjälpt föräldrarna med gården medan familjemedlemmen anser att föräldrarna har hjälpt övertagaren med arbete. Det finns olika perspektiv på saker inom en familj fortsätter övertagaren berätta. Det viktiga är att allt kommer ut så att alla förstår.

#### 4.2.9. Behörighet och rättvisa

Det har varit viktigt att någon inom familjen tar över gården och att den inte säljs. Familjemedlem 1 förklaras som väldigt hemmakär och vill ha så lite förändringar som möjligt. Hen skulle gärna se alla i familjen bo på samma gata hela livet. För den personen har det varit viktigast att gården inte säljs. Familjemedlem 2 tog under processens gång upp ämnet vad som skulle hända gården om en olycka skulle förekomma övertagaren. Hen ville inte att gården skulle försvinna och efter generationsskiftet skulle hon inte längre ha någon kontroll vad som händer gården. Hon eftersökte en lösning som gjorde att gården blir kvar i släkten även om en olycka förekommer.

En av de största frågorna har varit rättvise frågan, vad som är rättvist och att känna sig tillfredsställda. Revisorn hade en stor roll i att räkna fram det som var rättvist och förklara hur det låg till. De båda familjemedlemmarna var införstådda med vad det innebar. Att de båda övertagarna krigar för sin rätt att vara lantbrukare och den risk som finns i att driva ett lantbruk. Det har aldrig varit några diskussioner angående girighet kring pengar.

Överlåtare 1 berättar att det kunnat se mycket annorlunda ut. Alla barnen har sambon och de har krävt någonting. De har haft väldigt tur att partnerna har varit införstådda av vad det inneburit. Det har varit långa förhållanden som skapat starka relationer.

#### 4.2.10. Familjens syn på sitt sociala kapital

Det finns en klar bild över att det sociala kapitalet i familjen är stark och varit en viktig del i generationsskiftet. Det har funnits en inställning om att de ska vara kompisar efter växlingen. Det ska finnas en stark relation i familjen som gör att alla vill gå på familjemiddagen. Familjen är överens om att det starka sociala kapitalet har underlättat generationsskiftet. Det hade inte gett samma utfall och någon part

hade tänkt mer på sig själva, till exempel gällande ekonomin. Ingen har gått in med girighet och begärt mer pengar än den andra. Övertagare 2 har en bild över att syskonen är i en jämn ålder har spelat in. Alla har upplevt samma saker under uppväxten och kunnat diskutera öppet.

## 5. Analys

I detta kapitel förs en analys över den data som framkommit i kapitel 4 med hjälp av de teorier som presenterades i litteraturgenomgången. Tolkningar på resultatet förs med den data från intervjuerna med specialister. Fallstudiegården fungerar som en länk till specialisternas svar för att jämföra ett verkligt fall.

### 5.1. Generationsprocessen och de mjuka värdena

Specialisterna är eniga om att de mjuka värdena är en stor del av ett generationsskifte. Många av specialisterna anser att själva processen består av lika mycket mjuka frågor som ekonomi medan den juridiska delen bara är en liten del. För många år sedan var det inte likadant då mycket mer fokus låg på skattefrågor. Specialisterna har många uppfattningen att för ett antal år sedan var det den äldsta sonen som tog över. Genom åren har det blivit allt vanligare att någon eller några andra i familjen tar över. Det i sin tur har gjort att de mjuka frågorna har blivit allt viktigare.

Majoriteten av specialisterna anser att de mjuka frågorna är viktigast i början på de fyra faserna (Nutek 2007). En av specialisterna anser dock att de mjuka frågorna är viktigast i fas tre. Det är i början som grunden till lösningen kommer fram. Innan ett förslag på lösning tas fram måste de mjuka frågorna tas omhand. En av specialisterna förklarade processen som en tratt. Mycket information och känslor ska behandlas i början innan det kan smalna av till en lösning. Där är specialisterna eniga om att deras förmåga att lyssna är viktig.

Fallstudiegården berättar i sin intervju vikten av en bra rådgivare som lyssnar och tar tillvara på de mjuka frågorna. En specialist blev inkopplad tidigt i processen som inte hade det synsättet vilket gjorde att familjen bytte tillbaka till sin revisor som fick hålla i generationsprocessen. Av den enkla anledningen att revisorn tog familjens relation i fokus istället för det ekonomiska.

