



De sex vanligaste konflikterna vid generationsskifte

- *En studie om konflikter som uppstår vid
generationsskifte*

A study of conflicts that arise at generational succession

Martin Gynnerstedt & Henrik Wadmark

Examensarbete • 15 hp

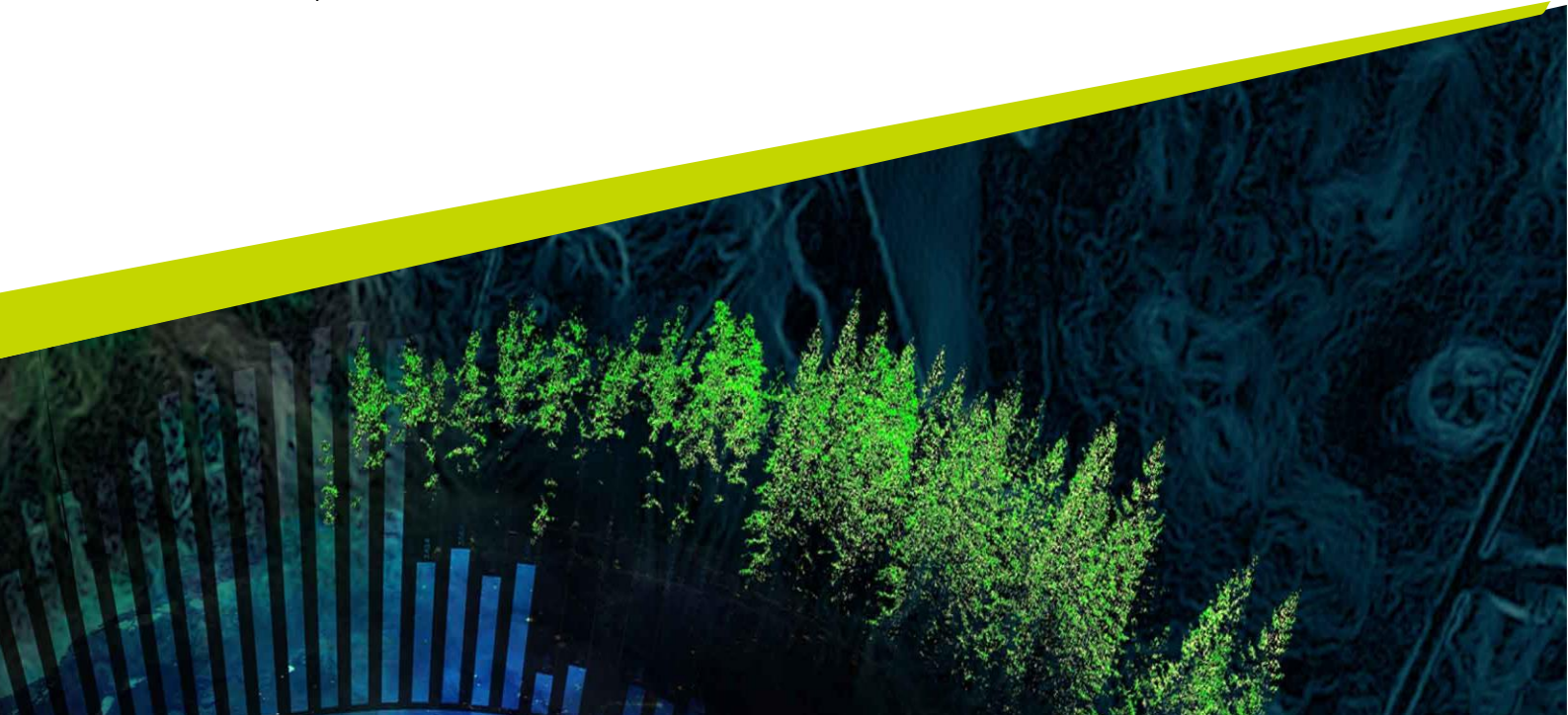
Sveriges lantbruksuniversitet, SLU

Landskapsarkitektur, trädgårds och växtproduktionsvetenskap

Institutionen för människa och samhälle

Lantmästare-kandidatprogram med inriktning företagsekonomi

Alnarp 2022



De sex vanligaste konflikterna vid generationsskifte.

- *En studie om konflikter som uppstår vid generationsskifte*

A study of conflicts that arise at generational succession

Martin Gynnerstedt & Henrik Wadmark

Handledare:	Torbjörn Jonasson, Sveriges lantbruksuniversitet, Institutionen för Människa och samhälle
Examinator:	Erik Hunter, Sveriges lantbruksuniversitet, Institutionen för människa och samhälle
Omfattning:	15hp
Nivå och fördjupning:	Grundnivå, G2E
Kurstitel:	Självständigt arbete i företagsekonomi, G2E-Lantmästare-kandidatprogram
Kurskod:	EX0883
Program/utbildning:	Lantmästare- kandidatprogram
Kursansvarig inst.:	Institutionen för människa och samhälle
Utgivningsort:	Alnarp
Utgivningsår:	2022
Nyckelord:	Generationsskifte, Konflikter, Konflikthantering, Familjens viljor

Sveriges lantbruksuniversitet

Landskapsarkitektur, trädgårds och växtproduktionsvetenskap

Människa och samhälle

Publicering och arkivering

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

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

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

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

Sammanfattning

Sveriges lantbrukarkår blir äldre och äldre där 46 % av lantbrukarna är över 60 år (Gustavsson 2020). Detta borde betyda att det är många familjer som står inför att göra ett generationsskifte. När det kommer till familjen blir det oftast väldigt känsloladdat vid diskussionerna om generationsskifte som i sin tur kan leda till konflikt inom familjen. Du som läsare kommer kunna ta del av hur de vanligaste konflikterna kan uppstå, hur de vanligaste konflikterna kan lösas samt förebyggas i framtiden inom generationsskifte. Huvudområdet i arbetet är konflikter där olika typer av konflikter samt strategier för konflikthantering har beskrivits.

Konfliktteorierna är förankrade i litteraturen som vi använt. Metoden vi har använt oss av är en kvalitativ metod som innebär en intervjustudie med fem personer som arbetar med generationsskiften på olika sätt. Det som skiljde intervjuerna åt var att tre av dem var som en övergripande pilotstudie där samtalen var mer öppna om konflikter inom generationsskiften. De två sista intervjuerna var mer nischade åt de vanligaste konflikterna som de tre första personerna beskrev. Det blev två mer fördjupande intervjuer med fasta frågor. Resultatet vi fick fram var sex huvudkonflikter som är grundorsaker till att konflikter uppstår. De sex orsakerna är:

- Samägande
- Föräldrars perspektiv
- Arvtagares perspektiv
- Respektives perspektiv
- Kompensation
- Kommunikation

Resultaten diskuterades sedan med hjälp av vårt teoretiska ramverk där vi diskuterade hur konflikter uppstår samt möjliga scenarier hur parterna förhåller sig till varandra.

Nyckelord: Generationsskifte, Konflikter, Konflikthantering, Familjens viljor, Familjegårdar

Abstract

Sweden's farmers are getting older on average where 46% of farmers are over 60 years old. This means that many families are facing a generational succession. When it comes to the family, it is often very emotional during the discussions about generational change, which in turn can lead to conflict within the family. You as a reader will be able to take part in how the most common conflicts can arise, how the most common conflicts can be resolved and prevented for the future. The main area of work is where different types of conflicts and strategies for conflict management have been described. The conflict theories are rooted in the literature we have used. The literature that we mostly have used is nine stage of conflict escalation, communications strategies and conflict strategies. The choice of method we have used is a qualitative method that involves an interview study with five people who work with generational shifts in different ways. What distinguished the interviews was that three of them were like an overall pilot study where the conversations were more open about conflicts within generational renewal. The last two interviews were more niche about the most common conflicts that the first three people described. There were two more in-depth interviews with fixed questions. The result we obtained was six main conflicts which are the root causes of conflicts.

The six reasons are:

- Co-ownership
- Perspectives of parents
- Perspectives of heirs
- Perspectives of partners
- Compensation
- Communication

The results were then discussed with help from our theoretical framework where we discussed how conflicts arise and possible scenarios how the parties interact to each other.

Keywords: Generation succession, The will of the family, conflicts, Family farms

Förord

Lantmästare - kandidatprogrammet är en treårig universitetsutbildning som omfattas av 180 högskolepoäng. Detta arbete är ett obligatoriskt moment som presenteras skriftligt i form av en rapport samt vid ett muntligt redovisningstillfälle. Kursomfånget är 15 högskolepoäng som innebär 10 veckors heltidsstudier.

Vi skulle vilja rikta ett stort tack till respondenterna som ställt upp vid intervjuerna och gjort detta arbete möjligt. Mötena med er har även givit oss mer kunskap och nya reflektioner.

Vi vill även rikta ett stort tack till vår handledare Torbjörn Jonasson som gett oss handledning och goda diskussioner kring upplägget med vårt arbete.

Tack även till oss båda för att vi stöttat varandra i detta arbete i med och motgång!

Alnarp Maj 2022

Martin Gynnerstedt & Henrik Wadmark

Innehållsförteckning

1.	Inledning	9
1.1	Bakgrund.....	9
1.2	Problem.....	10
1.3	Frågeställning.....	10
1.4	Syfte	10
1.5	Avgränsning	11
2.	Teoretiskt ramverk	12
2.1	Ekonomiska aspekten.....	12
2.2	Juridiska aspekten	13
2.3	Vad är en konflikt?	13
2.3.1	Konflikttyper	13
2.4	Konfliktstrategier	14
2.4.1	Kamp.....	15
2.4.2	Samverkan.....	15
2.4.3	Undvikande.....	15
2.4.4	Anpassning	16
2.4.5	Kompromiss.....	16
2.5	Kommunikation	16
2.6	Konflikttrappan:	17
3.	Metod	19
3.1	Metod	19
3.1.1	Kvalitativ metod	19
3.2	Litteratursökning.....	19
3.3	Urval.....	20
3.4	Genomförande	21
3.5	Validitet och reliabilitet	22
3.1	Metodkritik.....	23
3.2	Presentation	23
4.	Resultat	24
4.1	Samägande.....	24
4.2	Föräldrar, arvtagare och respektive	25
4.2.1	Föräldrar:	25
4.2.2	Arvtagare:	26
4.2.3	Respektive	26
4.3	Kompensation	27
4.4	Kommunikation	28
5.	Diskussion	29
5.1	Samägande.....	30
5.2	Föräldrarnas perspektiv	31
5.3	Övertagarens perspektiv	32
5.4	Respektives perspektiv	32
5.5	Kompensation	33
5.6	Kommunikation	34
6.	Slutsats	36

7.	Framtida forskning	38
8.	Referenser	39
9.	Bilaga 1	41

1. Inledning

1.1 Bakgrund

Sveriges lantbrukarkår blir allt äldre och äldre, enligt Jordbruksverket var år 2020 en tredjedel av lantbrukarna över 65 år eller äldre och hela 46 % av lantbrukarna över 60 år (Gustafsson, 2021). Detta borde betyda att många lantbrukare står inför att göra ett generationsskifte eller redan har påbörjat ett. Samtidigt minskar andelen lantbrukare i ålderskategorin 35–54 år vilket kan ses som ett orosmoln då det i många fall är dessa som är nästa övertagare (Gustafsson, 2021). Ett generationsskifte är en lång process och beroende på hur många parter som är inblandade desto krångligare och känsloladdat kan det bli (Land Lantbruk 2014). I en undersökning som Land Lantbruk har gjort visade det sig att hälften av dagens lantbrukare vill att deras barn ska ta över gården. 80 % av lantbrukarna tyckte det var viktigt på grund av de känslomässiga anknytningarna till fastigheten (Land Lantbruk 2017). I regel är det många personer som är inblandade i ett generationsskifte och det är många olika känslor som ska behandlas och därav kan det vara lätt att relationer kommer i kläm som kan vara grunden till konflikt (Ludvig & co , 2019).

