

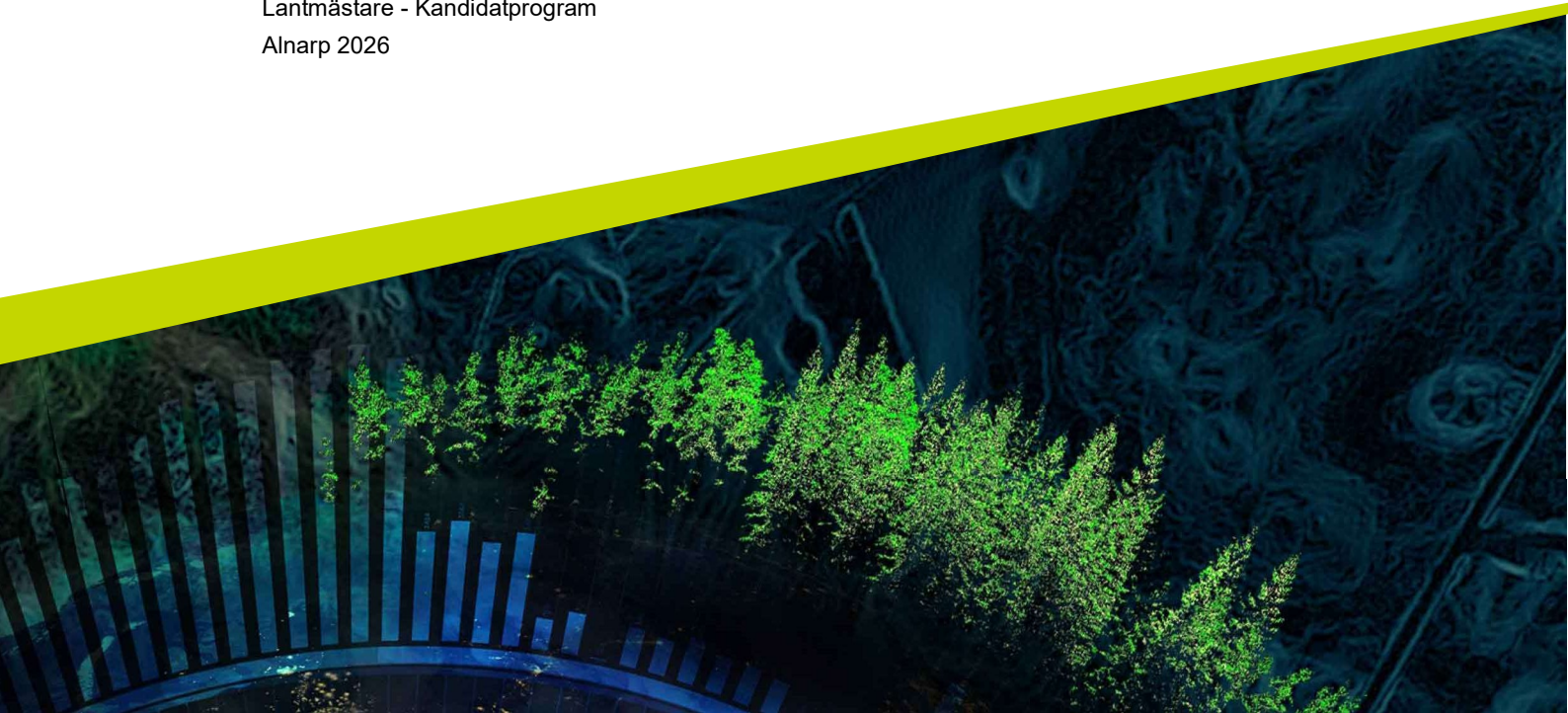


Vem bestämmer egentligen?

En kvalitativ studie på familjeägda
lantbruksföretag

Annie Ljungqvist, Carl Anerös

Examensarbete/Självständigt arbete • 15 hp
Sveriges lantbruksuniversitet, SLU
LTV, Institution för människa och samhälle
Lantmästare - Kandidatprogram
Alnarp 2026



Vem bestämmer egentligen? En kvalitativ studie på familjeägda lantbruksföretag.

Who really decides? A qualitative study on family-owned farms.

Annie Ljungqvist, Carl Anerös

Handledare:	Torbjörn Jonasson, Sveriges Lantbruksuniversitet, Institutionen för människa och samhälle
Examinator:	Jozefine Nybom, Sveriges Lantbruksuniversitet, Institutionen för människa och samhälle
Omfattning:	15 hp
Nivå och fördjupning:	Grundnivå, G2E
Kurstitel:	Självständigt arbete i Företagsekonomi, G2E - Lantmästarprogrammet
Kurskod:	EX1018
Program/utbildning:	Lantmästare - kandidatprogram
Kursansvarig inst.:	Institutionen för människa och samhälle
Utgivningsort:	Alnarp
Utgivningsår:	2026
Omslagsbild:	
Nyckelord:	Beslut, Familjeföretag, Påverkansprocesser, Lantbruk

Sveriges lantbruksuniversitet

Fakulteten för landskapsarkitektur, trädgårds- och växtproduktionsvetenskap (LTV)
Institutionen för människa och samhälle

Sammanfattning

Familjeägda företag utgör en stor del av svenskt jordbruk. Kunskapen om hur beslut fattas och påverkas inom dessa företag är begränsad. Syftet med denna studie är att identifiera och kartlägga beslutsfattande och dess påverkansprocesser både internt och externt. Studien har genomförts med kvalitativa intervjuer, den bygger på nio intervjuer där dels familjemedlemmar och anställda varit med. Analysen har genomförts med tematisk analys baserat på Lukes teori om tre dimensioner av makt. Samtliga tre dimensioner har visat sig vara tillämpbara i familjeägda lantbruksföretag för att identifiera påverkansprocesser.

Resultatet visar att den med ekonomiskt ansvar och erfarenhet tar besluten. Den dolda makten sker genom undvikande av vissa samtalsämnen. Påverkan sker från både anställda och utomstående individer både synligt och osynligt. Traditioner och tidigare arbetssätt påverkar beslut och betyder mycket för de som verkar i företaget. Denna studie bidrar med kunskap för lantbrukare om hur besluts- och påverkansprocesser fungerar i praktiken hos familjeägda lantbruksföretag, ett område där forskning efterfrågats.

Nyckelord: Beslut, Familjeföretag, Påverkansprocess, Lantbruk

Abstract

Family-owned businesses constitute a large part of Swedish agriculture. However, knowledge about how decisions are made and influenced within these businesses is limited. The purpose of this study is to identify and map decision-making and its influencing processes, both internally and externally. The study was conducted using qualitative interviews and is based on nine interviews involving both family members and employees. The analysis was carried out using thematic analysis based on Lukes' theory of the three dimensions of power. All three dimensions proved to be applicable in family-owned agricultural businesses for identifying influencing processes.

The results show that the individuals with economic responsibility and experience are the ones who make the decisions. Hidden power is expressed through the avoidance of certain topics of conversation. Influence occurs both visibly and invisibly from employees as well as external individuals. Traditions and previous ways of working also influence decisions and are of great importance to those operating within the business. This study contributes knowledge for farmers about how decision-making and influencing processes function in practice within family-owned agricultural businesses, an area where further research has been requested.

Keywords: Decision, Family Business, Influence Process, Farming

Förord

Familjeföretag som företagsform är intressant eftersom det verkar fungera utan att man vet säkert varför de fungerar. Det var detta som gjorde oss intresserade av att försöka lära oss mer om detta ämne.

Vi vill rikta ett stort tack till de lantbrukare som ställt upp och deltagit i våra intervjuer och bidragit med kloka tankar som gjort denna studie möjlig. Vi vill även rikta ett stort tack till vår handledare Torbjörn Jonasson SLU Alnarp som hjälpt oss under arbetets gång.