## 5.2. Väcka frågan angående generationsskifte

Specialisterna har en klar bild av det är föräldrarna som tar upp frågan. Antingen tas frågan upp inom familjen, med revisorn eller direkt med specialisten. Det är svårt för dem att veta hur frågan väcks inom familjen då de blir inkopplade under en senare skedde.

Att revisorn väcker frågan är specialisterna mycket skeptiska till. En av specialisterna anser att enligt (Larsson and Sinander 2017) är det vanligt att frågan väcks genom att revisorn ser långsiktigt och ser när ett generationsskifte passar.

De som genomför generationsskifte vid ålder över pensionsåldern vill egentligen inte. Där beror det mer på att kroppen börjar säga emot och det är mer fokus på sig själva. Generationsskiften som sker tidigare än pensionsåldern är det mer fokus på företaget och familjen. Det finns ett helt annat engagemang. En av specialisterna påpekar ändå att man inte får se sig blind på ålder. Det hela beror på inställningen och drivet. Problemet blir istället nästa steg, om barnen blir för gamla att de flyttar till annan ort och etablerar sig där.

Fallstudiegården har genomgått en liknande process som de specialisterna säger. Det var föräldrarna som under en lång tid hade planerat att påbörja ett tidigt generationsskifte och frågan togs till en början upp med företagets revisor. Därefter togs diskussionen upp inom familjen.

I den egenkonstruerade modellen Planned Behavior (se figur 4) finns fyra faktorer med som ska göra att frågan väcks. Specialisterna är inne på att den yngre familjen har mer fokus på familjen (sociala kapitalet) och att det ska finnas rätt inställning (attityd). Den tredje punkten handlar om det finns en person som vill ta över (socialt tryck) och överlåtaren 1 i fallstudien berättar att hen ville genomföra

## 5.3. Är föräldrarna redo?

I de flesta fallen tycker specialisterna att föräldrarna är redo att släppa taget om gården, det är en fråga om tid och mental bearbetning. Alla familjer är dock olika så inget skifte är den andra lik. Mycket beror på förutsättningarna. Framgångsrika företagare kan ha svårt att släppa taget av livsverk och speciellt de kontrollbehov som finns i att vara ägare. Det är en stor omställning och där är specialistens roll viktig i att stötta och förbereda den gamla ägaren för eftertiden.

Boendefrågan är en av de mer känsliga frågorna att ta upp. Ofta är det tillsammans med vad som händer med deras vardag och kontrollbehov svåra aspekter som drabbar dem efter skiftet. Där är det viktigt att specialisterna tar upp diskussionen och delar med sig av sina tidigare erfarenheter angående den frågan. Det är ett stort tomrum som skapas efter generationsskiftet.

Föräldrarna på fallstudiegården visade inga tecken på att det skulle vara svårt att lämna gården vidare till nästa generation. Där planerades i lång tid innan att skiftet



skulle ske i god tid så nästa generation skulle kunna vidareutveckla. Det svåra blev istället tiden efter generationsskiftet, som en av överlåtarna förklarade det som ”Var alldeles förjävligt. Vafan ska jag göra nu? Det var inte roligt. Det var jag inte förberedd på, att jag skulle få sådan abstinens.” Hen vidareutvecklade och förklarade att dem saknade någon som förklarat för honom i processen tomheten som uppstod efter. Hen var inte förberedd på att det skulle bli så svårt.

Boendefrågan var en av de viktigaste punkterna. Föräldrarna ansåg själva att de var tvungna att lämna gården för att inte vara kvar och ha ständig insyn på övertagarens arbete. Problemet låg i att hitta ett lämpligt boende som passade deras värdering.

## 5.4. Diskussionsklimat

Specialisterna är klara med att det finns många olika familjer och personlighetstyper. Stor fördel finns om familjen är vana att kommunicera med varandra. Då har familjen diskuterat processen innan kontakten tagit med specialisten och alla familjemedlemmar är förberedda på vad det innebär.