I dagsläget finns det mycket material om hur ett generationsskifte skall gå till för att lyckas men det står inte lika mycket om hur konflikter ska hanteras. Alla generationsskiften blir inte lyckade utan i en hel del fall uppstår det familjeintriger som kan leda till långvariga osämjor inom familjen (Företagarna, 2014).

I detta examensarbete kommer det beskrivas och resoneras kring olika konflikter som kan uppstå vid ett generationsskifte inom en familj. I arbetet kommer vi knyta samman verkliga konflikter som kan uppstå mellan olika parter inom en familj med kopplingar till det teoretiska ramverket. Detta ska resultera i hur konflikter kan undvikas från första början vid ett generationsskifte och hur familjer kan jobba förebyggande med detta i framtiden. Det som varit avgörande och skapat problematik är i många fall den ekonomiska aspekten då värdestigningen på fastigheter har ökat markant under många år. Genomsnittligt i Sverige har åkermarksvärdet mellan 2011–2021 stigit från cirka 120 000 kronor till 150 000 kronor per hektar (Helin, 2021). Skogsmarkspriserna har också stigit i värde och i Sverige är den genomsnittliga ökningen under samma period från cirka 55 000 kronor till 75 000 kronor (Alstad, 2021).

Ett stort problem som är återkommande mellan generationsskiften är att den äldre generationen har svårt att släppa taget om verksamheten. Detta gör att arvtagaren känner sig begränsad och inte kan implementera nya tankar och idéer på samma sätt. Genom att den äldre generationen släpper taget blir på så sätt generationsskiftet kanske mer attraktivt för övertagaren (Bohlin, 2005).

Detta arbete kommer inrikta sig mot konflikter och konflikthantering inom generationsskiften. Inget generationsskifte är det andra likt utan det skiljer sig väldigt mycket utifrån olika företags förutsättningar (Sparbanken Tanum, u.d.)

1.2 Problem

”Konflikt är den största värdeförstöraren i familjeföretag” (Hennerkes, 2005).

Vid ett generationsskifte inom familjen kan det lätt uppstå konflikter mellan de olika familjemedlemmarna. Det har tidigare skrivits mycket om hur olika generationsskiften ska gå till (Nälsén, 2022). Detta blir intressant för de personer som ska påbörja ett generationsskifte, att inte komma i konflikt med varandra. Vilja Lysa belyser att det är tydligt vad som orsakar osämja inom familjen. De menar på att familjen inte vågar ta tag i frågan om generationsskifte för att familjen är rädd att skapa osämja redan från början. Det första steget enligt Vilja Lysa är att samtliga parter ska vara öppna och ärliga med deras synsätt på generationsskiftet (Brinckmann, 2022).

1.3 Frågeställning

Detta arbete kommer försöka besvara dessa frågeställningar:

- Vad är grundorsaken till konflikter?
- Hur ska konflikter lösas?
- Hur ska konflikter undvikas i framtiden?

Varför dessa frågeställningar är intressanta beror på att vi vill hitta lösningsförslag på konflikter samt hur konflikter ska kunna undvikas i framtiden vid generationsskiften. Då hoppas vi att dessa frågor ska ge svar på det.

1.4 Syfte

Syftet med detta arbete är att utforska vad som orsakar konflikter och osämja inom familjer vid ett generationsskifte. Arbetet ska sedan mynna ut i en slutsats om hur konflikter kan lösas och förebyggas i framtiden, svaren byggs på intervjuerna med respondenterna. Detta kommer knytas samman med ett teoretiskt ramverk som personer i framtiden kan falla tillbaka på och få koppling till.

1.5 Avgränsning

Studien kommer att begränsas till lantbrukare i Sverige. Vi ska endast granska konflikter och osämja som uppstår vid ett generationsskifte och se hur det uppstår. Då det redan finns många rapporter och instruktioner hur ett generationsskifte ska gå till för att lyckas kommer vi inte inrikta oss mycket på tillvägagångssätt för att lyckas. Utan hur konflikter ska undvikas. I arbetet har vi inte inriktat oss att diskutera skattejuridik. Samtliga avgränsningar kommer inte beaktas i intervjuerna eller i teorin.

2. Teoretiskt ramverk

I detta kapitel kommer vi ta fram ett teoretiskt ramverk som gör att vi kan förstå och organisera det intervjupersonerna säger. Det möjliggör för oss att implementera teori med verkliga resultat. I teorin försöker vi plocka med några vanliga konflikter som finns och vilka som uppstår vid ett generationsskifte. Vi beskriver konfliktstrategier som parterna förhåller sig till för att finna en lösning. Samtliga konfliktstrategier är relevanta beroende på vilken typ av konflikt som uppstått. Samtliga fem strategier kan vara användbara i lösningen av konflikten och det är svårt som person att bestämma vilken strategi man ska använda sig av innan konflikten brutit ut. I teoridelen beskriver vi även vad som händer om inte en konflikt löser sig.

2.1 Vad är en konflikt?

Själva ordet konflikt uppfattas oftast som något negativt laddat. En mer specifik definition av begreppet är när en vilja, ett behov eller en önskan möter motugg från något annat håll (Kristen, 2021).

2.2 Ekonomiska aspekten

Vid ett generationsskifte är det oftast stora värden som ska beaktas och oavsett hur många parter som är inblandade i generationsskiftet spelar ekonomin oftast en stor roll. Det som rekommenderas är att en oberoende värdering bör göras så att alla inblandade parter blir medvetna om vad fastigheten är värd. Värderingen kan sedan vara underlag till olika beräkningar som kan behöva göras i framtiden. Då behövs en värdering finnas till grund som alla parter är medvetna om. Ett exempel kan vara vid syskonkompensation, då kan det vara en säkerhet för båda parter att en opartisk värdering finns som kan hjälpa till i bedömningen hur mycket syskonen ska kompenseras med. (Ludvig & co , 2019)

Beroende på vilken överlåtelseform som fastigheten överläts i varierar beloppen, men allt som oftast är det någon part som ska kompenseras och mycket pengar ska fram. Skillnaden med att överlåta som gåva eller köp är att vid ett köp ska det fram mycket pengar på en gång medan gåva kostar mindre pengar i början men kostar också pengar längre fram i tiden. Det som skiljer skattemässigt är att vid köp kommer övertagaren få egna ingångsvärden men vid gåva tar övertagaren över den förre ägarens skattemässiga värden. En av de större skillnaderna är att vid gåva kan den som överlåter fastigheten ställa villkor till nästa övertagare som

inte är möjligt vid köp (Rogert, 2017). Varför den ekonomiska aspekten är viktig att tänka på är på grund av att fastighetspriserna har ökat väldigt mycket de senaste åren. Som i sin tur leder till att det blir stora belopp som ska behandlas och om parterna inte är överens om hur generationsskiftet ska lösas spelar storleken på summan stor roll och kan orsaka konflikt (Helin, 2021)

2.3 Juridiska aspekten

När det kommer till den juridiska aspekten av ett generationsskifte är det mycket som ska stämma. Juridiken bidrar till en viktig pusselbit för att ett generationsskifte ska ske rättvist och rättsligt. Ett generationsskifte kan ske genom olika konstellationer som köp, gåva, arv eller testamente (Myhre, 2019). För att syskon och eventuella andra arvtagare ska kunna kompenseras behövs det skrivas avtal. Avtalen hjälper både den som ska ta över och den som ger över en egendom kan försäkra sig på så sätt om att egendomen bevaras inom familjen. Genom att skriva tydliga och konkreta avtal som inte går att misstolka ger det en trygghet samt tydlighet för familjens parter lång tid framöver om det som parterna kommit överens om (Ageras, u.d.). Om osämja uppstår har familjen en trygghet genom de tydliga avtalen. En annan viktig del inom juridiken när generationsskifte diskuteras är laglott och bröstarvingediskussionen. En laglott är den del som en bröstarvinge alltid har rätt till (Anon., u.d.). Definitionen av en bröstarvinge är en persons biologiska eller adopterade barn (Anon., u.d.). En aspekt av det juridiska dilemmat är definitionen av juridisk lagstiftning och moralisk rättvisa som i vissa fall kan skilja sig åt när det gäller juridisk lagstiftning. Därför kan det upplevas som orättvist hur lagstiftningen ser ut moraliskt men samtidigt är det juridiskt korrekt. Detta kan leda till konflikt och osämja inom familjen (Buhn, 2012).

2.4 Konflikttyper

Det finns mycket som kan orsaka konflikter och beroende vad den handlar om kan konflikter delas in i olika kategorier. Till exempel följande.

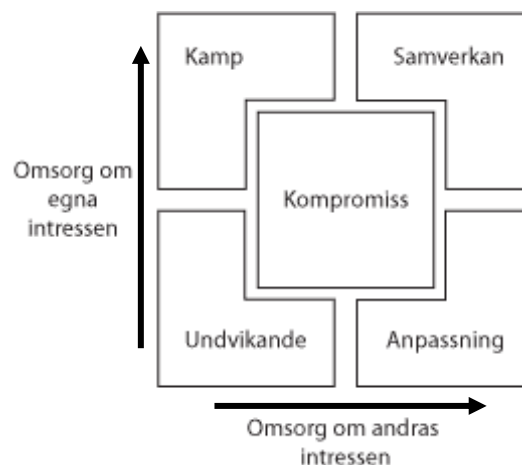
1. Sakkonflikt. Innebörden med sakkonflikt är att de båda parterna är oense om någon fakta eller sak (Blomquist & Röding, 2021). I nästa steg kan det ses som det är en diskussion om vem som har rätt och vem har fel. Varför en sakkonflikt uppstår beror på att personerna som är inblandade har uppfattat situationen annorlunda än vad de andra har gjort (Kristen, 2021).
2. Rollkonflikt. Denna konflikt uppstår när det finns förväntningar på en persons tänkta agerande men agerandet stämmer inte med personens beteende. I grunden innebär det att rollfördelningen i gruppen är otydlig. Det bästa sättet att lösa en rollfördelningskonflikt är att ha ett möte och tydliggöra rollfördelningen. Risken är annars att konflikten blir allvarligare än vad den var från början (Kristen, 2021).
3. Pseudokonflikt. Pseudokonflikten grundar sig på att parterna inte är oense om något utan missförstånd har uppstått på grund av en miss i

kommunikationen (Blomquist & Röding, 2021). Detta leder oftast till att parten har byggt upp en irritation på motparten under en längre tid och till slut brister detta ut till en hetlevrad diskussion. Där argumenten bygger på många olika småsaker som personen retat sig på under en lång tid (Kristen, 2021).