Alnarp, Maj 2026

Annie Ljungqvist och Carl Anerös

Innehållsförteckning

Tabellförteckning	8
Förkortningar	9
1. Inledning	10
1.1 Bakgrund och problem	10
1.2 Syfte	11
1.3 Avgränsningar	11
2. Teoretiskt ramverk	13
2.1 Lukes	13
2.1.1 Synlig makt	13
2.1.2 Dold makt	14
2.1.3 Osynlig makt	14
2.2 Bourdieus maktteori	15
2.3 Teorikritik	16
2.4 Implementering av teori	16
3. Metod	18
3.1 Kvalitativ metod	18
3.2 Intervju	19
3.2.1 Konstruerande av frågor	19
3.2.2 Respondenter	20
3.3 Analys	22
3.3.1 Transkribering och kodning	23
4. Resultat och analys	26
4.1 Synliga konflikter (synlig makt)	26
4.1.1 Beslutsfattande	26
4.1.2 Konflikthantering	27
4.1.3 Ansvarsuppdelning	29
4.1.4 Synlig påverkan	29
4.2 Bestämmande av dagordning (dold makt)	31
4.2.1 Informationsdelning	31
4.2.2 Samtalsgränser	32
4.3 Traditioner (osynlig makt)	33
4.3.1 Överföring av traditioner	33
4.3.2 Traditioners påverkan	34
4.3.3 Skifte från synlig till osynlig	35
5. Diskussion	36
6. Slutsats	39

7. Framtida forskning	40
Referenser.....	41
Bilaga 1.....	42

Tabellförteckning

Tabell 1. Faserna i tematisk analys (Braun & Clarke 2006).....	23
Tabell 2. Koderna som skapades samt teman.....	25
Tabell 3. Beskrivning av anonymisering av respondenter	26

Förkortningar

Förkortning	Betydelse
TA	Tematisk analys

1. Inledning

1.1 Bakgrund och problem

Inom lantbruk är antalet familjeföretag överrepresenterade då 93 % eller 9 100 000 av lantbruksföretagen är familjeägda inom Europeiska unionen (Eurostat 2023). Statistiken för Sverige enligt Eurostat visar också att 87% av Sveriges totalt 59 000 lantbruk är familjeägda. Eftersom lantbruksföretag utgör en stor del av Sveriges livsmedelsproduktion är det relevant att förstå den speciella företagsstrukturen.

Tidigare forskning har kunnat visa skillnader mellan familjeföretag och icke-familjeföretag. Familjeägda företag präglas ofta av traditioner, familjens historia och värderingar (Pounder 2015). Zahra, Hayton & Salvato (2004) menar att företagskulturen är stark och har större påverkan i ett familjeföretag, vilket kan påverka både familjen och företaget. I vissa fall kan gränsen mellan familj och företag suddas ut (Wilson & Tonner 2020), det kan leda till en otydlighet.

Utmaningar som kan uppstå i ett familjeföretag är förhållandet mellan familje- och företagsrelaterade frågor och beslut (Pounder 2015). För en ägare av ett familjeföretag krävs det att två roller kombineras. Att kombinera rollerna är en av de svåraste aspekterna med att driva ett familjeföretag och det krävs att man väger in bägge roller vid beslutsfattning (Leaptrott & McDonald 2009; Pounder 2015).

Påverkansprocesser inför beslut sker inte bara av medlemmar i familj och anställda på företag utan åsikter från rådgivare kan påverka beslut då de sitter på information som kan vara relevant (Tönnerberg & Ljung 2026). Påverkan inför ett beslut kommer därmed från flera olika håll och kan göra beslutsfattningen svår om det uppstår konflikter mellan de olika rollerna.

Trots tidigare forskning som tyder på att beslutsprocesser i familjeföretag kan vara komplicerade med både intern och extern påverkan har få studier undersökt hur beslutsprocesser fungerar i praktiken. Det finns begränsad kunskap om hur familjeägda lantbruksföretag fungerar vid beslutsfattning och vilka påverkansprocesser som sker. Fletcher et al. (2016) menar att komplexa processer och familjedynamik i familjeföretag ofta inte fångas tillräckligt i forskning, vilket visar ett behov av ytterligare studier inom området.

1.2 Syfte

Syftet med studien är att identifiera och kartlägga vem som fattar besluten och hur beslut påverkas av olika individer internt och externt i ett familjeägt lantbruksföretag.

Genom att analysera svaren på de genomförda intervjuerna och försöka se mönster som kan kopplas till det teoretiska ramverket skall påverkansprocesser synliggöras. Familjeägda företag är en vanlig organisationsform inom lantbruk och kunskap om beslutsprocesser kan hjälpa till att utveckla sådana företag.

1.3 Avgränsningar

På grund av arbetets upplägg måste avgränsningar göras. Denna kandidatuppsats är tidsbegränsad och den skall genomföras under ungefär två månader. Därför har vi valt att göra avgränsningar för att arbetet inte ska bli för omfattande och att det empiriska materialet som samlats in skall hinna analyseras.

För att avgränsa studien studeras endast familjeföretag i Sverige. Respondenterna kommer från mikroföretag, vilket definieras som färre än tio anställda (*SME-kommittén* u.å.). Om företaget hade varit större än tio anställda hade det kunnat bli svårt att analysera påverkansprocesser mellan de vi väljer att intervjua och kopplat till ägarskapet. Vid större företag med många anställda kan det vara så att det finns ansvariga, till exempel driftledare, för olika områden på gården där denne har det största ansvaret och man inte blandar in sig eller är med och påverkar mellan områdena, till exempel ett stall och växtodlingen. Vid ett mikroföretag har vi fått

uppfattningen att mer beslut och påverkansprocesser sker mer samlat på företaget vilket är därför vi valde denna avgränsning.

En avgränsning är att företagen ska vara multigenerationella med minst två generationer engagerade. De vill säga att företaget består av en ägare samt en före- eller efterträdare. Det kan synliggöra familjeföretagandet mer och det kan även leda till konflikter utifrån ett beslutsperspektiv. En del som kan vara intressant att analysera är vem som fattar besluten av de som är inom samma familj. Samt hur olika positioner kan påverka andra olika mycket och på olika sätt.

2. Teoretiskt ramverk

För att kunna analysera hur påverkansprocesserna ser ut i ett familjeföretag så tänker vi använda oss av en teori om makt. Det är intressant att se hur individen med makten påverkas av andra individer i och runt familjeföretaget. I denna studie kommer vi att se makt utifrån ett perspektiv där påverkansprocesser korrelerar med makt.

Det finns olika teorier om makt inom forskningen där Bourdieus och Lukes är två av dem. I Steven Lukes (2005) bok *Power: a radical view* presenterar han en syn på makt. Boken är en beskrivning av makt i tre dimensioner som är synlig, dold och osynlig makt där de första två dimensionerna bygger vidare på teorier av Dahl respektive Bachrach & Baratz (Lukes 2005). I boken skildras hur makt verkar på olika sätt både vid en synlig konflikt eller när den verkar innan konflikten uppstår.

2.1 Lukes

2.1.1 Synlig makt

Den första dimensionen är synlig makt och där beskrivs makt som en situation där A kan få B att göra något som B själv inte hade valt att göra (Lukes 2005). Detta är en observerbar form av makt eftersom man kan se intressekonflikter i beslutssituationer där någon får sin vilja igenom och någon får inte det. Alltså är det den som fattar beslutet som innehar makten eftersom det är dennes vilja som går igenom. Det är i en sådan kontext en individ eller grupp utövat makt. (Lukes 2005)

Vid en situation där ägaren (A) av ett familjeägt lantbruksföretag och en anställd (B) har olika syn på vad som är den bästa metoden för att etablera en höstgröda är finns det en konflikt. Om då utfallet blir att höstgrödan etableras enligt A strategi så tolkas det att A har makten eftersom det blir så som ägaren vill. Om man kopplar det till definitionen så får A, B göra något som B själv inte hade valt att göra själv.

Den synliga makten kan vara svår att koppla till påverkansprocesser då det kan ses som att det handlar om auktoritet och inte någon form av påverkan från något håll. Men det som går att koppla den första dimensionen till påverkansprocesser då en konflikt kan innefatta öppna diskussioner och förhandlingar som därmed kan ses som påverkan mellan individer.

2.1.2 Dold makt

Den andra dimensionen är makt utöver beslutsfattande (Lukes 2005). Där beskriver han hur makt utövas genom att man granskar även de beslut som inte tas, så kallad icke-beslutfattande. Makt beskrivs därmed som påverkansprocessen av att bestämma vilka frågor som inte tas upp för beslutsfattning. På så vis kan man påverka vilka frågor individer kan ha en åsikt om. Jämfört med den första dimensionen kan man se denna som en kraftfullare makt eftersom den påverkar om en konflikt uppstår och inte endast bara resultatet av en.

Inom ett familjeägt lantbruksföretag hade det kunnat vara så att man som ägare vid ekonomiska problem inte väljer att prata om just företagets ekonomi med övriga på företaget. Det kan också vara så att nuvarande ägare förutsätter vem som skall ta över företaget och därav väljer att inte ta upp framtiden som samtalsämne med resterande av familjen. Det som ägaren då gör är att denne använder sig av sin makt på så vis att den bestämmer vilka samtalsämnena som skall tas upp och likaså vilka konflikter som kan uppstå. Detta kan då visa en typ av påverkansprocess eftersom den bestämmer vilka frågor som diskuteras och därmed även i vilka frågor som ett beslut fattas.