Det är positivt för generationsskiftet om diskussionen tas upp inom familjen innan kontakten med specialisten. Då bearbetas de viktigaste frågorna innan själva processen. Det har visat sig viktigt att kunna ha öppenhet inom familjen. Kommunikation och dialog är det som gör att familjen får framföra sina åsikter. Det är också viktigt att alla familjemedlemmar får vara med på mötena, speciellt i början när det gäller de mjuka värdena.

Det finns olika åsikter om ålder kan vara en bakomliggande faktor till öppenheten inom familjen. Några specialister anser att en yngre generationen ofta är mer öppna medan den äldre är mer sluten. Vissa vill dock påstå att de inte ser denna skillnad, att det beror från familj till familj. Med svaret på föregående fråga tas det upp att föräldrar efter pensionsåldern genomför skiftet med fokus på sig själva. Vi funderar på om det finns en koppling mellan öppenheten i familjen och fokuset på sig själva. Att i relation där alla bryr sig om alla finns en större öppenhet.

Dominanta föräldrar kommer upp som en svår punkt att hantera. Det spelar ingen roll hur specialisterna lägger upp förslag och möten. De hårda relationer som byggts efter många års relationer där en förälder tar kommandot och styr allt är svårt att ändra på. En sådan person kan vara på den högra delen av parametern i figur 1 (Continuum of Trust). Den personen har hög kompetens och tar sina egna beslut utan att ha tillit på andra.

Föräldrarna i fallstudiegården ansåg att det var viktigt att alla familjemedlemmar var med på mötena. Schemat sattes utefter det barn som hade svårast att hitta tiden. Viktigt att alla ska vara med, lyssna och få komma med åsikter.

## 5.5. Familjens relation

Familjens relation har en stor påverkan på generationsprocessen. En öppen familj är oftare vana vid att lösa konflikter och förstår innebörden av konstruktiv kritik. Att ha en familj som varit involverande leder till en bättre grund inför skiftet. Det medför till ett bättre resultat. I de fallen där det varit en sluten familj finns tendenser till att föräldrar bestämt sedan innan vem som ska ta över. Inte ovanligt att den personen inte alls vill ta över. Den låga nivån av kommunikation gör att det inte diskuterats. Det visar på styrkan att ha en öppenhet inom familjen och dialog mellan familjemedlemmarna. Samma sak gäller gamla konflikter som legat och grott. Det är inte ovanligt att specifikt syskon som inte tar över gården tar upp saker som sagts eller gjorts för flera år sedan. Att föräldrarna inte spenderat lika mycket tid med dem under uppväxten till exempel. I många fall är det för att övertagaren och överlåtaren har haft gemensamt arbete under uppväxten men det är svårt för syskonen att se det på de sättet.

Intressant att många av specialisterna ser ett lyckat generationsskifte kopplat till julen symboliskt sett. Att familjen kan träffas under julen och umgås efter generationsskiftet anses som lyckat. Om gården säljs, styckas eller skiftas som en enhet spelar inte så stor roll så länge känslan om rättvist infinner sig. Är känslan om rättvist en fråga om siffror eller inte beror på familjens situation.

Jämförelsen med fallstudiegården går att göra i deras öppenhet inom familjen. Där fick alla komma till tals och framföra sina åsikter. Familjens relation var viktig i relation till arbetet. De gick från tre mjölkningar per dag i grop till mjölkrobot för att mer tid skulle kunna läggas på familjen. I familjen fanns det ett syskon som aldrig varit intresserad av lantbruket. I intervjuerna med övriga familjemedlemmar framkom det att personen kunde känna att hen var utanför vid vissa situationer. Då båda föräldrarna och syskonen var verksamma på gården blev det inte mycket tid över för andra aktiviteter. Öppenheten inom familjen gjorde ändå att dem kunde kommunicera med varandra. Familjens inställning var hela tiden att ha fortsatt god relation efter generationsskiftet. Att vara kompisar och kunna ha familjemiddagar med mera. Det visar att familjen hade en sund inställning till deras generationsskifte.

## 5.6. Sociala kapitalets betydelse

Det mest intressanta som kom fram i intervjuerna var betydelsen av det sociala kapitalet inom familjen. För specialisterna var det ingen tvekan om att det har en stor roll i generationsskiftet. Tre av fem specialister använder uttrycket ”superviktigt” för att förklara innebörden. Det är helt avgörande för hur smidigt, snabbt och bra processen ska fungera. Begreppen (se figur 5) som tas upp i intervjun och anser som viktiga är kommunikation, öppenhet, tillit, förtroende och

familjerelationer. De två viktigaste är öppenhet och förmågan att kommunicera. Automatiskt tillkommer även tilliten och förtroendet.