4. **Intressekonflikt.** En intressekonflikt uppstår när parterna inte har samma intresse till att göra något som i sin tur leder till att parternas olika intressen kolliderar med varandra (Blomquist & Röding, 2021). Kopplat till generationsskifte kan denna konflikt vara vanlig om det är många övertagare som ska ta över en fastighet tillsammans och många olika intressen ska tas i beaktande.
5. **Systemkonflikt.** Systemkonflikten uppstår oftast när det inte finns några förhållningsregler, rollfördelning eller mål på en arbetsplats. Risken som finns när det inte finns någon tydlighet är att personerna väljer sin egen väg utan att veta vilken väg sina medarbetare går. Att medarbetarna inte har koll på varandra riskerar då att mynna ut till konflikt (Blomquist & Röding, 2021).
6. **Värderingskonflikt.** Denna konflikt kan vara den svåraste konflikten att lösa på grund av att det i många fall handlar om en människas egna moral. Detta kan vara svårt att ändra på då det i många fall kan handla om politik (Blomquist & Röding, 2021). Det bästa sättet kan vara att inte försöka lösa en sådan konflikt utan lära sig att leva med det och kunna hantera varandras oenigheter (Kristen, 2021).

2.5 Konfliktstrategier

En inflytelserik modell om konflikthantering som beskriver hur människor förhåller sig i en konflikt utvecklades av Thomas och Kilmann (Blomquist & Röding, 2021). De fem olika konfliktstilarna förhåller sig till omsorgen som personen har till sina egna intressen samt till andras intressen som syns i figur 1 nedan. Konfliktgriden härstammar från den så kallade Gridmodellen som Blake och Mouton är upphovsmän till som publicerades 1964. Gridmodellen innebär att en ledare placeras i ett rutnät där ledaren sätts in utefter hur den svarat på ett visst antal frågor. Som är formade efter ledarskapsfrågor (Blomquist & Röding, 2021). Det finns ingen stil som är bättre än någon annan utan alla stilar kan vara användbara beroende på vilken typ av konflikt det är. Därav går det inte att bestämma vilken konfliktstil som personen ska använda sig av innan konflikten börjat (Kristen, 2021). Denna modellen är högst relevant när en konflikt har uppstått och parterna vill hitta en lösning till konflikten.



Figur 1 Egen bearbetning (Brown, 2012)

2.5.1 Kamp

Kampstilen innebär att individen enbart bryr sig om sitt eget intresse och är beredd att gå långt för att få igenom sitt behov före andras. Kampstilen är mest maktorienterad där olika maktpositioner som individen sitter på kan dras användning av. Till exempel kan makten sammankopplas med vilken befattning personen har, vilka resurser som den kontrollerar eller om den är ute efter att skapa konsekvenser för motparten (Ydrén, u.d.). När ena parten använder sig av denna stil slutar det oftast med att motparten inte kommer att bli nöjd, då den i regel blir överkörd (Kristen, 2021).

2.5.2 Samverkan

När denna stil används har individen lika stort intresse för sina egna intressen som för motpartens intresse och utgår alltid från att finna lösningar som båda parter accepterar (Blomquist & Röding, 2021). Grundbulten är att alla som är inblandade måste öppna upp sig och berätta vad de tycker är fel samt kunna lyssna på alla andra. Förhoppningsvis leder detta till att konflikten verkligen tas upp till ytan som kan hjälpa personerna till att förebygga att liknande konflikter uppstår i framtiden. Beroende på hur många parter som är inblandade samt om de är oeniga om mycket kan den samarbetande konfliktstilen ta lång tid som i sin tur kan anses vara negativt (Kristen, 2021).

2.5.3 Undvikande

Den undvikande stilen menas med att individen varken bryr sig om sina egna eller motpartens intressen, vilket kan anses vara motsats till samverkanstilen. Istället för att möta konflikten och försöka hitta en lösning så undviker individen konflikten som i de flesta fall leder till att konflikten blir olöst. Att undvika en konflikt kan både leda till att konflikten rinner ut i sanden och glöms bort med

tiden eller så blir det tvärtom att den förvärras om den inte tas upp till ytan. Om konflikten inte löses meddetsamma men som samtidigt inte försvinner är risken väldigt stor att konflikten blir alltmer svårlöslig ju längre tiden går. (Ydrén, u.d.). Om denna stil är lämplig eller ej beror som sagt på tidigare situation men den kan vara smart att använda sig av när individen är mitt uppe i konflikten. Då kan undvikande vara ett strategiskt vägval om individen tar en paus och kan tänka över situationen samt möjliga lösningar (Ydrén, u.d.).

2.5.4 Anpassning

I den anpassade stilen bryr sig inte individen om sig själv utan låter motparten få igenom sin vilja, anpassning är motsatsen till kamp. I en första tanke kan det tros bero på att parten är konflikträdd men det behöver faktiskt inte vara så utan i många fall beror det på att individen inte är beredd att strida för saken. Men även för att personen inte vill riskera att sätta en relation i gungning (Blomquist & Röding, 2021).

2.5.5 Kompromiss

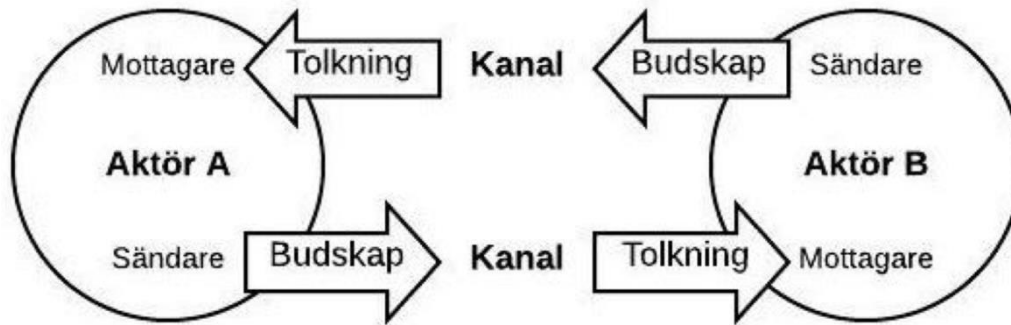
När de olika parterna kompromissar med varandra innebär det att de skapar gemensamma lösningar med varandra. I en kompromiss måste alla deltagande parter vara beredda på att ge med sig av något intresse för att kunna driva igenom ett annat. Målet med kompromissande är att alla parter ska känna sig nöjda när de lämnar bordet. En negativ aspekt är om ingen av individerna känner sig helt nöjd eller om någon har fått offra mer än någon annan (Kristen, 2021). En kompromiss kan också vara ett komplement i konflikten som parterna kan använda sig av innan de kommit fram till en bra lösning som alla är nöjda med innan en långsiktig lösning är hittad. I jämförelse med kamp och konflikt är oftast kompromissande en snabbare process då alla inblandade är medvetna om att alla parter är tvungna att ge och ta (Ydrén, u.d.).

2.6 Kommunikation

Kommunikation är ett brett och väsentligt begrepp när det kommer till konflikter. Kommunikation är kärnan för informationsutbyte mellan två och fler parter. Det är här information samlas och sprids vidare på olika sätt. Kommunikation sker oftast genom verbal kommunikation som exempelvis samtal, SMS eller e-post. Vid kommunikationsutbytande mellan flera personer kallas den som sänder budskapet för sändare och den som mottager informationen för mottagare. Beroende på hur informationen skickas och förmedlas kan mottagaren tolka den verbala informationen på olika sätt. Kroppsspråket blir även viktigt då det kan styra hur informationen kan tolkas och på så sätt läggs stor värdering i hur kroppsspråket förmedlas. I figuren kommunikationsprocesser beskrivs händelseförloppet av en lyckad kommunikations grund, det första steget är att sändaren använder ett språk som mottagaren förstår. Det andra steget blir att sändaren måste använda ett forum som mottagaren känner till och är bekväm med.

Det tredje steget blir att informationen måste ges så att det blir synligt och mottagaren lägger märke till informationen. Det nästkommande steg i kommunikationsprocessen är att informationen måste gå av tydlighet till mottagaren så att informationen inte drunknar i annan information runt omkring. Det sista steget i modellen blir att ju bättre sändaren förmedlar sitt budskap desto lättare får den mottagaren att förstå budskapet. Det kan ske genom t.ex. upprepningar, metaforer och använda termer som mottagaren förstår. Detta presentera i figur 2.

(Jacobsen&Thorsvik,2021)



Figur 2 (Jacobsen& Thorsvik, 2021)

2.7 Konflikttrappan:

Forskaren Friedrich Glasl myntade modellen konflikttrappan. Modellen beskriver hur konflikter trappas upp och hur utgången blir på konflikten. Trappan är en nedåtgående steg som har 10 steg på konfliktscenarier.

”Steg 0 Dialog: När meningsskiljaktigheter eller irritationer uppkommer löser man dessa genom samtal. Parterna är intresserade av och lyssnar på varandras synpunkter” (Glasl, 1997)

”Steg 1 Diskussion: Individerna för en dialog med argument och diskussion för att hitta en lösning. Individerna har förståelse och de lyssnar på varandra.

Steg 2 Debatt: Individerna lyssnar inte för en argumentation. Dock lyssnar vi inte på motparten men möjlighet för en kompromiss finns.

Steg 3 Överkörning: Ingen mening att prata längre mellan individerna. Individerna misstror den andre samt att de har en negativ förväntning från den andre individen.

Steg 4 Trakasserier: Individerna gåt till attack mot varandra genom angrepp mot deras trovärdighet samt att elakt skvaller sprids.

Steg 5 Ansiktsförlust: Den ena individen försöker göra så att den andre individen förlorar ansiktet. Detta eftersom de båda individerna är övertygade om att en överenskommelse inte går att nå.

Steg 6 Strategiska hot: Individen är beredd på att taktiska maktmedel för att få bort motindividen. Motindividen ser vi heller inte som riktigt mänsklig.

Steg 7 Smärtsamma angrepp: Individen vill skada motindividen detta även fast det kan medföra viss egen skada.

Steg 8 Eliminering: Individen är inriktad på att eliminera motindividens försvar.