2.1.3 Osynlig makt

Den tredje dimensionen är den osynliga makten vilket är den mest effektiva makten (Lukes 2005, s. 1). Den osynliga makten beskrivs som ett sätt att påverka individer eller grupper att tycka som dig genom att kontrollera deras åsikter och tankar. I och med detta kan makt uppstå utan att det finns en konflikt.

En första skillnad gentemot de två föregående teorierna är att det inte krävs en observerbar konflikt för att makt skall identifieras (Lukes 2005). En andra skillnad är att han väljer att inte använda sig av uttrycket *att utöva makt* utan ser makt som en kapacitet (Lukes 2005, s. 12). Det han anser att de andra dimensionerna förbiser och som utgör styrkan i hans teori är att det finns konfliktlös makt. Detta genom att påverka individer eller grupper tankar och medvetande för att då ha osynlig kontroll.

Den tredje dimensionen av makt hade man kunnat se i ett familjeföretag på så vis att man driver gården vidare på samma sätt som tidigare. Att man som efterträdare väljer att göra på samma sätt som sin företrädare även fast man egentligen hade velat göra på ett annat sätt. Det är då företrädaren som använder sin makt för att påverka efterträdaren, som nu är högsta ledaren, i och med att dennes tyckanden och normer påverkats.

2.2 Bourdieus maktteori

En annan maktteori är Bourdieus maktteori som grundar sig i tre begrepp: habitus, kapital och fält (Carlhed 2011). Habitus är den delen som beskriver hur människor påverkas av andra och normer formas av samhället runt individen (Broady 1991). Detta liknar Lukes teori, den tredje dimensionen, på så vis att den handlar om normer och tankar men skiljer sig då Lukes beskriver sättet makt brukas medan Bourdieu beskriver bakgrunden till varför det blir så. Begreppen kapital beskriver Bourdieu som tillgångar som en individ ärvt eller förvärvat (Carlhed 2011). Tillgångar kan vara ekonomiskt, socialt eller kulturellt. Fält är en arena där individer eller grupper vistas och tillhör (Broady 1991). Bourdieu förklarar bakgrunden till varför makt uppstår till skillnad från Lukes som beskriver hur det kan identifieras och utövas.

Då studien går ut på att identifiera och kartlägga påverkansprocesser inom familjeägda lantbruksföretag anses Lukes maktteori som bättre lämpad. Eftersom den bygger på hur synlig makt fungerar samt hur dold och osynlig makt utövas och används inom grupper. Hade syftet varit att förklara bakgrunden till hur eller varför makt uppstod i företaget hade Bourdieus teori varit bättre lämpad. En komplikation med att tillämpa Lukes teori kan vara att den osynliga makten och de påverkansprocesser som är kopplade kan vara svår att identifiera empiriskt. För att kunna identifiera den tredje dimensionen så krävs det att intervjufrågorna skapas på ett sätt som gör att svaren kan kopplas till just osynlig makt, traditioner och tyckanden.

Valet av Lukes teori grundar sig även i att syftet innefattar att ta reda på vem som fattar beslutet och vilka som påverkar. Lukes teori möjliggör detta eftersom Lukes dimensionen fungerar både vid identifiering av påverkansprocesser inför ett beslut och vid identifiering av beslutsfattare. Hade vi valt att välja en teori som är inriktad på påverkansprocesser hade själva beslutsfattandet uteslutits. Detta är en styrka med Lukes teori och en anledning till att den valdes.

2.3 Teorikritik

Det finns viss kritik mot Lukes teori och då särskilt den tredje dimensionen. Den osynliga makten bygger på normer och värderingar som kan vara svårt att upptäcka i en empirisk studie (Dowding 2006). Eftersom personen som utsätts för osynlig makt inte alltid är medveten om det kan det finnas risk att resultatet tolkas för mycket av oss. Risken är något som kommer tas i beaktning under analysprocessen.

2.4 Implementering av teori

Lukes teori som presenterats kommer att ligga till grund för analys och diskussion utifrån den empiriska data som samlas in. Studien kommer använda sig av teorin för att förstå vem som har makt när beslut fattas samt att använda delen där makt kopplas till olika påverkansprocesser. Vilket innebär hur beslut påverkas av olika individer internt och externt.

Den synliga makten är som nämnt en observerbar form av makt vilket kan antas kommer visas tydligt i resultaten. Ett exempel inom lantbruket kan vara vem som är i position att bestämma inköp av maskiner eller arbetsuppgifter. I intervjun kommer det uppenbara ledarskapet därför observeras som synlig makt. Är respondenterna från samma företag enade kring vem som tar dom synliga besluten kan det konstateras att synlig makt finns.

De två senare dimensionerna kan bli en större utmaning att analysera i studien. Den dolda makten kan visas i vad som tas upp som förslag till förändring. Ett exempel kan vara att den äldre generationen har en negativ uppfattning om ett varumärke, därför tas aldrig det märket upp som ett förslag vid nya inköp. Frågan om man tycker att ens röst blir hörd kommer också ställas vilket kan kopplas till dold makt. Den osynliga makten kan också kopplas till normer och traditioner. Det visas inte alltid via ord och kan därför vara svår att upptäcka. I intervjun ställs bland annat frågan om respondentens värderingar förändrats och vad som påverkat förändringen. Intervjun kommer också innehålla frågor kring andras inflytande både internt och externt, det för att kunna analysera vem som påverkar vem.

3. Metod

3.1 Kvalitativ metod

Vi använde oss av en kvalitativ metod i studien eftersom vi ville ta reda på hur beslutfattande fungerar i praktiken och hur besluten påverkas. Enligt Holme (1997) kan kvalitativa metoder öka förståelsen av sociala processer och sammanhang, vilket passar vår studie. En social process kan antas vara när människor påverkas av varandra. Till skillnad från kvantitativa metoder som är generaliserade bygger kvalitativa metoder på en mer grundläggande förståelse (Holme 1997).

I början av arbetet sökte vi mycket på studier hos familjeägda företag, vi hittade då bland annat Fletcher et al. (2016) som menar att processer i familjeföretag är understuderade. Eftersom studier om sociala processer lämpar sig bäst med en kvalitativ metod var det av stor vikt vid val av metod. Familjeföretagen har dessutom en speciell karaktär och då kan kvalitativ metod vara bäst lämpad (Pounder 2015; Fletcher et al. 2016).

En risk vid kvalitativ forskning är att forskarens tolkning av det empiriska materialet kan påverka analysen och därmed resultatet (Holme 1997). För att öka trovärdigheten ställde intervjuarna många kontrollfrågor, till exempel "Är det så här du menar?" för att inga missförstånd skulle ske. Intervjuerna spelades också in för att kunna höra det som inte kan ses i ord exempelvis skratt och tystnad.

3.2 Intervju

Denna kvalitativa intervjustudie har använt sig av en semi-strukturerad intervjumetod. Detta innebär att intervjuerna bygger på en intervjuguide som består av öppna frågor. Intervjuguiden leder till att de viktigaste frågor ställs och besvaras utan att begränsa respondenternas svar. Öppna frågor leder till att respondenten uppmuntras till att reflektera och utveckla sina svar vilket medför en djupare förståelse om erfarenheter och uppfattning (Denscombe 2009). Detta för att minimera styrning av svaren från intervjuarens sida vilket leder till att respondentens synpunkter grundar sig i deras egna uppfattningar (Holme 1997).

3.2.1 Konstruerande av frågor

När vi skulle konstruera frågorna valde vi att skapa tre förutbestämda teman som sedan låg till grund för frågorna. De teman vi skapade bestod av de tre olika maktdimensionerna från det teoretiska ramverket. Tanken med att ha förutbestämda teman kopplat till frågorna är för att förenkla kommande analys. Dessa teman presenterades dock aldrig för våra respondenter utan det är endast frågorna i sig som ställs.

Utifrån våra teman ville vi konstruera frågor som kunde ge svar som visade på företagets påverkansprocess vid beslut samt ge svar på vilka individer som är inblandade. För att visualisera företagets maktstrukturer ställer vi frågor angående beslutsfattande och påverkansprocesser som sedan kommer analyseras utifrån det teoretiska ramverket. En utmaning vid konstruerandet av frågor var att vi ville ha samma frågor till alla respondenter vilket bestod av en äldre generation, en yngre generation och en anställd. Anledningen till att vi ville ha samma frågor till alla är att förenkla analysen och verifiera svaren med varandra. Om ägaren till exempel påstår att någon tar egna beslut på företaget men den anställda beskriver att ägaren alltid har sista ordet kan det bli ett intressant perspektiv.