Ett dåligt socialt kapital gör processen längre och mer komplicerad. Specialisterna räknar upp faktorer som misstro och barn som flyttar till annan ort där de ser rättvisan mer som kronor och ören än känslorrelationer. Är stämningen dålig redan innan generationsskiftet kommer det inte förbättras, inte under processen eller efter då det är så mycket känslor inblandat.

Vid intervjun fick författarna en klar bild över att det fanns ett starkt socialt kapital i familjen. Gruppintervjun visade på en öppenhet och kommunikation där alla fick komma till tals. De ansåg att det sociala kapitalet hade stor betydelse för deras generationsskifte. Speciellt med tanke på omständigheterna med en gård som köptes till mitt i processen. Alla hade full förståelse för det och visade engagemang.

## 5.7. Betydelsen av att gården drivs vidare inom familjen

Det har visat sig att gårdar som funnits länge i familjen och där det sociala kapitalet är större är mer belägna att ha kvar gården inom familjen. För många är gården fortfarande den fysiska knypunkt som de kopplar till barndomen. Familjer med starka band mellan sig har större förståelse för att en familjemedlem driver vidare gården. Familjerna är mer flexibla med kompensation när hen inser vikten och glädjen av att kunna få behörighet till gården inför framtiden. Det finns större chans att en kompensation sker i form av fastighet än rent kapital, de binder sig på ett annat sätt till gården.

För föräldrarna på fallstudiegården har det inte visat sig allt för viktigt att gården ska drivas vidare av familjen. Familjens relation har alltid kommit i första hand. Skulle ett generationsskifte förstöra relationen mellan familjemedlemmarna har de varit klara med att det är bättre att gården säljs på den öppna marknaden istället. I detta fall har det funnits intresse att den ska drivas vidare. Ett av barnen som aldrig varit intresserad av lantbruk, har under processens gång tagit upp den känsliga frågan om vad som skulle hända med gården om den nya ägaren inte kunde driva den. Den personen visade där en vilja att gården inte skulle försvinna från familjen.

## 5.8. Specialistens sociala roll i generationsskiftet

Personkemi är en viktig del i rollen med en familj. Specialisterna får träffa på alla olika personlighetstyper och familjer och då är det bra att kunna läsa av människor. Det gäller att involvera alla familjens medlemmar och ge dem förtroende. De mjuka värdena är en mycket viktig punkt. Intressant att specialist 1 förklarade att han av sina kollegor som utbildade ekonomer inte ansåg att de mjuka värdena var speciellt viktiga utan att ett generationsskifte handlar om ekonomi och juridik. Den

specialisten har enligt honom aldrig fått lämna över ett uppdrag till en annan på grund av missnöjdhet från familjen. Däremot har specialist 2 förklarat sig själv som "en fyrkantig ekonom" och fått lämna över vissa uppdrag på grund av missnöje. Specialisten anser att de mjuka frågorna är viktiga, dock är det den personen som ansåg att de mjuka frågorna kommer i fas 3 (Nutek 2007).

Familjen i fallstudiegården berättade om sin erfarenhet av en specialist i tidiga skedet av skiftet som bara tänkte ekonomiskt och inte på de mjuka frågorna, hen la fram en plan "såhär gör vi". Det var en stor besvikelse för familjen som valde att gå tillbaka till sin revisor. Den personen lyssnade verkligen på deras åsikter och de kunde prata helt öppet. Utan att ta tag i de mjuka frågorna från början skulle förmodligen inte skiftet slutet lika lyckat enligt dem.

Vår egenkonstruerade modell Sociala kapitalet mellan involverade parter vid ett generationsskifte (se figur 2) visar hur viktigt det är med ett starkt socialt kapital. Där alla har förtroende för varandra och låter alla komma till tals. Det gäller även tilliten till specialisten som både de intervjuade specialisterna och fallstudiegården är inne på. Tar inte specialisten till sig de mjuka frågorna, ser familjens relation och lyssnar på alla kommer det bli misslyckat.