Steg 9 Ingen återvändo: Här finns det ingen väg tillbaka. Individerna sinsemellan strider på liv och död. Motindividen skall krossas oavsett om det riskerar individens egen undergång.” (Blomquist & Röding, 2021)

Konfliktrappan är indelad i tio olika steg där steg 0–2 är win – win. Dessa steg behöver inte vara något dåligt i sig utan det kan till och med skapa en bättre situation jämfört med ursprungssituationen. Därför menar Glasl på att de stegen kan mynna ut i en win – win situation där båda parter blir nöjda. 3–6 är win - lose, på dessa steg krävs det eventuell experthjälp eller hjälp från utomstående part att lösa situationen. Därför kallas detta steg win - lose eftersom det blir en vinnare och en förlorare. Steg 7–9 resulterar i en lose - lose situation. Desto djupare och längre situationen går desto ondskefullare blir parterna i konflikten. Ingen av parterna vinner på detta steg därför resulterar det i en lose - lose situation (Kristen, 2021). Trappan illustrerar vikten av dialog och öppning för motparten att lyssna och förstå den andra parten av diskussionen. Om detta sköts på rätt sätt leder det förhoppningsvis till att parterna rör sig uppåt i trappan igen. Om parterna inte kommer till handling med diskussioner och samtal som gör att parterna inte kan klättra i trappan kan det leda till att parterna skiljs åt och undviker kontakt med varandra (Blomquist & Röding, 2021; Glasl, 1997).

3. Metod

I detta avsnitt redovisas metoderna som använts för att genomföra studien.

3.1 Metod

Metoden som vi använt oss av är en kvalitativ studie med semistrukturerade intervjuer.

3.1.1 Kvalitativ metod

En kvalitativ metod innebär att frågorna som ställs under intervjun kan anpassas utefter att intervjupersonen svarar. Frågor kan nischas in och bli direkta till de punkter som berör undersökningsområdet. Under samtalets gång kan vi på så sätt påverka samtalets utgångsvinkel och forma samtalet till att det besvarar de frågeställningarna som finns. Samtalet känns mer naturligt och avslappnat eftersom frågeformuläret utgörs av grundfrågor som samtalen utvecklas i. Det finns möjlighet för den som utför den kvalitativa studien att ge inputs och ställa följdfrågor som tydliggör och belyser ämnet. Nackdelen med en kvalitativ studie är att samtalen kan bli väldigt långa och det är mycket information som ska bearbetas. Det är även lätt att komma in på sidospår som inte berör ämnet därför är det av stor vikt att vara koncentrerad och noggrann när intervjupersonen berör ett annat ämne utanför referensramarna av vad arbetet ska handla om. Därför är det viktigt att välja frågor med omsorg, att intervjun blir så nära ursprungsmålet som möjligt. Med dagens teknik skapas möjligheten att kunna föra möten på distans som är till fördel för oss då vi har intervju personer spridda i landet. Detta gör att intervju personerna kan väljas av omsorg där intervju personernas geografiska position spelar mindre roll (Solvang, 1997).

3.2 Litteratursökning

Datainsamlingen har skett genom sökningar på Google och Google Scholar för att få en så stor helhetsbild som möjligt inom ämnet. Fördelarna med de olika sökmotorerna är att Google Scholar ger akademisk litteratur som är granskat och korrekt. Google Scholar ger även snabb åtkomst och brett utbud av information

till skillnad från bibliotek där utbudet är begränsat. Google har fördelar med att snabbt finna information och företag som är relevanta för detta arbete. Nackdelar med Google är att det är viktigt att vara oerhört källkritisk då utbudet är gigantiskt med olika grad av förtroende. Utöver internet har även studentlitteratur använts.

Sökord: Generationsskifte, konflikt, familjeföretagande, ägarskifte, lantbruk, emotionella känslor, konflikthantering etc. Vi har även sökt på liknande ord på engelska.

3.3 Urval

Urvalet av intervjupersonerna som har kontaktats har främst skett genom intressanta tidningsartiklar som de varit med i. Där de har varit med i reportage om just generationsskifte. Grundtanken var att intervjua rådgivare från olika företag för att få olika synsätt på orsaker till konflikter. Eftersom de utvalda personerna har stora kunskaper inom juridik samt konflikter som kan uppstå inom familjen är de tillfrågade högst relevanta att intervjua. Totalt är det fem personer som vi har intervjuat inklusive två jurister, två rådgivare och en före detta lantbrukare som numera jobbar inom Lantbrukarnas riksförbund. Samtliga intervjupersoner arbetar på olika företag vilket gör att de blir oberoende av varandra.

Vi har inte gjort ett slumpmässigt urval på intervjupersonerna utan intervjuat de personer som vi fått tag på och som vi anser ha rätt information. På detta vis blir vårt urval ett målinriktat prov då vi sökte efter respondenter med kunskaper inom ämnet. Nackdel med det är att resultatet inte kan generaliseras utan resultatet är beroende på intervjusituationen. Fördelen med detta urval är att rådgivarna ger olika infallsvinklar på ämnet. För att intervjuerna skulle bli så bra som möjligt hade vi några grundkrav på intervjupersonerna. Vi ville att intervjupersonerna skulle besitta erfarenhet om generationsskiften under en lång tid. Detta ligger till grund för att personerna ska kunna ge utförlig samt relevant information till oss. Intervjupersonerna är fyra kvinnor och en man, åldersspannet är mellan 35–60. Fördelen är att personerna har lång erfarenhet med arbete inom generationsskifte samt besitter stora kunskaper. Nackdelen är att det inte är ett jämförbart resultat med fyra kvinnor och en man. Det hade varit optimalt att intervjua lika många kvinnor som män då svaren kan se olika ut beroende på kön.

3.3.1 Urval av respondenter

I vår pilotstudie har vi intervjuat två jurister och en rådgivare som alla tre jobbar med generationsskiften på ett eller annat sätt. Vid den nischade intervjustudien har vi intervjuat en auktoriserad generationsskiftare samt en person som genomgått ett generationsskifte och föreläser om generationsskifte idag.

Pilotstudier:

Intervjuperson 1, I1:

Den första intervjupersonen arbetar som jurist på juristbyrån Argum. Personen har stor erfarenhet av generationsskiften då hen har jobbat många år inom branschen och mött många olika scenarier som kan uppstå vid generationsskiften.

Intervjuperson 2, I2:

Nästa person som var på tur var också utbildad jurist och jobbar på Hushållningssällskapet. Personen var uppväxt på lantbruk vilket var till en fördel för oss då hen kunde relatera till de känslor som oftast finns till fastigheten.

Intervjuperson 3, I3:

Den tredje personen vi intervjuade jobbar som företagscoach på företaget ViljaLysa. ViljaLysa är ett företag som erbjuder företagsrådgivning där rådgivning inom generationsskiften är central.

Nischade:**Intervjuperson 4, I4:**

Den fjärde personen vi intervjuade är en auktoriserad generationsskiftare på Ludvig & Co. Personen i fråga besitter en lång erfarenhet inom generationsskiften och har hanterat många konflikter inom generationsskiften.

Intervjuperson 5, I5:

Den femte personen som vi intervjuat arbetar inom Lantbrukarnas riksförbund. Hen har själv genomfört ett generationsskifte samt håller kurser inom Lantbrukarnas riksförbund om generationsskiften.

Intervjupersonerna presenteras som I1, I2, I3, I4 och I5 i resultatet.

3.4 Genomförande

Intervjuerna med de utvalda har skett genom mötesverktyget Zoom samt telefonsamtal. Detta på grund av det geografiska avståndet mellan oss och intervjupersonerna har det varit en fördel att använda den digitala formen som intervjumetod. Vår utgångspunkt var att deltagarna skulle arbeta på olika platser i Sverige eftersom förutsättningarna kan se olika ut beroende på i vilken del av landet deltagarna befinner sig i. Detta ger en intressant vinkling då fastighetspriserna varierar i Sverige som i sin tur kan påverka generationsskiftens utgång. Intervjuerna har varit semistrukturerade vilket innebär att vi utgår från några grundfrågor som samtalet sedan utvecklar sig i. Grundtanken med frågorna var att ställa frågor som ger svar på vår frågeställning och därför valde vi dem frågor som vi gjorde. Vi utgick från samma grundfrågor till samtliga respondenter så att alla fick samma chans att svara på utgångsfrågorna som låg till grund för mötet. Alla intervjuer började med att vi introducerade grundtanken och syftet, för att sedan leda över till våra grundfrågor som de tre första intervjuerna började med. I nischstudien ställde vi andra grundfrågor som handlade om vad de tre första respondenterna hade sagt. Varför vi ställde andra grundfrågor till dem sista

två respondenterna berodde på att vi ville få bekräftelse på de tre första intervjuerna. Alla respondenter informerades om att deras svar skulle redovisas anonymt i arbetet på grund av att de inte skulle vara rädda för att yttra sig. Sedan flikas det in med följdfrågor när det behövs om samtalet svävar iväg för mycket (Björkman, 2020). Intervjuerna spelades in med hjälp av ljudupptagningen på mobiltelefonen och samtliga respondenter godkände det. Detta för att inte samtalen skulle avbrytas med anteckningar utan flyta på bra. Inspelningen är även en säkerhet för oss då vi kan falla tillbaka och lyssna på det respondenterna sagt samt att vi tolkat det på rätt sätt. Intervjuerna har sedan transkriberats och sedan sammanställde vi det respondenterna sagt i resultatet. Vi har valt att dela upp intervjuerna i två olika tillvägagångsätt. De tre första personerna ingick i en övergripande pilotstudie där mer allmänna frågor ställdes till personerna. Detta för att skapa en öppen bild av problematiken kring konflikter vid generationsskifte. Sedan valde vi att göra två nischade intervjuer där vi valde ut det mest väsentliga från de tre första intervjuerna och ställde frågor utifrån det. Varför vi valde att göra på detta vis var för att få fram tydliga och utförliga svar om det vi fann vara det mest problematiska som de tre första respondenterna sagt. Där valde vi ut viktiga frågor som personerna i pilotstudien indikera på. I den nischade intervjusituationen kunde vi vinkla intervjun så att det blev förtydligande och utförliga svar på de frågor vi hade.

3.5 Validitet och reliabilitet

Validitet innebär att det som är väsentligt mäts för frågeställningen (Solvang, 1997). Den informationen som vi presenterar kommer gälla för både rådgivare och kommande familjer som ska genomföra ett generationsskifte. Men det kan även vara riktat mot andra personer som är intresserade av konflikter inom generationsskifte. Om undersökningen/intervjuerna upprepas kommer svaren troligtvis variera på grund av att andra personer troligtvis kommer intervjuas. Andra aspekter är att svaren på frågorna kan tolkas annorlunda beroende på i vilken miljö intervjuerna genomförs i. Då det skiljer sig om intervjun sker fysiskt eller digitalt. Vid digitala möten är det svårare att tolka olika kroppsuttryck som kan vara intressant för hur svaren tolkas.