Efter första utkastet av frågor användes handledare för att utveckla frågorna. Samt att ChatGPT användes för att utveckla frågorna och de lades in följt av promten ”är dessa frågor bra intervjufrågor för en kvalitativ studie?”. Därefter utvecklades frågorna och de justerades mot mindre ledande frågor. Frågorna justerades också så det gick att ställa till de tre olika positionerna på företaget. I intervjuguiden finns följdfrågor som kan användas för att till exempel förtydliga frågan för respondenten, det är frågor som inte behöver ställas om vi får svar på det via ”huvudfrågan”.

Målet med intervjufrågorna är att få respondenten att prata fritt och öppet vilket också nämns i intervjuguidens inledning (se Bilaga 1). En intervju med stängda frågor hade kunnat riskera att endast den synliga makten syns. Enligt Lukes (2005) visas dold makt bland annat genom dom besluten som inte tas och den osynliga makten kan uppstå utan konflikt. För att synliggöra den andra och tredje dimensionen ställs frågor som inte är direkt kopplade till påverkan eller beslut men där svaren kan tolkas in i det teoretiska ramverket. Två exempel är hur respondentens lärt sig hur saker ska göras och om det finns samtalsämnen som undviks att prata om.

3.2.2 Respondenter

Det första steget för val av respondenter var att avgränsa oss till multigenerationella familjeföretag. Det vi menar med det är att det skall finnas två generationer på gården varav en ägare och en före- eller efterträdare som arbetar på gården. Detta då vi anser att det är en speciell maktbalans när det finns flera generationer inom samma företag. Vid beslutsfattning spelar en efterträdares närvaro i familjeföretagen en viktig roll på så vis att det ökar företrädares motivation och investeringsvilja (Potter & Lobleby 1992). Eftersom det anses som viktigt anser vi att resultatet blir mer jämförbart om alla respondenter har samma förutsättningar.

För att gå vidare vid val av respondenter ville vi ha ett företag där vi kunde intervjua tre på samma företag. De intervjuade utgörs av företagets äldre generation, företagets yngre generation och en anställd. Detta medförde att man på företaget får analysunderlag som speglar verkligheten eftersom vi inte bara nås av ägarens syn. Risken med att endast intervjua ägaren är att resultatet kan bli mer eller mindre ägarens eget tycke. Det medförde även en möjlighet att kunna analysera påverkansprocesser utifrån flera perspektiv vilket kan vara av intresse då olika positioner i företaget kan uppleva det på olika sätt.

Antalet företag som studien valde att intervjua och analysera var tre. Som tidigare nämnt är det tre ifrån varje företag som intervjuades, totalt genomfördes det nio intervjuer. Nio respondenter anses vara tillräckligt för att samla in empiriskt material som skall kunna analyseras.

I urvalsprocessen diskuterade vi om den geografiska positionen och produktionstyp skulle tas i beaktning. Eftersom studien vänder sig till familjeföretag och syftet är att se vem som fattar beslut är varken plats eller produktion viktigt. Det finns en möjlighet att normer kan skilja sig åt kopplat till geografisk position men jämförelsen sker mellan företagsstrukturer och inte lokala förutsättningar. När valet av gårdar skulle ske såg vi därför en spännande möjlighet att intervjua skilda produktioner i olika delar av Sverige. Den skillnaden ökade variationen av respondenterna. I studien ingick en gård från Gotland en från Halland och en från Västergötland. Det intervjuades en gård med värphönsproduktion, en gård med slaktsvin och växtodling och en gård med lammproduktion och betesdrift.

För att komma i kontakt med företag som uppfyller de krav som studien har så användes ett bekvämlighetsurval och det började med att lista företagen vi kände till. Därefter kontaktades företaget och frågan om de ville delta ställdes samt bekräfta att deras företag var uppbyggt på de sätt som studien utgår från. I vårt fall var det viktigt att inte ha en stark personlig koppling till respondenterna. Om någon av intervjuarna känner respondenten väl hade samtalet kanske kunnat bli öppnare och ärligare, med det hade också kunna leda till inflytande och påverkan från oss. Därefter bokades intervjuer in med respektive respondent. Det fanns inga krav på vilken ordning intervjuerna skulle ske eftersom det inte finns någon

sammankoppling mellan dem mer än att de är på samma företag. Urvalet kan påverka överförbarheten eftersom det finns risk att variationen inte blir så stor.

Svaret från respondenterna hanteras anonymt och därför har det valts ett sätt att koda individerna där de representeras av en bokstav som är kopplat till vilket företag de tillhör samt en siffra som beskriver positionen. Där 1:an står för den äldre av familjemedlemmarna, 2:an för den yngre och 3:an för den anställde. Tydligare visas uppdelningen i Tabell 4. Företagen har delats upp i gård A, B och C för ytterligare anonymitet.

Innan intervjun började gick ett antal punkter igenom med respondenten. Där presenterades det att studien handlar om beslutsfattande och påverkansprocesser inom familj jordbruk. Det gick även igenom att intervjun är helt frivillig och den går att avbryta när som helst. Även att det går bra att hoppa över frågor om man inte vill svara på den. Respondenterna behövde även godkänna att intervjun spelades in för transkribering och att alla svar kommer behandlas helt anonymt. Alla punkter går att se i Bilaga 1.

3.3 Analys

För att analysera materialet har tematisk analys (TA) använts som ett verktyg för att organisera materialet. TA är en metod där man använder sig av kodning av det empiriska materialet och försöker identifiera mönster och teman. Kvalitativa forskningsansatser är komplexa och komplicerade (Holloway & Todres 2003 se Braun & Clarke 2006), men en av fördelarna med TA är att den är flexibel (Braun & Clarke 2006), vilket medför att metoden lämpar sig bra till kvalitativ forskning. De beskriver även att TA är väl anpassad för att förstå erfarenheter och sociala processer. Då studien avser att förstå och synliggöra processer utifrån upplevda erfarenheter så är TA en bra metod för oss.

En TA sker i sex olika faser se

Tabell 1, som är numrerade men analysen skall inte ses som linjär utan arbetet sker mellan faserna när det behövs (Braun & Clarke 2006). Patton (1990 se Braun & Clarke 2006) menar att det är viktigt att man ser de sex faserna som riktlinjer för analysen och inte regler. Han belyser också vikten av att anpassa faserna så att det passar det aktuella arbetet. I denna studie har inspiration hämtats från TA och anpassats för studiens syfte. Det teoretiska ramverket har fungerat som grund för tolkning av mönster och teman, vilket innebär att analysen haft deduktiv ansats. En deduktiv ansats utgår från en viss teori eller påstående och undersöker eller prövar om detta stämmer (Fejes & Thornberg 2019).

Tabell 1. Faserna i tematisk analys (Braun & Clarke 2006:87)

Fas	Beskrivning	
1	Bekanta dig med och förstå data	Transkribera och läs igenom intervjuerna
2	Skapa initiala koder	Skapa koder för att förstå mönster och samband
3	Leta efter teman	Samställ koder i olika teman
4	Granska teman	Kontrollera att teman fungerar med koderna
5	Definiera och namnge teman	Beskriv och ge namn till teman
6	Skriv rapporten	Koppla data till forskningsfrågan

3.3.1 Transkribering och kodning

Vid analysen följdes faserna som visas i Tabell 2.. De faser som vi använde oss av bidrog till att vi öppet kunde identifiera mönster i materialet även om analysen utgår från en deduktiv ansats. Steg ett var att efter varje intervju använda sig av de inspelade intervjuerna för att transkribera dem. För själva transkriberingen användes ett digitalt verktyg, *Klang version 9.6.4*. Därefter kontrollerades och justerades transkriptet manuellt för att få bort eventuella fel av den automatiska transkriberingen.

Intervjuerna lästes igenom flera gånger för att utifrån materialet identifiera mönster. Eftersom syftet med studien var att identifiera och kartlägga beslutsfattning och

påverkansprocesser söktes mönster när respondenterna beskrev sådana situationer. Dessa beskrivna situationer organiserades till mönster utifrån studiens teoretiska ramverk och placerades in under en av de tre dimensionerna. Genom denna analys av det empiriska materialet kombinerades en öppen genomläsning och deduktiv strukturering. Exempelvis när en situation kring konflikter identifierades placerades det under synlig makt, eftersom det går att koppla till den första dimensionen.