## 6. Slutdiskussion

Studien gick ut på att undersöka om det skulle kunna vara så att ett högt socialt kapital inom familjen har en positiv inverkan på ett generationsskifte. Det finns en klar bild angående den sociala betydelsen från de data som framkommit i intervjuerna. Alla intervjuade, specialisterna samt familjemedlemmarna i fallstudiegården är eniga det gör att frågan väcks tidigare, diskussionen tas upp inom familjen i god tid och alla är medverkande i processen.

Den största styrkan i ett starkt socialt kapital är förmågan att kommunicera med varandra. Att kunna kommunicera leder automatiskt till öppenhet, tillit och förtroende inom familjen. Finns det öppenhet och tillit inom familjen är inte ämnet lika svårt att behandla. Familjerna diskuterar innan kontakten med specialisten om olika alternativ gällande skiftet. Specialisterna märker direkt om familjen har diskuterat det öppet med alla familjemedlemmar innan. Det leder till en enklare process då alla redan är införstådda med vad det innebär, alla får vara/känna sig delaktiga och konflikter som uppstått har redan hanterats. Det finns en större förståelse för att det inte kan bli helt rättvist, konceptet är mer en känsla än en fråga om ekonomi.

Avsaknaden av socialt kapital kan påverka ett generationsskifte på många sätt. Finns det ingen öppenhet i familjen är det stor chans att frågan inte lyfts. Inga av familjemedlemmarna vet vad den andra parten egentligen vill och tänker. När det gäller rättvisefrågan blir det tydligt att det finns mer girighet om det ekonomiska kapitalet. I en familj med starkt socialt kapital däremot finns det högre förståelse för att den som tar över gården tar en högre risk och syskon kan tänka sig att få något annat i kompensation än rena pengar. En bit mark eller en sommarstuga förbinder de involverade till barndomshemmet vilket många anser är en viktig aspekt.

Oavsett om det finns starkt eller svagt kapital i en familj kan det vara svårt för föräldrarna när gården försvinner ifrån deras ägo. I fallstudiegården ansåg vi att det fanns ett bra socialt kapital och familjen hade en klar bild över att det skulle ske ett generationsskifte från alla parter. Trots det var en av överlåtarna förvånad över tyngden att lämna ifrån sig ansvaret. Överlåtaren var inte förberedd på att det skulle vara så svårt att bli av med den identitet som fanns kopplat till gården. Ena stunden var hen en ansvarsfull ägare av ett företag, andra stunden ingenting. Det är ett stort tomrum som skapas efter generationsskiftet. Överlåtaren anser att något som

saknades i processen var någon som förklarar den svåra tiden som kan komma efter. En av de intervjuade specialisterna var inne på samma spår att det är en stor omställning att släppa ifrån sig sitt livsverk och de kontrollbehov som finns. Den specialisten ansåg det viktigt att använda tidigare erfarenheter för att stötta och förbereda överlåtaren inför eftertiden. Uppfattningen blir att där är många specialister som inte trycker på den emotionella tomhet som uppstår efter generationsskiftet som den intervjuade specialisten nämnde. Frågor om eftertiden är mer angående boende, arbete och fritid. Det som saknas är någon som förbereder ägaren på de psykologiska känslor som kan uppstå långt efter.

Något oväntat som togs upp var problemet, dominanta föräldrar. En av specialisterna anser förekomsten är cirka 10 % av fallen. Dominanta föräldern har hög kompetens och tillit enbart till sig själv. Beslutar själv och låter ingen annan föra talan. Den tilltänkta övertagaren har svårt att känna hur det är att vara företagare, hen har aldrig fått ta del av företaget på riktigt. Vid generationsskiftet är den dominanta personen som bestämmer och har svårt att släppa kontrollen även efter skiftet är gjort. Specialisterna har svårt att påverka en sådan relationen då den är så pass stark.

De resultat som framkommit under intervjuerna överensstämmer med dem litterära studier som gjorts. Det som avviker är revisorns roll som nyckelperson för att väcka frågan angående ett skifte. Tidigare studier har visat att chansen är stor att det är revisorn som väcker frågan till föräldrarna. Specialisterna har dock en samlad bild att så inte är fallet utan att det är föräldrarna själva som oftast väcker frågan.