Reliabilitet handlar om pålitligheten av materialet vi redovisar (Solvang, 1997). Vi har varit i kontakt med olika rådgivare från olika företag som i sin tur är oberoende av varandra som stärker trovärdigheten i resultatet. Vi har gemensamt intervjuat personerna och tillsammans tolkat informationen deltagarna sagt. Det andra som stärker pålitligheten i resultatet är att alla rådgivare har fått samma bakgrundsinformation samt samma utgångsfrågor ställda till sig. Nackdelen är att informationen kan uppfattas eller tolkas olika beroende på personens uppfattning. Där har vi som intervjuar möjligheten att förtydliga frågan eller ställa kompletterande frågor om vi märker att respondenten missuppfattat frågan. I de tre första intervjuerna gjordes intervjuerna som en pilotstudie. Där ställdes öppna frågor som vi förberett och intervjupersonerna fick svara som de ville på våra

frågor. Vi valde därefter att hålla två intervjuer med två andra personer. I de intervjuerna belyste vi specifika frågor som de andra rådgivarna sagt. Samtalet blev mer strikt och vi höll oss till ett frågeformulär där de andra två rådgivarna fick utveckla problematiken kring konflikter vid ett generationsskifte på ett djupare plan. Orsak till att vi valt detta tillvägagångsätt med en pilotstudie först och sedan en nischad studie var att vi ville komma ner på djupet i problematiken kring konflikter för att få en bredare förståelse för detta.

3.1 Metodkritik

Valet av att endast genomföra fem intervjuer gör att vårt resultat ej går att generalisera. Ett bredare urval med rådgivare hade varit önskvärt dock gjorde tidsbristen att detta ej var möjligt. Då intervjuerna var kvalitativt utformade gjorde att vi kunde djupdyka i ämnet genom att ställa frågor samt följdfrågor på respondenternas svar. Urvalet för de tre första respondenterna var utformat som en pilotstudie där ett mer övergripande perspektiv på frågan var fokus. Detta kompletterades med en nischad studie som bestod av två respondenter. Risker genom att göra semistrukturerade intervjuer är att det blir bred information och att respondenterna kan prata öppet om frågorna vilket i sin tur leder till att respondenterna kan komma ifrån ämnet. Det hade varit möjligt att komplettera arbetet med en kvantitativ metod där vi kunde skickat ut enkäter till rådgivare samt lantbrukare som genomfört generationsskifte. Då hade vi kunnat se om deras svar hade stämt någorlunda överens med svaren från våra intervjuer.

4. Resultat

I detta kapitel kommer vi redovisa de sex främsta orsakerna till konflikt som respondenterna har sagt gemensamt. Alla intervjupersoner kommer från olika bakgrund och har olika erfarenheter och tankesätt kring generationsskifte. Det kan till viss del vara svårt att jämföra resultaten mellan personerna då deras arbete inte är likvärdigt.

4.1 Samägande

Samägande är en av de sex främsta orsakerna till konflikt som vi fått fram från samtliga respondenter. I1, I2 och I4 är alla eniga om att desto fler ägare desto vanligare blir det med konflikt. I1 menar på att ett samägande ska endast förekomma när barnen själva vill det. I1 anser att problemet uppstår när föräldrarna önskar samägande när barnen inte vill det. Varför I1 anser att det är ett problem är eftersom en samägande lösning är en enkel process samt att överlåtarna slipper ta de jobbiga diskussionerna med sina barn. I4 fyller sedan i med att om ett samägande ska fungera måste parterna ha en gemensam målbild. Om parterna inte skaffar en gemensam målbild utan har olika, då är risken att målbilderna krockar med varandra som i sin tur skapar osämja mellan parterna.

Citat I4, ”Grunden är att alla är olika och äger man någonting tillsammans, då måste man förstå att man har ett avtal i botten som säger att om någon jobbar mer än någon annan så måste den ha en ersättning för det”.

I1 och I2 delar åsikterna att det oftast uppstår en diskussion om vem av överlåtarnas bröstarvingar som är bäst lämpad till att driva företaget vidare om ett samägande inte är aktuellt.

Citat I1, ”Det som är helt uppenbart är vem som ska ta över, vem är bäst lämpad, vem väljer föräldrarna ut som ska förvalta gården vidare? Denna frågan är jätte, jättesvår”.

Både I1 och I2 poängterar att när det är en större åldersskillnad mellan de potentiella övertagarna ger det är fördel till den som är äldst. I2 fyller sedan på med att personerna då är i olika mognadsstadiet i livet som leder till att den yngre inte hunnit känna vad den verkligen vill i livet.

Citat I2, ”Många säger att ekonomin och juridiken är det lilla i det hela utan det är psykologin som är den tunga och svåra biten”.

I1 och I4 betonar vikten av att tydliga avtal ska finnas till grund under processen samt efter att generationsskiftet är gjort. Enligt I1 och I4 vill många som ingår ett samägande inte diskutera frågan vad som händer om ett av syskonen skiljer sig eller avlider. Parterna understryker att det måste finnas en plan om något av det skulle hända. Finns det ingen handlingsplan eller avtal där det tydligt står hur det ska lösas kommer det garanterat leda till konflikt (I1, I4).

4.2 Föräldrar, arvtagare och respektive

Andra aspekten som orsakar konflikter enligt samtliga intervjupersoner är de inblandades olika perspektiv på generationsskiftet och hur de påverkar varandra. Detta avsnitt kommer delas in i tre kategorier, föräldrar, arvtagare och respektive.

Enligt I3 uppstår konflikt i 20–30 % av generationsskiftena som görs. En stor orsak till det menar I3 på är att familjemedlemmarna inte riktigt vet vad de vill i ett tidigt stadium. Samtidigt menar I4 att det från första början är viktigt att samtliga parter respekterar varandra samt att alla kan ha olika åsikter och att de ska respekteras. Om någon eller flera parter inte respekterar de andra är det risk för att konflikt kommer uppstå (I4).

4.2.1 Föräldrar:

En av de viktigaste frågorna att diskutera utifrån överlåtarnas perspektiv är vart de ska bo när de lämnat över fastigheten till övertagaren. Detta är både I1 och I2 överens om och de menar på att denna fråga bör diskuteras först i processen eftersom då kan parterna bestämma om överlåtarna ska bo kvar eller flytta. Denna fråga är även viktig för övertagarna då denna diskussion lätt kan leda till konflikt. Enligt I2 finns det barn som tycker det är jobbigt att se sina föräldrar flytta ut från barndomshemmet, barnen kan anse att föräldrarna ska bo kvar så länge de vill. Medan den som ska ta över fastigheten tycker det är självklart att föräldrarna ska flytta ut och övertagaren ska flytta in. Detta kan vara en konfliktorsak som kan vara svår att lösa, I2 förklarar sedan att det inte är ovanligt att parterna skriver avtal gällande överlåtarens boendesituation.

Enligt I2 förekommer det att föräldrarna inte vill prata om generationsskiftet utan hänvisar till testamentet den dagen det blir aktuellt. Varför föräldrarna hänvisar till testamentet beror enligt I2 på att föräldrarna vet att deras barn kommer hamna i konflikt den dagen det är dags för generationsskifte. Dock är risken större att det blir en konflikt mellan överlåtarna och övertagarna som leder till att barnen drar sig bort från gården och tappar intresse för fastigheten. Detta är det sämsta som kan hända anser I2.

I2, I3 och I5 poängterar att det är viktigt att det är föräldrarna som bestämmer och sätter villkoren utan att bli för påverkade av sina barn. Samtidigt understryker I3 att föräldrarna inte får bli sura om en av bröstarvingarna inte vill göra som de själva tänkt sig.

Ett liknande scenario som beskrivits innan där föräldrarna inte vill prata om generationsskifte kan vara att föräldrarna tänker på barnens egna viljor och deras karriärs mål i livet. Föräldrarna vill inte att deras barn ska känna sig tvingade till att ta över fastigheten menar I3. Risker som finns är att de potentiella övertagarna inte tror att deras föräldrar tror att någon av dem är lämpade av arbetet på gården. Det leder oftast till att parterna väntar ut varandra och att resultatet blir som ovan att barnen drar sig bort från gården (I3). Återigen kan detta leda till en konflikt mellan överlåtare och övertagare.

4.2.2 Arvtagare:

Enligt I3 är en vanlig konfliktkälla inom familjen när syskonen har olika viljor. I1 och I3 är båda överens om att när en gård är för liten att bära fler än en person rent ekonomiskt uppstår ofta frågan vem som är bäst lämpad till att ta över gården. Det som kan röra upp starka känslor är hur detta beslut tas som kan irritera den eller de syskon som inte får överta fastigheten (I1, I3). I2 anser att det är hur fastigheten överläts samt vad övertagaren har för plan för gården efter överlåtelsen är klar som kan starta konflikt. I2 menar på att konflikt mellan syskon uppstår om ett syskon får ta över fastigheten väldigt fördelaktigt och sedan inte livnära sig på den. Till exempel arrendera ut gården för att sedan plocka in kapital på den. Då kan de andra eventuella övertagarna finna det orättvist (I2).

Citat I2, ”Sticker mer i ögonen på dem som fått ta över fina ställen och sedan inte svettas för det, har man fått ta över ett fint ställe ska man få kämpa för det också.”

I5 som själv genomfört generationsskifte i tidig ålder menar på att ju tidigare generationsskiftet genomförs desto mer gynnar det barnen. Enligt I5 leder det till att barnen får förtroende och får känna sig verksamma i gården vilket i sin tur leder till att barnen förhoppningsvis ser utvecklingspotential i verksamheten. I5 fortsätter sedan med att när barnen blir inblandade i företaget tidigt får de bra förståelse för företaget och att föra diskussioner med varandra samt hantera varandras viljor. Eftersom hantering av varandras olika viljor ofta är det som blossar upp till konflikt enligt I3 och I4.

4.2.3 Respektive

Samtliga respondenter är överens om att övertagarens/övertagarnas respektive partner inte ska delta i diskussionerna om generationsskifte. Respondenterna poängterar att generationsskiftet är en familjeangelägenhet som kärnfamiljen ska diskutera, alltså föräldrar och bröstarvingar. När respektive varit med i diskussionerna har respektive påverkat bröstarvingens ställningstagande i sak.

Som i sin tur lett till snabba svängningar i resonemang och orsakat konflikt mellan parterna Menar I1, I2, I4.

Citat I5, "När vi gjorde vårt generationsskifte bestämde vi att våra barns respektive inte fick vara med i diskussionerna om generationsskiftet. Dels berodde det på att vi vet att det kan ställa till problem och för att vi som familj är tigha och ingen av oss i familjen ville sätta vår familjerelation på spel".

4.3 Kompensation

Frågan om kompensation är svår då det finns många olika infallsvinklar hur en kompensation ska gå till. Alla fem respondenter menar på att den ekonomiska kompensationen mellan syskon är svår när det bara är ett syskon som ska ta över en verksamhet. Respondenterna förtydligar att när det är ett lantbruksföretag som har sviktande lönsamhet blir det ännu tuffare att kunna kompensera. Frågan som uppstår är hur syskonet ska kunna kompensera övriga bröstarvingar? När diskussionen om pengar kommer fram är det vanligt att personligheterna förändras och syskonrelationerna ställs på prov. I grund och botten blir det rättvisefrågan som är orsaken till en eventuell konflikt (I2, I4, I5). I3 beskriver vikten av att skapa förståelse för bröstarvingarna så att de förstår verksamheten, då möjliggörs eventuellt en kompromiss från båda parter.