Tabell 2, Studiens tillvägagångssätt

Fas	Beskrivning
1	Bekanta dig med och förstå data
2	Leta efter mönster
3	Placera mönster i teman
4	Skapa koder
5	Skriv rapporten

Av mönstren som identifierades bildades sedan koder. Mönstren kring konflikter kopplat till synlig makt blev till exempel koden konflikthantering. De koder som skapades utifrån mönstren går att se i Tabell 3. När koderna hade namngetts utifrån grupperade mönster valdes även temana att döpas om. Den deduktiva ansatsen låste inte oss helt till det teoretiska ramverket och vi ville ändra namnen så resultatet kopplades bättre till studiens syfte. Teorins dimensioner är kopplade till makt och studiens syfte kopplas till beslutsfattande. De nya temana blev synliga konflikter, bestämmande av dagordning och traditioner.

Dessa koder och teman skall ligga till grund för en analys utifrån Lukes tre dimensioner där själva påverkansprocessen och beslutsfattandet är det centrala genom en delvis deduktiv ansats. Processen skall identifieras och beskrivas med hjälp av det teoretiska ramverket för att få svar på syftet som är att identifiera vem som fattar beslutet och vilka som är med och påverkar.

Tabell 3. Koderna som skapades samt teman

1:a dimensionen	2:a dimensionen	3:e dimensionen
Synliga konflikter	Bestämmande av dagordning	Traditioner

Koder

- Beslutsfattande	- Informationsdelning	- Överföring av traditioner
- Konflikthantering	- Samtalsgränser	- Traditioners påverkan
- Ansvarsuppdelning		- Skifte från synlig till osynlig
- Synlig påverkan		

4. Resultat och analys

Här kommer resultaten av intervjuerna presenteras i form av teman samt att de presenterade teman kommer att analyseras utifrån Lukes teori med mål att beskriva och synliggöra påverkansprocesser av olika former.

Respondenterna har kodats upp på följande sätt för att behålla en anonymitet samt att enkelt kunna koppla deras position på respektive företag.

Tabell 4. Beskrivning av anonymisering av respondenter

	Gård A	Gård B	Gård C
Äldre generation	A:1	B:1	C:1
Yngre generation	A:2	B:2	C:2
Anställd	A:3	B:3	C:3

4.1 Synliga konflikter (synlig makt)

Den första dimensionen av Lukes teori är den synliga makten som visas när beslut tas och vid konflikter. Detta har visats på flera sätt i det empiriska materialet och är i resultatet uppdelat i beslutfattande, påverkan och konflikthantering.

4.1.1 Beslutfattande

När det gäller vem eller vilka som har beslutsrätt verkar det vara ett genomgående tema att det finns en koppling mellan ekonomiskt ansvar och beslutsrätt. Har man insyn i företagets ekonomiska situation och även tar den ekonomiska risken så medför det även att man är den som har rätt att fatta beslutet.

Detta tema synliggörs främst ifrån de anställda på företagen, A:3, B:3 och C:3. Där de alla beskriver att det finns en tydlig beslutsrätt kopplat till de som har insyn i ekonomin. För samtliga inblandade blir de som är ägare av respektive företag de som har beslutsrätten. Där båda generationerna är med som ägare beskrivs det av

de anställda att de fattar besluten ihop. Samtidigt lyfter A:3 och C:3 fram att de ser att en av ägarna egentligen har sista ordet. Detta varierar mellan gårdarna då det på den ena gården ser efterträdaren som den med sista orden och på den andra som företrädaren.

”...det är ju de det påverkas mest om det blir ett dåligt beslut som görs. Och det är ändå deras gård.” (C:3)

”...ja när det väl kommer till beslutet kanske, då kanske det mynnar ut i att det liksom blir kanske A:1 och A:2 i slutändan då” (A:3)

”Sen vad det kostar, de det får han, det är han som ska betala.” (A:3)

Detta visar att där en konflikt uppstår inför ett beslut har de anställda på företaget en uppfattning om vem som har beslutsrätt. De är beredda att låta någon annan fatta ett beslut och därefter följa beslutet. Detta kopplas till den första dimensionen eftersom det blir att man följer ett beslut som man själv inte hade tagit. Och de som fattar beslutet är de som har insyn i ekonomin på företaget och de som följer är de anställda. De mönster som återfinns visar på att acceptansen av beslutsrätten från de anställda kommer ifrån att de ser ett beslut som ett ekonomiskt risktagande av de som äger företaget.

4.1.2 Konflikthantering

Inför beslut sker en långdragen beslutsprocess som innehåller en påverkansprocess där många är inblandade. Målet med processen verkar vara att komma fram till ett beslut som alla inblandade i företaget är nöjda med. Själva påverkansprocessen verkar inte ha som slutmål för varje individ att det skall bli ens egen vilja som syns. Utan slutmålet verkar vara att det beslut som fattas skall uppskattas av alla inom företaget.

”...därför vill jag inte liksom börja köra över någon så det får inte bli två mot en. Samtidigt som, samtidigt som att jag tänker inte ge vika. Jag vill ändå föra min vilja på tal och liksom så.” (B:2)

Intervjuare ställer en kontrollfråga om det kan bli att någon kör över någon annan:

”Nej, absolut inte. Utan då är det väl kanske just det här att, som när man är gift, övertalningsförmågan ställer väl sig på sin spets.” (A:2)

”Då försöker jag vara så smidig jag kan. För det är så onödigt att väcka irritation och osämja bara för att. Utan då får snarare åt andra hållet att man försöker att hitta lösningar och tänka ut saker och ting innan man börjar droppa dem alltför hårt då.” (C:1)

Svaren kan tyda på att det finns ett visst konfliktundvikande på företagen. Man vill hellre vara sams än att skapa konflikter. Det kan bero på ett långsiktigt tänk, man vill att företaget ska kunna fortsätta drivas till kommande generationer.

Flera av respondenterna beskrev att många var med i beslutsprocessen och det var något som beslutsfattaren ville. Beslutsfattandet består av långa diskussioner med påverkan och infallsvinklar ifrån många håll. Påverkansprocesser från fler håll beskriver lantbrukarna som att det leder till att beslutsprocessen blir trög och långdragen. Ett återkommande mönster är att beslutsfattaren arbetade för att få med alla på samma tankar inför ett beslut och inte ta ett beslut emot någon vilja. Kulturen på företaget hade kunnat ses som konfliktundvikande.

” Nej, men till slut blev de väl ändå ense” (A:3)

”...då diskuterar vi länge och kommer fram. Ja, är det på något annat sätt? Eller är det, ja. Så att vi blir överens om man säger så” (A:2)

”...det är därför beslutsprocessen blir ibland lite trög för att man försöker kanske då övertyga den andra.” (B:1)

Utifrån detta kan man se att när en konflikt uppstår påbörjas en påverkansprocess från många olika individer gentemot beslutsfattaren. Samtidigt som beslutsfattaren ställs inför många diskussioner där individer vill påverka beslutet i in riktning söker alltid den som fattar beslutet efter en lösning där alla är nöjda. Så det grundläggande målet med hela påverkansprocessen är egentligen att det inte skall finnas en konflikt. Och utan en konflikt kan inte den första dimensionen av makt verka. Därför kan man i slutändan anta att beslutsfattaren inte vill använda sig av makt utan snarare påverkansprocesser inför beslut och i slutändan nå en form av kompromiss.

4.1.3 Ansvarsuppdelning

I det dagliga arbetet sågs ett mönster kring olika ansvarsområden på gård B och C. Ansvarsuppdelningen kan beskrivas som naturlig och några av respondenterna förklarade att det var kompetensbaserat.

”Det beror ju på att vi har ju lite olika kompetenser så att säga. Och det är klart att Brorsan skulle inte ge sig in i ekonomibiten sådär jättemycket och inte heller i, när det gäller elfrågor och sådana där grejer. För det, det är jag kanske lite mer påläst så att säga och tycker det är intressant.” (B:1)

”C:1 står väl för den ekonomiska biten och besluten. Sen är det väl C:2 som har en öppen, en bra dialog med oss som jobbar här, vad, vad vi tror kan funka.” (C:3)

”Alltså B:1 är väl den som har mer, han har mycket bra koll på allting med, alltså regler, myndigheter och hela den, hela den kontaktbiten där.” (B:3)

”Mycket är det ute i växtodlingen. Det har jag väl fått mer och mer ansvar.” (B:2)

Ansvarsuppdelningen sågs endast på gård B och C vilket kan ha en förklaring i att den äldre generationen fortfarande stod som ägare. På gård A har den yngre generationen tagit över och står som VD. De ibland tydliga ansvarsområdena kan bidra till mindre konflikter om alla håller sig till sina områden. På gård B ansvarar den yngre generationen för växtodlingen och behöver kanske inte alltid ta upp beslut med resten av företaget.