## 6.1. Brister

Det låga urvalet av fem specialister och en fallstudiegård gör att studien inte går att generalisera. Vi hade gärna sett ett större urval med både specialister och fallstudiegårdar men tidsbristen gjorde det inte möjligt.

Valet av djupgående kvalitativa intervjuer istället för kvantitativa medför mycket information om få respondenter. Författarna ges en bild ur deras synvinkel som specialister mer än branschen i stort eller hur en organisation arbetar med dessa frågor. Kvantitativ undersökning i form av massutskick av enkät parallellt med dem kvalitativa intervjuerna hade gett ett mer rikstäckande resultat.

Med djupgående semistrukturerade intervjuer finns risk att informationen blir bred då respondenterna öppet kan prata om frågorna. Risk finns att samtalet tar ny riktning och fokuset på frågeställningen minskar. Mer information innebär svårare att jämföra, intressant fakta men eventuellt irrelevant för studien. Det är en av anledningarna till att resultatkapitlet är så pass omfattande. Funderingar har gått om att minska kapitlet med resultat men innehållet har varit så pass intressant att det fått vara kvar.

En annan brist är vår tolkning av resultatet. Den mänskliga faktorn gör att alla individer tolkar informationen olika. Om någon annan hade tolkat informationen är det inte säkert det hade blivit samma resultat. En kvantitativ metod med enkäter hade gett ett mer konkret resultat.

Studien visar goda resultat om högt socialt kapital inom familjen, generationsskiftet kan ske tidigare än genomsnittet och förväntas underlätta hela processen. Då studiens hypotes endast går att härleda till detta arbete förutsätts att vidare forskning fortskrider på det sociala kapitalets betydelse i en familj inför ett generationsskifte.

## 6.2. Fortsatt forskning

Sociala kapitalets betydelse är ett koncept som innefattar mycket mer än det som tagits upp i denna studie. Hade mer tid funnits hade forskning på vad som ingår i benämningen socialt kapital och visad fördel med konceptet varit intressant.

Det har blivit allt vanligare att syskon tar över en verksamhet tillsammans och har samägande. I framtiden ska nästa generation ta över, det vill säga kusiner. Då kommer det sociala kapitalet ha en ännu bredare betydelse i ett generationsskifte då det ska tas hänsyn till nästa steg i familjeledet. Specialisten såg detta som ett stort problem som hen inte hade något bra svar på hur det skulle hanteras.

Övertagarens dominans potentiellt motverkar ett generationsskifte? Det som ligger till grund är ett bakvänt scenario på vad vi tänkt oss från start. Att det är föräldrarna som är problemet, kan det vara så att många övertagare är mycket dominanta och tar för mycket friheter varpå överlåtarna blir passiva?

För att ett skifte skall kunna genomföras i en rimlig tid måste också övertagaren vara i en rimlig ålder. Får lantbrukare avkomor senare än övriga branscher, gör det att övertagare kommer in i branschen senare än övriga branscher. Överlåtaren driver sitt företag längre in i pensionsåldern än övriga branscher på den grund att dem får avkomor senare som sedan väntas in?

Studien har visat på svårigheten för en överlåtare att släppa ifrån sig sin verksamhet på grund av den identitet som finns förknippat. Efter skiftet är genomfört skapas en tomhet som är svår att hantera. Det är en stor omställning och en psykologisk mental process. I nuläget saknar det någon som vägleder och förbereder den personen för tomheten som kan uppkomma. Hur påverkar det en övertagare när de sociala kontakterna inom lantbruket plötsligt tar slut?