Citat I1, "I många fall kan det vara så att syskonet som tog över gården och driften vill kompensera sina andra syskon men gårdens avkastning är för låg för att kunna kompensera beloppet som bröstarvingarna har rätt till".

Det som ofta ställer till problem är när syskon ställs mot varandra. Syskonrelationen kan ofta varit bra innan det är dags för generationsskifte men det finns en gräns i hur mycket pengar vardera parten är beredd att ge bort menar I4. När diskussionen om pengar kring hur mycket en bröstarvinge ska kompensera övriga bröstarvingar kan det lätt uppstå diskussion och konflikt.

Citat I4, "Ibland är det så att det måste göra lite mer ont hos var och en innan man är beredd att krypa till kors och göra en överenskommelse. En bra sak är att vända på det, säg att det inte är du som ska ta över utan du säljer istället: Skulle du vara med på den uppgörelsen då? Skulle du sälja för den summan?"

En del syskon vill ha ut så mycket pengar som möjligt medan andra syskon är glada att fastigheten förblir inom familjen. Om den eller de som ska bli kompenserade är tvungna till att få så mycket pengar som möjligt blir ofta den sista utvägen att sälja fastigheten på öppna marknaden menar I4. Detta är inte överlåtarnas önskan i merparten av fallen och överlåtarna blir som oftast missnöjda med utgången. Ett vinnande koncept från föräldrarnas sida är genom att vara rättvis mot samtliga bröstarvingar i det långa loppet konstaterar I2. Om det är svårt att göra det rättvist precis vid generationsskiftet får överlåtarna berätta för de andra syskonen att de kommer bli kompenserade längre fram i tiden. I sådana fall krävs det tydliga avtal skrivna för att undvika tvister mellan parterna (I2).

I5 delade med sig om att det ofta kan bli problematiskt när det är tre syskon inblandade. Två av syskonen ser största värdet att föräldrarna ska få bo kvar medan det tredje syskonet vill få ut optimalt med pengar. Då menar I2 och I4 på att en lösning kan vara att klyva en fastighet om den övertagande syskonet inte har råd att kompensera de övriga syskonen. I5 delade med sig om att det ofta kan bli problematiskt när det är tre syskon inblandade. Två av syskonen ser största värdet att föräldrarna ska få bo kvar medan det tredje syskonet vill få ut optimalt med pengar. Då menar I2 och I4 på att en lösning kan vara att klyva en fastighet om den övertagande syskonet inte har råd att kompensera de övriga syskonen. Det ser I5 som en viktig grundsten för ett lyckat generationsskifte att barnen ska bli rättvist kompenserade, då I5 har sett att när barn blir orättvist behandlade leder det till konflikt.

Citat I5 ”Bättre att ligga 5–10 år före i tanken än att komma på att det här skulle vara gjort igår”

4.4 Kommunikation

Det som är gemensamt för samtliga respondenter är att de rekommenderar familjer som ska genomföra ett generationsskifte att ta hjälp av utomstående rådgivare. Då familjen ska ta hjälp av en utomstående rådgivare är det viktigt för dem att samtliga familjemedlemmar känner förtroende för den utomstående parten menar I1 och I2.

Enligt respondenterna är kommunikationen inom familjen central, där vissa familjer har svårt att lyssna samt förstå varandra. I1 och I2 menar på att kommunikationsbrist är vanligt förekommande när tuffa och svåra ämnen diskuteras. I2 förtydligar att parternas många olika känslor kring gården orsakar konflikt. I1, I2, I3 och I4 är alla eniga om att de som oberoende part i ett generationsskifte sitter på en viktig roll som tolk. Då får förtydliga vad parterna menar då det kan bli missuppfattningar mellan familjemedlemmar som kan orsaka konflikt.

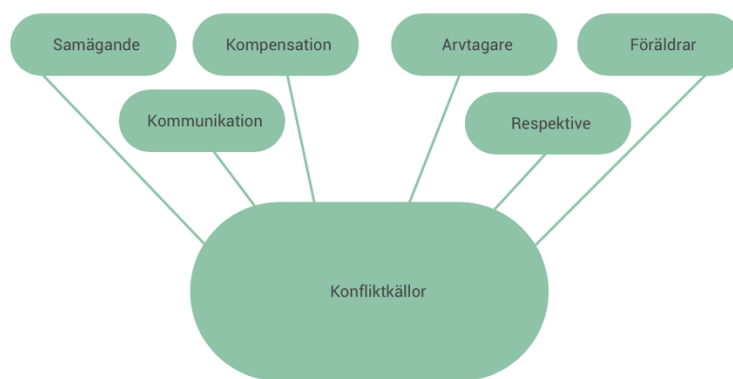
Citat I2 ”Viktigt att hitta en rådgivare som hela familjen har förtroende för, en som både kan vara på föräldrarnas sida samt på barnens sida”.

För att det inte ska uppstå någon konflikt menar I3 att en handlingsplan ska tas fram där det står hur parterna ska förhålla sig till varandra. I3 får medhåll från I4 att det är viktigt att alla inblandade parter får tillgång till samma information. Om parterna inte får tillgång till samma information blir det lätt en konfliktkälla. I2, I3 och I4 poängterar vikten av att parterna ska ha respekt till varandra i samtalen, det är vanligt med många olika åsikter och dessa måste kunna respekteras. I2 har upplevt att parterna inte kunnat sansa samtalstonen även när I2 har förklarat att det är viktigt. När samtalstonen hårdnar och respekten försvinner mellan

medlemmarna har I2 fått genomföra enskilda samtal istället för att försöka lugna ner parterna. I4 är inne på ett liknande spår att det i många fall kan vara svårt att hålla en affärsmässig diskussion med sina syskon.

I5 som själv genomfört generationsskifte ansåg att ett vinnande koncept var att utse någon som håller i taktpinnen vid mötena. Då skapas en struktur och alla får komma till tals vilket är grunden till att inte skapa konflikt.

Citat I3 ”Viktigt att tänka på om parterna inte kan hantera konflikter som uppstår är att ta hjälp av utomstående rådgivare innan konflikten har eskalerat”.



Figur 3 (Egen bearbetad)

Detta är en sammanfattande bild av de sex främsta konfliktorsakerna som vi kunnat se genom intervjuerna.

5. Diskussion

I detta kapitel diskuterar vi resultatet och drar paralleller till det teoretiska ramverket.

5.1 Samägande

Det är en stor skillnad hur samägandet bestäms från första början. De två största aspekterna angående samägande är när föräldrarna bestämmer det. Detta kan ske genom ett medvetet beslut av föräldrarna men även genom att föräldrarna inte tagit upp diskussionen om generationsskifte med sina barn. Det kan bero på att föräldrarna är oroliga att barnen hamnar i konflikt menar respondenterna. Den andra aspekten som respondenterna är mer villiga att acceptera vid generationsskiftet är när barnen själva beslutat att de vill samäga fastigheten.

En grundorsak som respondenterna var eniga om var att ju fler ägare det är till fastigheten desto större är risken för konflikt. Varför är det en risk? Det respondenterna menar på är att det leder till att fler olika viljor ska hanteras när parterna driver företaget tillsammans. När viktiga saker ska beslutas finns en stor risk att parterna har olika viljor som kan leda till en sakkonflikt eller en intressekonflikt. När det uppstår oenighet om vilka beslut som ska tas är det lätt hänt att parterna hamnar i konflikttrappan. Diskussionerna kan börja i fasen dialog men snabbt mynna ut i överkörningsfasen eller ännu längre ner i konflikttrappan. Enligt konflikttrappans skapare Glasl (1997) är det grundläggande i konflikttrappan att de inblandade parterna alltid ska sträva efter att befinna sig i win – win stegen.

Nästa konfliktkälla vid samägande uppstår om en delägare jobbar mer än de andra ägarna. Detta kan till exempel bero på att en ägare bor på fastigheten och de andra ägarna bor långt från fastigheten. Hur ska denna person bli kompenserad för merarbetet? Det krävs att parterna diskuterat frågan i förtid samt skrivit upp tydliga avtal vad som gäller. Finns det inga tydliga avtal skrivna kan det leda till en systemkonflikt. Om parten som lägger ner merarbete inte får någon form av ersättning är risken att det blir osämja mellan parterna. Där parten som lagt ner arbete kan använda sig av konfliktstrategin kamp då den strider för att få ersättning. Parten eller parterna som inte vill ge någon ersättning kommer sannolikt använda den undvikande strategin då de inte har något intresse för

saken. Det kan i sin tur förknippas med att parterna inte har en gemensam målbild för fastighetens underhåll samt framtid. Enligt respondenterna är det väldigt viktigt för parterna att ha en gemensam målbild och att de ska kunna kompromissa med varandra när problem uppstår. För att kunna skapa en gemensam målbild måste parterna kompromissa som i sin tur är en konfliktstrategi i hur konflikter kan lösas och förebyggas.

En förekommande konfliktkälla är om någon av delägarna hamnar i skilsmässa eller om någon avlider. Hur ska fastigheten och företaget drivas i framtiden om någon avlider eller skiljer sig? Detta är frågor som övertagarna oftast inte vill diskutera då det är jobbiga frågor men ska konflikter undvikas i framtiden måste det diskuteras och dokumenteras. Exempelvis vad händer om en delägare dör och dennes respektive ärver den delen i fastigheten samt företaget? Ännu en gång påvisar det vikten av att tydliga avtal måste finnas till grund.

5.2 Föräldrarnas perspektiv

Vid ett generationsskifte blir föräldrarnas syn på hur skiftet ska gå till central. Frågorna som uppstår kan bland annat handla om boendesituationen, vad föräldrarna ska göra efter generationsskiftet är slutfört. I3 menar på att det första som bör diskuteras är vad föräldrarna ska göra efter att generationsskiftet är genomfört. I3 poängterade att det är viktigt att föräldrarna själva får tänka ut ”nya” hobbies de kan tänkas engagera sig i, detta är för att möjliggöra för den nya generationen att ta över. I1 och I2 menade att boendesituationen måste diskuteras i början av generationsskiftet då det är en känslig fråga för överlåtarna. Ska föräldrarna lämna sitt hem eller inte? Vi anser att den frågan varierar från fall till fall samt att det beror på föräldrarnas ålder och vilket stadie övertagaren befinner sig i livet.

Om familjen genomför ett generationsskifte som resulterar i att en bröstarvinge ska ta över gården är det av stor vikt att denne får driva företaget som den tänkt sig. Ska föräldrarna lägga sig i beslut och komma med egna planer kan det leda till konflikt. Konflikten som då kan uppstå är en rollkonflikt som innebär att rollfördelningen inte blivit klargjord för föräldrarna. Föräldrarna har inte förstått att de ska släppa sina roller till övertagaren. Om inte föräldrarna släpper företaget till övertagaren kan en större konflikt uppstå. Det är viktigt att parterna bestämmer innan hur mycket föräldrarna ska lägga sig i och inte lägga sig i. Samtidigt besitter föräldrarna stor erfarenhet om fastigheten samt företaget och övertagaren kan dra vinning av deras kompetenser om de kommer överens (I1).