4.1.4 Synlig påverkan

Inför ett beslut där det finns delade meningar sker en stor påverkansprocess med många inblandade. Både interna och externa parter är med i påverkansprocessen. Det finns olika viljor från olika personer som då vill påverka beslutet på så vis att utfallet blir på deras sätt. Utöver att ägare och anställda är med och påverkar deltar även respektive, rådgivare, grannar, kollegor i branschen, banken, veterinärer och myndigheter. Trots denna stora grupp som är med och påverkar så verkar det som att beslutsfattaren vill ha med samtliga på samma spår inför ett beslut.

Gårdarna beskriver hur de inför beslut tar del av mycket information från många olika individer. De beskriver hur de blir påverkade av många samtidigt som det verkar vilja bli påverkade av många för att vrida och vända på beslutet för att komma fram till ett så bra beslut som möjligt. Samtidigt som de vill ta in mycket information och lärdomar från andra så verkar gårdens egna erfarenheter väga tyngst. Detta beskrivs av A:1 som beskriver hur de väljer att avstå från något som de inte tror kommer fungera. C:1 beskriver sin optimala beslutsprocess på ett annat sätt där påverkansprocessen skall begränsas till de som har kunskap och expertis. Därefter skall den som påverkas av beslutet fatta det. En situation i intervjumaterialet sticker dock ut när A:2 beskriver hur kollegor i branschen fick dom att ändra beslut. Beslutet bestod av vilken boxtyp som skulle finnas i ett nytt svinstall.

”...den som påverkas och den som lever med beslutet ska fatta beslutet. Och de som ska vara med och påverka det är de som har kunskap och expertis. De ska ju vara med och tillföra någonting i processen.” (C:1)

”Men just det att pratar du med många och sen även då att du även måste motivera den till exempel för någon, då är det just det att när du hör dig själv kanske då berätta om det att fan, det där kanske inte är helt hundra heller.” (A:2)

”För att det var enklast ur våran bygg, för att bygga i det gamla huset då. Men de sa absolut nej, gör inte det. Utan ta hellre då, ja och gör på ett annat sätt då med boxen då. För även om det är lite dyrare kanske tar mer tid, men det blir betydligt lättare och trevligare i stallet då.” (A:2)

Detta sätt att se på påverkansprocessen inför ett beslut kan kopplas till den första dimensionen då den innefattar synliga konflikter och öppna diskussioner där individer försöker påverka beslutsfattaren. Det skiljer sig dock lite mellan gårdarna huruvida de vill begränsa antalet individer som är med och påverkar. Det C:1 tydligt uttrycker är att de som har kunskap och kan tillföra information har rätt att påverka inför ett beslut. A:2 beskriver en liknande process men den innefattar ingen begränsning på vem som har rätt att påverka utan vill ha tankar från många olika håll.

4.2 Bestämmande av dagordning (dold makt)

Den andra dimensionen av Lukes teori är den dolda makten som också kan beskrivas som bestämmande av dagordning. Dimensionen visas genom det som inte tas upp och det som inte fattas beslut om. I intervjumaterialet framkommer det att många samtal och diskussioner sker vid fika-/ frukostbordet där alla sitter gemensamt. Det är något som de anställda på företagen A:3, B:3 och C:3 tar upp.

”Ja det är öppen dialog i fikarummet.” (A:3)

”Ja, men det, det får jag väl ändå säga att det, det har vi väl en ganska så öppen, öppen dialog om så att det är väl ofta det mycket som, mycket som ventileras vid frukostbordet så. Det blir så. Vi brukar äta gemensam frukost.” (B:3)

”Det är nog ganska allmänt skulle jag väl säga att det är väl att man, man tar upp det vi, vid lunchen eller i fikan att nu ska vi göra såhär. Hur tycker ni att vi ska göra?” (C:3)

Det kan visa en viss öppenhet på företaget där de anställda inte är rädda för att ta upp något som dom tänker. Anledningen till att de anställda nämner fika-/ frukostbordet kan vara att dom inte tillhör familjen och därför inte har annan ledig tid tillsammans med företagsmedlemmarna.

4.2.1 Informationsdelning

Från ägarnas håll finns det en begränsad insyn av företagets ekonomiska situation gentemot de anställda. Det som menas är att man inte öppet delar med sig företagets nuvarande ekonomiska situation med de anställda. Det finns dock en skillnad mellan de olika familjemedlemmarna hur de upplever begränsningen.

Det har uppkommit svar där den ena parten av familjen (A:1) beskriver det som att ekonomi diskuteras öppet medan den andra familjemedlemmen (A:2) beskriver ämnet som begränsat. Ekonomi beskrivs även av den anställda (A:3) som ett ämne som inte diskuteras. Mönstret går även att se hos gård B där ekonomi inte väljs att diskutera öppet med de anställda.

”...det pratar vi inte så mycket om ekonomi och det” (A:3)

”...men det är väl rätt öppet egentligen...” ”...att vi kanske inte delar ekonomin hur som helst med alla eller vem som helst.” (A:2)

Frågan på om allt diskuteras, ekonomi som exempel ”Ja, det gör vi ju hela tiden ihop. Det, det gör vi.” (A:1)

”...vi fikar med våra anställda så kanske vi inte diskuterar så mycket ekonomi tillsammans med dem.” (B:1)

Detta mönster beskriver väl hur vissa samtalsämnen begränsas och därmed begränsar möjligheten att diskutera. Detta beskriver hur de som har insyn i företagets ekonomi påverkar de andra i företagets möjlighet att ha åsikter på så vis att samtalet sällan börjar. Denna typ av påverkan visar hur den dolda makten brukas inom företaget. Samtidigt är det möjligt att se hur den dolda makten kan vara svår att identifiera då A:1 inte ser det på samma sätt som A:2 och A:3.

4.2.2 Samtalsgränser

Vid frågan om det finns några samtalsämnen som undviks går det att se ett återkommande mönster med att samtliga gårdar beskriver att de har högt till tak och att allas tankar och idéer tas emot lika. I gårdens fikarum kan allt diskuteras och det finns inga bestämmelser om vad som diskuteras. Samtidigt återkommer flera av respondenterna in på, vid andra intervjufrågor, att det kanske inte är så som de tidigare beskrev utan att det finns samtalsämnen som begränsas.

Det går att se att respondenterna har två sätt att se på om huruvida samtalsämnen undviks på arbetsplatsen. Det första sättet är det är öppet till tak och alla har utrymme och rätten att lyfta idéer och tankar. Det andra sättet som beskrivs är att det faktiskt finns begränsningar där relationsdelen väger tungt. Detta gäller främst familjemedlemmar som i lägen väljer att inte ”köra över någon” då de värderar en långsiktig relation mer än vissa beslut. Det är även ägarna som sätter prägel på vilka samtalsämnen som tas upp.

”...jag sa att det, vi, det är ganska öppet med det mesta här, internt då” (C:3)

”...det skulle aldrig vara några problem att ta upp grejer. Sen vet man ju vissa grejer att det kanske är mer eller mindre, alltså, känsligt att ta upp.” (B:2)

”För att man känner varandra och man vet lite var, vilka ömma punkter man har och inte har. Och så vet man lite hur man ska kunna smidigt kringla sig förbi de här grejerna för att ändå arbetet ska flyta vidare.” (B:2)

”Nej, inte så direkt. Det är väl kanske man har någon liten affär på gång eller någonting som man nu inte riktigt ville att det ska komma fram än får man väl bita i det eller bita ihop.” (C:2)

Detta visar på svårigheten att identifiera påverkansprocesserna som kopplar till dold makt. Att respondenterna svarar att det inte finns samtalsämnen som undviks beskriver en frånvaro av dold makt. Men att de senare beskriver en begränsning inom vissa samtalsämnen visar på att den dolda makten faktiskt finns där och påverkar. Det visar även på att det främst är familjemedlemmarna som använder sig av den andra dimensionen gentemot de anställda.