## Referenser

- Academic Work (2020). *3 Intervjutekniker – Vilken väljer du?* Tillgänglig: <https://www.academicwork.se/insights/arbetsgivare/intervjutekniker> [2020-04-28]
- Ajzen, I. (1991). The theory of planned behavior. *Organizational behavior and human decision processes*. Vol. 50(2), ss. 179-211.
- Bell, C. (2019). People of Future Agriculture; Trust and Succession in Family Businesses. *International Journal of Agricultural Management*. Vol. 8(3), ss. 107-111.
- Björk Tibblin, C. (2010). *Generationsskifte i jordbruket: en studie om känslor och platsanknytning*. Uppsala Universitet.
- Broady, D. (2002). *Nätverk och fält. Sociala nätverk och fält / Håkan Gunneriusson (red.)*. Ss. 49-72.
- Bubolz, M. M. (2001). Family as source, user, and builder of social capital. *The Journal of socio-economics*. Vol. 30(2), ss. 129-131.
- Coleman, J. S. (2003). Social capital in the creation of human capital. *Networks in the knowledge economy*, ss. 57-81.
- Dansell, R., et al. (2014). *Aktivt ägarskap: grunden för framgångsrika företag*, Liber.
- Fatrous, J. & Bergdahl J. (2016). *"Who you know affects what you know": En kvalitativ studie om det sociala kapitalets roll i ett familjeföretag*. Linköpings universitet.
- Gunnarsson, R. (2002). *Validitet och reliabilitet*. Tillgänglig: <http://infovoice.se/fou/bok/10000035.shtml> [2020-05-18]
- Hilton, U. & Karlsson, L. (2009). *Gröna generationsskiften: Särskilt om samäganderätt och mjuka frågor*. Högskolan i Jönköping.
- Holme, I. M. & Solvang, B. K. (1997). *Forskningsmetodik om kvalitativa och kvantitativa metoder*. Studentlitteratur. Lund. Andra upplagan
- 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> [2020-05-16].

Larsson, F. & G. Sinander (2017). *Från Granskning till Stöd: En Kvalitativ studie om den Rådgivande Revisorns roll i Familjeföretag inför Succession.*

Lundström, A. & Ögren, J. (2015). *Ägarskiften i små ägarledda företag: En kvalitativ studie om överföring av socialt kapital.* Luleå tekniska universitet

Mattson, Å. (2018). *Handbok för generationsväxling 2018.* Närings-,Trafik- och miljöcentralen. Ö. S. Lantbrukssällskap, Pro Agria. Tillgänglig: <https://www.lantbrukssallskapet.fi/ny-handbok-for-generationsvaxling/> [2020-04-27]

McCollom, M. (1992). The Ownership Trust and Succession Paralysis in the Family Business. *FAMILY BUSINESS REVIEW*, vol. 5(2).

Melin, L., Brundin, E., Haag, K., Hall, A., Nordqvist, M., & Wigren, C. (2007). *Ägarskifte med förnuft och känsla: Vägledning inför ägar-och ledarskiften i företag.* Verket för näringslivsutveckling (NUTEK).

Michel, A. & Kammerlander N. (2015). Trusted advisors in a family business's succession-planning process—An agency perspective. *Journal of Family Business Strategy*. Vol. 6(1), ss. 45-57.

Palmkvist, S. (2010). *Generationsskiften i familj jordbruk.* Skinnskatteberg: Sveriges Lantbruksuniversitet.

Wills, D. & Englisch, P. (2018) *PwC Global Family Business Survey 2018 – The values effect.* PwC. Rapportnummer 9. Tillgänglig: <https://www.pwc.com/gx/en/family-business-services/assets/pwc-global-family-business-survey-2018.pdf> [2020-04-08]

Sharma, P., et al. (2003). Succession planning as planned behavior: Some empirical results. *FAMILY BUSINESS REVIEW*. Vol. 16(1), ss. 1-15.

Strike, V. M. (2012). Advising the family firm: Reviewing the past to build the future. *FAMILY BUSINESS REVIEW*. Vol. 25(2), ss. 156-177.

Torege, J. (u.å.). Definitioner. *Socialt kapital – Vem i hela världen kan man lita på?* [Blogg]. Tillgänglig: <http://www.socialtkapital.nu/definitioner/> [2020-04-09]

Wahlberg, C. (2018). Börja med generationsskifte i tid. *Jordbruksaktuellt*, 6 januari. Tillgänglig: <https://www.ja.se/artikel/55987/borja-med-generationsskifte-i-tid.html> [2018-04-27]

Ägarskiftescentrum (2014). *Ägarskiften – Utifrån ett helhetsperspektiv*. [Broschyr].