Ansvar som föräldrarna har är stort vid generationsskiftet för att det ska bli lyckat. Samtliga respondenter har varit tydliga med att det är viktigt att prata i tid om generationsskiftet med sina bröstarvingar. Annars är risken stor att en konflikt kan uppstå mellan överlåtaren och övertagaren. Om föräldrarna väljer att inte prata om generationsskiftet utan hänvisar till testamente, skjuter föräldrarna upp problemet till framtiden i stället för att våga ta i diskussionen tidigt.

Som en av respondenterna uttryckte sig var att föräldrarna bör fråga sig själva vad som driver dem mest, är det fastigheten som ska bevaras inom familjen eller barnens relationer med varandra?

5.3 Övertagarens perspektiv

Övertagarnas olika viljor skiljer sig självklart från fall till fall men det är ofta syskonens olika viljor som ställer till konflikt. Exempelvis kan det röra sig om sakkonflikt, intressekonflikt, pseudokonflikt. När parterna hamnar i konflikt med varandra är det lätt hänt att de endast ser till sina egna intressen och parterna använder strategin kamp för att få sin vilja igenom. Detta kan sedan leda längre ner i konfliktrappan från steget dialog vidare till steget ansiktsförlust. Även här är det viktigt att försöka återgå till stegen debatt och dialog samt försöka kompromissa för att hitta en lösning. Även en återkommande aspekt som respondenterna nämner är frågan om vem som är bäst lämpad till att ta över fastigheten. Konflikt kan uppstå när flera syskon är intresserade av fastigheten men fastigheten kan bara bära en person ekonomiskt. Detta kan leda till en konflikt inom hela familjen. Det som särskilt kan röra upp känslor är om övertagaren får ta över gården fördelaktigt och att övriga syskon inte får full kompensation. Det kan snabbt leda till de nedre stegen i konfliktrappan där övriga syskon ställs mot den övertagaren som ensam fick ta över fastigheten. Därför är det av stor vikt att samtliga syskon är överens om hur övertagningen ska gå till samt att alla detaljer dokumenteras i avtalen, så inget kan missuppfattas.

5.4 Respektives perspektiv

Det som respondenterna har sagt som varit gemensamt är att övertagarnas respektive inte ska vara med och planera kärnfamiljens generationsskifte. Detta eftersom det läggs in nya värderingar samt utomstående tankar kring familjens fastighet och företag. Respektives agenda kring hur generationsskiftet ska gå till kan se annorlunda ut mot övertagarens och överlåtarens perspektiv. Om respektive också ska vara med och genomföra generationsskiftet kan det leda till att andra åsikter ventileras på gott och ont.

Kopplat till modellen konfliktstrategier kan frågan ställas vilka intressen den respektive värnar om? Omsorg om egna intressen eller omsorg om andras intressen? Omsorgen om sina egna eller andras intressen är det som modellen grundar sig i. Beroende på om den respektive är med i samtalen vid generationsskiftet eller inte varierar konfliktstrategierna drastiskt beroende på vilket intresse den respektive tillgodoser.

Exempel när konfliktstrategier belyser respektives påverkan på resterande familj är när respektives ståndpunkt är uppe i det vänstra hörnet i modellen. Medan bröstarvingarnas resonemang kring generationsskiftet kan vara mellan kampaspekten och samverkanaspekten, eftersom barnen både tänker på sina egna intressen samt ser till andras intressen. Föräldrarnas perspektiv på detta är att föräldrarna är vid samverkan hörnet då föräldrarna har lika stort intresse för sina egna intressen som för deras barns intresse. Om den respektive är med vid förhandlingarna om hur generationsskiftet ska gå till kan den både ha en positiv samt negativ påverkan på bröstarvingens perspektiv. Respektive är då vid kamphörnet och har en tendens att dra med bröstarvingen till kamp hållet i stället för att den går till samverkan. Är den respektive inte med finns det en större chans för bröstarvingarna tillsammans med föräldrarna att lösa konflikter med samverkan istället för kamp menar samtliga respondenter. Det kan i sin tur leda till att parterna möts med en eller flera kompromisser om hur generationsskiftet skall gå till.

Vad händer om respektive inte blandas in i diskussionerna?

När den respektive inte blandas in finns det en risk att den ändå kommer påverka bröstarvingen till att mer tänka på sitt eget intresse före de andras. Då är risken stor att bröstarvingen tar till konfliktstrategin kamp vid diskussioner och den ser utifrån sitt samt dennes familjs perspektiv. Respondenterna menar på att respektive ska följa konfliktstrategin anpassning. Det kommer i sådana fall leda till att respektive inte lägger sig i och överlåter besluten till kärnfamiljen.

Vår uppfattning kring detta är att respektives synpunkter bör ventileras med sin respektive just för att deras förhållande ska fortsätta fungera, men även att respektives synpunkter kring framtiden kommer fram. Detta eftersom deras relation i framtiden ska kunna överleva och fungera. Vi inser även vikten av hur lätt en konflikt kan uppstå om en respektive är med under generationsskiftesförhandlingar. Sedan är det även skillnad om det endast finns en bröstarvinge eller om det finns flera, ju fler bröstarvingar det finns desto fler respektive finns det troligtvis. Då anser vi att det är ännu viktigare att enbart hålla processen inom kärnfamiljen. Om det inte finns tydliga spelregler från början kan konflikter lätt uppstå.

5.5 Kompensation

Respondenterna är alla eniga om att syskonkompensation är en tuff fråga och ofta den som väcker starka känslor både hos övertagaren samt hos de som ska bli kompenserade. Juridiken säger att samtliga bröstarvingar har rätt till sin laglott. Det kan bli problematiskt när det diskuteras om generationsskifte då en bröstarvinge ska ta över fastigheten. Gällande gårdar är avkastningen väldigt låg, det vill säga lönsamheten. Beroende på vart i landet fastigheten befinner sig varierar mark och fastighetspriser väldigt mycket åt. Det kan bli problematiskt när en bröstarvinge ska ta över gården och kompensera övriga bröstarvingar ekonomiskt. Detta kan även bli ett moraliskt dilemma om rättvisefrågan angående

gårdens värde. Grunden i en rättvis kompensation är att familjen ska ta in en oberoende värderare som värderar fastighetens faktiska värde. Då blir alla parter medvetna om vilka summor generationsskiftet handlar om. Det är även viktigt att föräldrarna har ett rättvist synsätt gentemot sina bröstarvingar annars är risken stor att en konflikt uppstår lång tid framöver.

Ska den som tar över fastigheten bli belånad resten av livet eller ska det ske en kompromiss mellan syskonen? När det kommer till pengafrågan och syskonrelationen kan syskonrelationen innan generationsskiftet varit väldigt bra. Men när pengar sedan blandas in kan det genast bli jobbigt. Detta kan eskalera till konfliktstrategin kamp istället för kompromiss mellan bröstarvingarna. En möjlig lösning som respondenterna beskriver är om en bröstarvinge ska ta över fastigheten men har inte råd att kompensera övriga bröstarvingar ekonomiskt är en lösning att klyva fastigheten, eller stycka av tomter för att frigöra kapital. Ett värsta möjligt scenario är att fastigheten får läggas ut på den öppna marknaden för försäljning om syskonen inte kommer överens om en kompromiss.

Respondenterna menar även på att det förekommer stor okunskap bland de bröstarvingar som inte är intresserade av lantbruket. Vi har resonerat att övriga bröstarvingar ska delta på ett möte med företagets revisor som förklarar hur det ekonomiska läget ser ut för företaget. Det leder till att övriga bröstarvingar får förståelse över företagets ekonomiska situation och kan möjliggöra deras synsätt på kompromissen hur de kan bli kompenserade. Genom denna typ av lösning och synsätt är oddsen högre att rättvisan och kompensationen minskar risken för konflikt och ökar medvetandet hos samtliga parter.

Citat I4, "Ibland är det så att det måste göra lite mer ont hos var och en innan man är beredd att krypa till kors och göra en överenskommelse. En bra sak är att vända på det, säg att det inte är du som ska ta över utan du säljer istället: Skulle du vara med på den uppgörelsen då? Skulle du sälja för den summan?"

5.6 Kommunikation

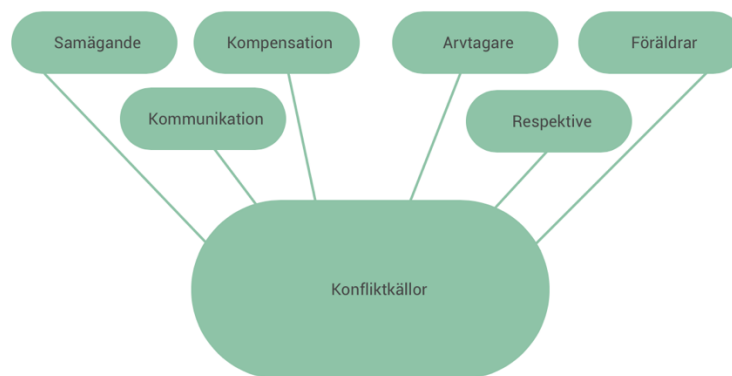
Kommunikationsbrist är ett vanligt fenomen inom familjer och kommunikationen i sig är en viktig del för att undgå konflikter i generationsskiftet. Det som lätt kan uppstå är en pseudokonflikt då parterna missuppfattar varandra. Det kan även vara svårt för parterna att lyssna på varandra samt förstå varandra och då menar respondenterna att ett bra sätt är att ta in en utomstående part i form av till exempel en rådgivare. Vid kommunikationsbrist kan en utomstående part i form av en rådgivare hjälpa till att reda ut vad sändare A menar och översätta det till mottagare B. Om inte mottagaren och sändaren förstår varandra kan det lätt eskalera i konflikttrappan om diskussionen börjar som en dialog och den senare eskaleras till trakasserier i konflikttrappan. Den utomstående parten håller även nere samtalstonen så tonen blir respektfull mellan samtliga parter. Då diskussioner utan respekt kan leda till en icke respektfull ton mellan parterna. Därför är det

viktigt att avgörande diskussioner förs tillsammans med en oberoende part för att minimera risken till att onödiga konflikter uppstår samt hålla samtalet till konflikttrappans övre steg. För att diskussionen med den utomstående parten ska bli bra krävs att samtliga familjemedlemmar känner förtroende och visar öppenhet för den oberoende parten. Som utgångspunkt vid diskussionerna är det viktigt att samma information om fastighetens värde och annan nödvändig information kommer fram som är avgörande för generationsskiftets utgång. I3 belyser vikten av att ha en korrekt handlingsplan som parterna ska förhålla sig till så kommunikationen blir så bra som möjligt. Den gemensamt skrivna handlingsplanen och den gemensamma informationen anser vi ska vara med från första början i processen.