4.3 Traditioner (osynlig makt)

4.3.1 Överföring av traditioner

Traditioner och normer på gårdarna finns och det beskrivs som ett sätt att vara och arbeta på gården. Dessa normer är något som överförs från den äldre generationen till den yngre. Och det anses vara uppväxten som har spelat stor roll i inläringen. Traditioner och normer är alltså något som går i arv och överförs mellan generationer.

På frågan hur respondenten lärt sig hur saker ska göras på gården beskriver flera av respondenterna att det kommer från den äldre generationen. Detta indikerar att traditioner har en påverkan på hur arbetet sker på gården. Mönstret som går att se är att kunskap som lärs ut på företaget kommer från erfarenheten från den äldre generationen i företaget.

”...både äldre anställda som har varit här länge och hängt med farfar och pappa under min uppväxt.” (C:2)

”Pappa lärde mig mycket.” (A:1)

Genom den tredje dimensionen kan detta visa hur en osynlig påverkansprocess pågår på gården då det finns outtalade normer och traditioner. Detta tyder även på att traditioner och normer ärvs från den äldre generationen och grundar sig i erfarenhet. Traditioner och normer som kommer från den äldre generationen kan leda till att förändring på företaget begränsas.

4.3.2 Traditioners påverkan

Vid beslut som berör dagliga driften som innefattar ett visst sätt att genomföra uppgiften gör individerna på företaget som de vill. Det finns en enkelhet i att genomföra uppgiften på sitt eget sätt och det viktigaste är inte hur uppgiften görs utan att den blir gjord.

Flera av de anställda samt individer från familjen uttrycker att det finns ett visst sätt att genomföra uppgifterna på gården. Att de vet vilket tillvägagångssätt som man skall följa för att få uppgiften gjord. Samtidigt svarar flera av respondenterna att de ofta utför uppgifter på det sätt som de själva vill. Både A:3 och C:2 beskriver hur de hellre ber om förlåtelse än tillåtelse. Detta visar på att det finns tydliga normer som beskriver arbetsprocesser men att de normerna är svaga och det inte är ovanligt att bryta dem.

”Ja, men det är väl ofta lite sådana här småidéer, men jag brukar bara göra det. Jag brukar faktiskt aldrig fråga, utan jag brukar göra det och så hoppas jag på att det blir bra. Så ber jag om förlåtelse i stället faktiskt.” (A:3)

”...det är alltid bättre att be om förlåtelse än tillåtelse.” (C:2)

Att individer på företaget beskriver hur det finns beskrivningar hur man skall genomföra saker och ting vilket kan ses som en påverkansprocess ifrån de som bestämmer på företaget. De som bestämmer ses, som vi tidigare nämnt, av de anställda som de som har ekonomiskt ansvar. Samtidigt som dessa normer finns och påverkar de anställda på företaget så väger dessa normer inte tungt eftersom de inte har några problem att bryta dem och det blir inte stora påföljder när de bryts. Detta ser man tydligt i ovan nämnda citat att man vågar göra som man själv vill och bryta de normer som finns.

4.3.3 Skifte från synlig till osynlig

Den äldre generationen som står inför ett generationsskifte har en tendens att sluta blanda sig i driftsbeslut på ett aktivt och synligt sätt. Samtidigt tycks en påverkansprocess gentemot den yngre generationen som inte består av diskussion och argumentation vid en konflikt utan det verkar ske omedvetet och då osynligt. Den omedvetna påverkansprocessen sker på ett sätt där beslutsfattaren väger in den äldre generationens tankar och värderingar utan att de är uttalade.

Detta mönster går att se i alla tre gårdarna. De beskriver att kommande generation tar fler beslut utan inblandning av den äldre generationen. Detta accepteras av den äldre generationen då det verkar som att de ser övergången av beslutsrätt som nödvändig då de inte uttrycker oro efter de kommenterat beslutsfattandet. C:3 beskriver att denna inte vill vara en äldre generation som blandar sig i besluten för mycket. Vid en följdfråga där det frågades om A:1 tror att denne påverkar A:2 utan att säga det öppet bekräftar A:1 att det troligtvis är så.

”Jag försöker då skola in B:2 i, i den rollen där. För det kommer troligtvis bli så att han kommer att ta över hela bolaget framöver.” (B:1)

”Jag ser så många exempel på sjuttiofem, åttio, nittioåriga gubbar som ändå sitter och bestämmer över sina femtioåriga barn.” (C:1)

Det går att se en aktiv minskning av den synliga påverkansprocessen inför ett beslut ifrån den äldre generationen. Detta verkar grunda sig i att det finns en förståelse och ett överseende över huruvida den kommande generationen skall kunna fatta sina egna beslut och utveckla företaget. Samtidigt så försvinner inte påverkansprocessen bara för att den synliga minskar. I gård A ser vi att påverkan från den äldre generationen finns kvar fast den nu verkar osynligt och inte uttalat.

5. Diskussion

Studiens syfte har varit att identifiera och kartlägga vem som fattar beslut och hur beslut påverkas av olika individer internt och externt i ett familjeägt lantbruksföretag. Två tydliga faktorer som visas i resultatet är att beslutsrätt har visat sig vara kopplat till ekonomiskt ansvar och stor erfarenhet. Ett beslut som handlar om investeringar kan påverkas av andra men i slutändan kommer det vara den som betalar som tar beslutet. Det har funnits tendenser i intervjumaterialet att det underförstått är den som gör kalkyler och den med mest erfarenhet på företaget är den som bestämmer. På gård A där den yngre generationen är VD påverkas beslut tydligt av den äldre generationen som beskriver sig själv som pensionär. På gård B och C håller den yngre generationen på att skolas in vilket görs genom kunskapsöverföring och övertagande av ansvarsområden.

En tydlig upptäckt har varit att alla är måna om att hålla sams och inte vill ”köra över” någon. Det är något som kan kopplas till den familjära känslan som finns på ett familjeföretag. Alla är medvetna om arvet som finns och vill att framtida generationer ska ha ett företag att ta över. I vissa fall blev svaren att om någon av familjemedlemmarna säger nej så kommer det inte bli så. Många beslut tas också via kompromisser vilket kan ses som konfliktundvikande.

Konflikter som tas upp i Lukes första dimension visades inte mycket i resultatet, det var endast B:2 som nämnde hur konflikter gick till. Det kan bero på att respondenterna inte vill ta upp konflikter i en intervju eller att det inte är ett stort problem. Det går att koppla till den delen i resultatet att man inte vill ”köra över” någon, vilket vi kopplar till dold makt. I konflikter kan därför den dolda makten vara större än den synliga makten. Konflikter undviks genom att inte ta upp vissa saker.

Externa påverkansprocesser sker i alla intervjuade företag men resultatet har inte kunnat styrka att externa aktörer påverkar ett beslut så mycket att det går från ett nej till ett ja. Det beskrivs som att man tar inputs från andra och gör som man vill efter det. Ett exempel där kollegor i branschen påverkade ett beslut mycket var när A:2 beskrev valet av boxtyp i svinstallet. Inflytandet från andra påverkade beslutet så mycket att det valde att byta boxtyp, det var dock bara en gång ett sådant exempel kom upp. En begränsning i resultatet är att inga externa aktörer intervjuades vilket inte ger deras bild av händelser. Det kan alltså betyda att respondenterna antingen påverkas mer eller mindre av externa individer.

Ett annat tydligt mönster som säger emot den tydligt synliga makten var att två respondenter som inte tillhör den äldre generationen använde uttrycket ”Det är bättre att be om förlåtelse än om tillåtelse”. Det kan vara skämtsamt sagt och kanske inte vara kopplat direkt till verkligheten, det kan också vara så att dom känner en viss frihet.

De anställdas funktion i intervjumaterialet är ett spännande perspektiv. I vissa fall verifierade dom vad familjemedlemmarna redan sagt och i vissa fall kom ny information fram. Ett exempel är gård A där familjemedlemmarna var ganska överens att dom tog beslut tillsammans, men den anställda tvekande sa att den yngre generationen egentligen hade sista ordet.

Under intervjuerna märket vi att svaren blev mättade och att inget nytt kom upp i svaren vilket kan bero på en intensiv period av intervjuer. Det kan också bero på ett talande mönster som finns på svenska familjeägda lantbruksföretag. Några uttryck återkom i intervjuerna vilket kan styrka resultatet.