Tillgänglig:

[http://www.fregionen.se/userfiles/agarskifte/bilder/pdf/abr\\_agarskifte\\_low.pdf](http://www.fregionen.se/userfiles/agarskifte/bilder/pdf/abr_agarskifte_low.pdf) [2020-04-22]

# Bilaga 1 – Intervjuguide

## Intervjufrågor - Specialister

Se separat beskrivning av processens fyra faser (enligt Nutek 2007).

1. Beskriv din personliga process för generationsskiften inom lantbruket och hur du hanterar mjuka värden under dina olika faser.
  - a. I vilken eller vilka fas(er) av ett generationsskifte är de mjuka värdena viktigast?
2. Vem i familjen är det som generellt tar upp frågan angående generationsskifte? Hur väcks frågan hos den personen från början? Vad är revisorns/redovisningskonsultens roll i det hela?
3. Verkar föräldrar i allmänhet vara redo att släppa taget av en gård när arbetet inleds och under vilka premisser? Varför, kan du utveckla? Vilken av följande familjetyper möter du oftast vid dina generationsskiften?
  - Fokus på sina barn och vill att de ska ta över gården och utveckla den vidare i ett tidigt skede för att få vara en del av gårdens framtid.
  - Fokus på att lämna över gården p.g.a. hög ålder, sjukdom eller ekonomi hos föräldrarna snarare än viljan att barnen ska ta över.
  - Annat förslag?
4. Hur är vanligtvis diskussionsklimatet vid ett generationsskifte med familjens medlemmar, hur är känslan? Får alla vara delaktiga och bidra till en lösning som passar alla? Hur tidigt sker diskussionen med övriga familjemedlemmar?
5. Hur påverkar ett generationsskifte en familjs relation? Kan du ge exempel på där du har varit med om det har blivit bättre respektive sämre och vad det beror på?
6. Hur viktigt anser du det sociala kapitalet inom familjen är för ett generationsskifte?
7. Hur viktigt har det visat sig vara att gården ska drivas vidare av familjen? Finns det ett helt annat engagemang hos alla familjemedlemmar där så är fallet?
8. Hur ser du på din sociala koppling till olika familjemedlemmar när ni är inne i processen? Får alla vara delaktiga och finns det ett förtroende för dig hos alla? Är det skillnad på samtalen när det sker diskussion med hela familjen jämfört med enskilda samtal?
9. Finns det något mer du skulle vilja dela med dig av som skulle kunna vara av värde för vår studie?

## Bilaga 2 – Intervjuguide

### Intervjufrågor - Fallstudiegården

1. Kan du berätta lite hur ert generationsskifte gick till? (Generell inledning)
2. Vem tog upp frågan och hur väcktes frågan angående generationsskifte? Hur tidigt? Hade revisorn någon roll i det?
3. Var ni/föräldrarna redo att släppa taget? Varför?
4. Kan du beskriva diskussionsklimatet med familjens medlemmar angående skiftet och vad fanns det för känslor? Var alla delaktiga i jobbet med att hitta en bra lösning för generationsskiftet? Hur tidigt?
5. Skulle du kunna berätta lite om familjens relation, hur såg den ut innan respektive efter generationsskiftet?
6. Hur viktigt tycker ni det är att gården drivs vidare av familjen och vad är viktigast för er relation till gården i framtiden?
7. Vad tycker du är viktiga punkter att tänka på vid ett generationsskifte gällande familjens situation? Vi kommer ge några förslag som vill att du berättar vilken som är viktigast respektive minst viktigast enligt dig. Finns det någon vi har missat?
  - Föräldrarnas boende
  - Nya ägarnas boende
  - Syskonens behörighet att få vara på gården
  - Fira högtider tillsammans / Familjens framtida relation till varandra
  - Vad är ”rättvist”?
  - Kompensation till övriga
  - Överlåtarens fortsatta aktivitet på gården
8. Hur gick diskussionen mellan dig och specialisten gällande generationsskiftesprocessen? Hade du ett förtroende för hen? Kan du utveckla?
9. Nu när vi har tagit upp mjuka värden och det sociala kapitalet inom familjen (där de olika begreppen från enkäten fanns med). Hur viktigt var er sociala kapital inom familjen för att lyckas med generationsskiftet?
10. Finns det något mer du skulle vilja dela med dig av som skulle kunna vara av värde för vår studie?