6. Slutsats

I slutsatsen kommer vi redovisa ett antal råd för varje konfliktkälla samt några råd som är gemensamma för samtliga konflikter, vilka är bra att tänka på vid stundande generationsskifte. Samtliga råd har vi själva kommit fram till som varje läsare får tolka på sitt egna vis, råden kan ses som en snabb sammanfattning på vad som kan vara värt att tänka på.

Det bilden nedan visar är de sex vanligaste konfliktkällorna som vi kunnat sammanställa från respondenterna.



Figur 3 (Egen bearbetad)

Råd 1 – Samägande

Vid samägande måste delägarna verkligen vilja driva företaget tillsammans och att parterna har satt gemensamma mål och visioner. Kommunikationen är central vid samägande. Detta för att parterna ska förstå varandra och kunna ha en öppen dialog. Ett beslut om samägande ska inte komma från föräldrarnas sida utan det måste beslutas av övertagarna.

Råd 2 – Föräldrars perspektiv

Föräldrarnas perspektiv är viktigt att ta hänsyn till. De praktiska frågorna som boendesituation, föräldrarnas ”nya” hobbies och hur engagerade föräldrarna skall vara i driften av företaget reds ut tydligt med övertagaren/övertagarna. Grunden för föräldrarna är att vara rättvis mot bröstarvingarna för att undvika konflikt.

Råd 3 – Övertagarens perspektiv

Ingen arvtagare är den andra lik och ett råd är att alla inblandade arvtagare är beredda att kompromissa för att kunna lösa konflikter. Viktigt att det tydligt

framgår i form av till exempel avtal vad parten som ska ta över fastigheten/företaget har för avsikt med den.

Råd 4 – Respektives perspektiv

Övertagarens/övertagarnas respektive ska ej vara med vid diskussionerna kring generationsskiftet med kärnfamiljen. Dock kommer respektive påverka processen oavsett om den är med i diskussionerna eller ej vilket innebär att det är svårt att ge råd hur familjen ska förhålla sig till denna part.

Råd 5 – Kompensation

Alla inblandande parter ska bli rättvist kompenserade. Kompensationen kan se varierande ut från fall till fall, beroende på vilka belopp det rör sig om. Grunden till en rättvis kompensation är att ta hjälp av en oberoende värderare som ger svar på fastighetens värde.

Råd 6 – Kommunikation

Grunden till en god kommunikation mellan parterna är att diskussionerna sker med en sansad samtalsstil samt med respekt. Det viktigaste för att kommunikationen ska bli bra är att ta in en utomstående rådgivare som sitter med vid diskussionerna och tolkar och omformulerar vad parterna menar.

Gemensamt för ovanstående punkter till att undvika konflikter och lösa konflikter är att alltid ha med en eller flera oberoende parter till exempel ekonomer, jurister och generationsskiftare. Allt som bestäms i diskussionerna om generationsskiftet ska dokumenteras och finnas med i avtalen som skrivs för att undvika konflikter i framtiden. Sist men inte minst handlar allt om att parterna som ska genomföra generationsskifte tar tag i frågan och börjar prata i tid. Att prata i tid är grunden till att undvika konflikt.

Citat I3 ”Rekommendation är att skiftet skall ta mellan 5–10 år och överlåtarna befinner sig runt 50–55 år och övertagarna mellan 20–35 år. Detta är för att ge övertagarna en rimlig chans samt att kunna engagera sig i företaget i ett tidigt stadiet i livet”.

7. Framtida forskning

Ämnet om konflikter upplever vi som fortsatt relevant för vidare forskning. I tidigare forskning och handlingsmallar för hur ett generationsskifte ska gå till står det mycket om den ekonomiska samt den juridiska biten men väldigt lite om den emotionella biten av ett generationsskifte. I vårt resultat fick vi fram att konflikter inom familjer är vanligt förekommande och där finner vi att det finns mycket att fortsätta forska kring. I denna rapport omnämns endast kärnfamiljen men i dagens större lantbruk är det vanligt med fler delägare och nästa fråga blir hur nästa generations övertagare ska lyckas göra ett konfliktfritt generationsskifte. Ett exempel på vidare forskning kan vara att intervjua lantbrukare som haft konflikt i samband med generationsskiftet för att utvärdera konfliktorsaken.

8. Referenser

- Ageras, u.d. *Ageras*. [Online]
Available at: <https://www.ageras.se/ordlista/avtal>
[Använd 19 05 2022].
- Alstad, V., 2021. *Skogspriser helår 2021*, u.o.: Ludvig & co .
- Anon., u.d. u.o.:u.n.
- Anon., u.d. *Lagen.nu*. [Online]
Available at: <https://lagen.nu/begrepp/Laglott>
[Använd 05 05 2022].
- Argum , u.d. *Om Argum*. [Online]
Available at: <https://www.argum.se/om-argum/>
[Använd 02 05 2022].
- ARGUM , u.å. *ARGUM, kunskapsbank, vad är ett generationsskifte?*. [Online]
Available at: <https://www.argum.se/kunskapsbank/vad-ar-ett-generationsskifte/>
[Använd 11 04 2022].
- Bauhn, P., 2012. [Online]
Available at: <https://svjt.se/svjt/2012/319>
[Använd 18 05 2022].
- Björkman, J., 2020. *Jobbland, semistrukturerad intervju - vad det är och hur du lyckas*. [Online]
Available at: <https://jobbland.se/arbetsliv/semistrukturerad-intervju>
[Använd 28 04 2022].
- Blomquist, C. & Röding, P., 2021. Ledarskap, Personen reflektionen samtalet . i: C. Blomquist & P. Röding, red. *Ledarskap, Personen reflektionen samtalet* . Lund : Studentlitteratur AB , pp. 126-127.
- Bohlin, D., 2005. *Generationsskiften i ägarledda företag - nyckeln till en framgångsrik succession*, Linköping: u.n.
- Brinckmann, E. A. B. & F., 2022. Rädsla skapar risk för osämja. *Tidningen Husdjur*, pp. 24-25.
- Brown, J. G., 2012. Empowering Students to Create and Claim Value through the Thomas–Kilmann Conflict Mode Instrumentnejo. *Negotiation Journal*, p. 83.
- Darka, S., 2016. *Sysselsättning i jordbruket 2016*, Jönköping : Jordbruksverket .
- Företagarna, 2014. Sätt stopp för familjegrälet. *Företagarna*, 10 06.
- Gohde, H., 2017. Hälften av lantbrukarna hoppas på barnen. *Land Lantbruk* , 20 11.
- Gunnarsson, R., 2020. *Infovoice/validitet och reabilitet*. [Online]
Available at: <https://infovoice.se/validitet-och-reliabilitet/>
[Använd 28 04 2022].
- Gustafsson, K., 2021. *Jordbruksföretag och företagare 2020*, Jönköping : Jordbruksverket .
- Helin, M., 2021. *Åkermarksprisrapporten helår 2021*, u.o.: Ludvig & co .

- Hennerkes, B.-H., 2005. *Familjen och deras företag*. [Online]
[Använd 2022-04-5].
- Jordbruksaktuellt , 2005. Generationsskifte - från köksbordskonferens till genomförelse. *Jordbruksaktuellt* , 21 11, pp.
<https://www.ja.se/artikel/24812/generationsskifte-fran-koksbordskonferens-till-genomforande.html?msclid=21f8b320b3e611ecbf093613a18cfd0>.
- Kristen, V., 2021. *Projektledning, konflikthanteringsstilar*. [Online]
Available at: <https://projektledning.se/konflikthanteringsstilar/>
[Använd 12 04 2022].
- Ludvig & co , 2019. *Blogg, generationsskifte utan konflikter - hur gör jag?*. [Online]
Available at: <https://blogg.ludvig.se/generationsskifte-utan-konflikter-hur-gor-jag?msclid=790c91f3b4c111ecba629ee391bd9eb2>
[Använd 05 04 2022].
- Myhre, K., 2019. *Söderberg & partners*. [Online]
Available at: <https://www.soderbergpartners.se/newsroom/blogg/sa-lyckas-du-med-ditt-lyckas-du-med-ditt>
[Använd 06 04 2022].
- Nälsén, M., 2022. Skiftesguiden. *Husdjur*, pp. 18-19.
- Petersen, L., 2014. Känsligt och känslösamt med generationsskifte. *Land Lantbruk* , 08 04.
- Rogert, L., 2017. *Mycket att tänka på när företaget ska skiftas*. [Online]
Available at: <https://www.atl.nu/mycket-att-tank-a-pa-nar-foretaget-ska-skiftas>
[Använd 17 05 2022].
- Solvang, I. M. H. B. K., 1997. *Forskningsmetodik*. 2 red. Lund: Studentlitteratur.
- Sparbanken Tanum, u.d. *Sparbanken Tanum*. [Online]
Available at: <https://www.sparbankentanum.se/foretag/tips-och-rad-for-foretagare/att-tank-a-pa-vid-ett-generationsskifte.html>
[Använd 18 05 2022].
- Statistiska centralbyrån, 2016. *Sysselsättning i jordbruket 2016*, u.o.: Jordbruksverket .
- Ydrén, J., u.d. *Kompromiss - konfliktstil*. [Online]
Available at: <http://www.hanterakonflikter.se/konfliktskolan/kompromiss-konfliktstil/>
[Använd 21 04 2022].
- Ydrén, J., u.d. *Konfliktstilar, Kamp*. [Online]
Available at: <http://www.hanterakonflikter.se/konfliktskolan/konfliktstilar/>
[Använd 20 04 2022].
- Ydrén, J., u.d. *Undvikande - konfliktstil*. [Online]
Available at: <http://www.hanterakonflikter.se/konfliktskolan/undvikande-konfliktstil/>
[Använd 21 04 2022].

9. Bilaga 1

Grundfrågor till rådgivare:

1. Vilken form av generationsskifte är det som ofta ställer till med problem inom familjen?
2. Är det vanligaste med konflikt när fler parter är inblandade? (Ju fler syskon mer problem, eller uppstår det konflikter om bara en övertagare finns med också?)
3. Vilka typer av konflikter har ni varit med om?
4. Hur uppstod konflikten från början?
5. Utvecklas konflikten till något större än vad den först var?
6. Har ni någon handlingsplan från början när ni ska rådgiva vid ett generationsskifte gällande konflikter?
7. Hur tar ni hand och rådgiver kring rättvisefrågan mellan syskon t.ex.?
8. Hur kan man undvika den stela stämningen när man tar upp generationsskiftesfrågan med familjen?
9. Vet de som ska lämna ifrån sig företaget att lära sig släppa taget snabbt eller tar det tid?
10. Förekommer det ofta problem med kommunikationen inom familjen, hur kommunicerar dem?
11. Hur dokumenteras mötena/diskussionerna när ni rådgivare har möte med de inblandade? Får alla tillgång till det?
12. Vet du om det finns någon handlingsplan för konflikthantering samt förebyggande av konflikter i dagsläget?