Ett tema som inte ingick i studien men som diskuterades under intervjuerna var processen kring generationsskiftet. Det kan i vissa fall vara ofrånkomligt att nämna i en sådan här intervju som ska ta reda på vem som verkligen bestämmer. Det som dock bör nämnas är att generationsskiftet kan vara en lång och utdragen process. Det kan också nämnas att den som står som ägare på pappret är inte alltid den som har sista ordet. Respondenterna från den äldre generationen beskriver dels svårigheterna med att lämna över ansvar och beslutsrätt, dels att dom gärna ser den yngre generationen träda fram och ta för sig. När vi bestämde ämne för studien var vi medvetna om att generationsskiftet kan komma att nämnas. Det var dock inte denna studies syfte.

Den kvalitativa metoden möjliggjorde en nyanserad bild av påverkansprocesserna. Respondenterna pratade öppet och svarade med konkreta exempel vilket gjorde intervjumaterialet stort. De längre svaren bidrog med en djupgående förståelse för relationerna på företaget. I vissa fall kunde det empiriska materialet bli svårt att analysera eftersom svaren var breda och halvvägs in i svaret kunde respondenterna ändra uppfattning. Att vi semistrukturerade intervjuerna bidrog med att vi höll oss inom de förutbestämda teman. I de öppna frågorna kunde dock nya ämnen komma upp vilket vi fick sortera bort när resultatet skrevs. Det var endast svar som bidrog till syftet som analyserades.

Utifrån studiens syfte var Lukes teori användbar för att se påverkansprocesser i olika dimensioner samt att identifiera beslutsfattande. Vid identifiering av påverkansprocesser så var teorin bra eftersom den gjorde det möjligt att förstå hur påverkan inför beslut kunde uppstå på flera olika sätt kopplat till de tre dimensionerna. En svårhet med teorin är den dolda och osynliga makten som kan vara svår att identifiera och särskilja eftersom respondenterna kan vara omedvetna om att det pågår. Men det empiriska materialet i kombination med teorin gjorde det möjligt att identifiera normer, traditioner samt påverkan som sker utan öppen konflikt.

6. Slutsats

Syftet med studien har varit att kartlägga och identifiera vem som verkligen bestämmer på ett familjeägt lantbruksföretag, och de interna och externa påverkansprocesserna till beslutet. Studien utförde kvalitativa intervjuer med den äldre och yngre generationen samt en anställd på tre olika gårdar angående deras besluts- och påverkansprocesser. Därefter analyserades materialet utifrån Lukes tre maktdimensioner. Resultatet visar att det finns olika beslutfattare i olika situationer, i de flesta fall är alla överens om vem som tar beslut. Besluten påverkas av omgivningen dels anställda och familj med också kollegor i branschen och rådgivare. Påverkansprocesser sker synligt genom öppen dialog och diskussioner, det sker också dolt genom det som inte sägs och osynligt genom normer, värderingar och traditioner.

Själva beslutsfattandet sker av de i företaget som har ekonomisk insyn och ansvar och i studiens fall är det ägarfamiljen. Detta är samtliga på företaget överens om och accepterar. I företag med flera som har ekonomiskt ansvar anser de att besluten tas ihop samtidigt som de anställda ser en som den med sista ordet och beslutsrätt. Samtidigt sker ett skifte i beslutsrätten när ett företag närmar sig generationsskifte. Då minskar den synliga påverkan av den äldre generationen via konflikter och diskussioner över till en osynlig påverkan via normer och traditioner. Den äldre generationens åsikter påverkar den yngre generationens beslut utan att det diskuteras öppet.

Studien visar att påverkansprocessen inför beslut är omfattande och lantbrukarna tar hjälp av anställda, rådgivare, veterinärer, säljare och kollegor i branschen för att samla in information. Detta leder till att beslutsprocessen har beskrivits som seg och långsam eftersom mycket påverkan sker. Detta kan också grunda sig i att beslutsfattarna verkar vara konfliktsundvikande då de uttrycker att de arbetar för att samtliga på företaget skall vara på samma spår. De vill alltså inte att en konflikt skall förekomma. Detta kan vara kopplat till den långsiktiga relationen mellan familjemedlemmarna där relationen värderas högre än att vinna varje konflikt.

7. Framtida forskning

Denna studie omfattades av tre lantbruksföretag i Sverige vilket begränsades av tidperioden. I framtida forskning skulle det behövas fler respondenter som kan öka trovärdigheten av resultatet. I studien framkom påverkan av generationsskiftet på gårdarna vilket hade varit ett intressant perspektiv av ämnet. Den kvalitativa metoden begränsades av att svaren behöver tolkas och respondenterna behövde komma på exempel. Framtida forskning kan genom en fallstudie tydligare se påverkansprocesser i verkligheten och inte bara via en intervju.

Referenser

- Braun, V. & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3 (2), 77–101. <https://doi.org/10.1191/1478088706qp063oa>
- Broady, D. (1991). Sociologi och epistemologi. *Om Pierre Bourdieus författarskap och den historiska epistemologin*, 2, 225
- Carlhed, C. (2011). Fält, habitus och kapital som kompletterande redskap i professionsforskning. *Socialvetenskaplig tidskrift*, 18 (4). <https://socvet.se/article/view/2462> [2026-05-05]
- Denscombe, M. (2009). *Forskningshandboken: för småskaliga forskningsprojekt inom samhällsvetenskaperna*. Studentlitteratur.
- Dowding, K. (2006). Three-Dimensional Power: A Discussion of Steven Lukes' Power: A Radical View. *Political Studies Review*, 4 (2), 136–145. <https://doi.org/10.1111/j.1478-9299.2006.000100.x>
- Eurostat (2023). Agricultural Census. <https://ec.europa.eu/eurostat/web/products-eurostat-news/w/ddn-20231024-2> [2026-03-30]
- Fejes, A. & Thornberg, R. (2019). *Handbok i kvalitativ analys*. Upplaga 3. Liber.
- Fletcher, D., Massis, A.D. & Nordqvist, M. (2016). Qualitative research practices and family business scholarship: A review and future research agenda. *Journal of Family Business Strategy*, 7 (1), 8–25. <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2015.08.001>
- Holme, I.M. (1997). *Forskningsmetodik: om kvalitativa och kvantitativa metoder*. 2., [rev. och utök.] uppl. Studentlitteratur.
- Leaptrott, J. & McDonald, J.M. (2009). The conflict between work and family roles: the effects on managers' reliance on information sources in dealing with significant workplace events. *Journal of Behavioral Studies in Business*, 1, 98
- Lukes, S. (2005). *Power: a radical view*. 2nd ed. Palgrave Macmillan.
- Potter, C. & Lobley, M. (1992). AGEING AND SUCCESSION ON FAMILY FARMS: The Impact on Decision-making and Land Use. *Sociologia Ruralis*, 32 (2/3), 317. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9523.1992.tb00935.x>
- Pounder, P. (2015). Family business insights: an overview of the literature. *Journal of Family Business Management*, 5 (1), 116–127
- SME-kommittén (u.å.). *Svenskt Näringsliv*. <https://www.svensktnaringsliv.se/sme/> [2026-04-15]
- Victoria Tönnberg & Magnus Ljung (2026). *Rådgivningens roll i lantbrukets kunskapsutveckling* | *slu.se*. SLU. <https://www.slu.se/om-slu/organisation/institutioner/institutionen-for-manniska-och-samhalle/slu-kompetenscentrum-radgivning/samverkan-for-hallbart-lantbruk-ingang/kapitel-17-radgivningens-roll-i-lantbrukets-kunskapsutveckling/> [2026-05-07]
- Wilson, J. & Tonner, A. (2020). Doing family: The constructed meanings of family in family farms. *Journal of Rural Studies*, 78, 245–253. <https://doi.org/10.1016/j.jrurstud.2020.06.002>
- Zahra, S.A., Hayton, J.C. & Salvato, C. (2004). Entrepreneurship in Family vs. Non-Family Firms: A Resource-Based Analysis of the Effect of Organizational Culture. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 28 (4), 363–381. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2004.00051.x>

Bilaga 1

Frågeformulär

Inledning

Hej tack för att du vill delta i denna intervju. Det är några punkter vi kommer ta innan vi sätter igång:

- Vår studie handlar om beslutsfattande och påverkansprocesser i familjejordbruk.
- Vi kommer ställa ett antal frågor och du är välkommen att svara öppet och fritt, det kommer också vara några följdfrågor.
- Intervjun är helt frivillig och du kan avbryta när som helst.
- Dina svar behandlas anonymt
- Om det är okej så spelar vi gärna in samtalet för att enklare kunna transkribera materialet. Inspelningen kommer ingen mer än vi ta del av. Är det okej?

Bakgrund

Berätta övergripande om företaget?

Kan du berätta om din roll i företaget?

Hur länge har du arbetat på gården?

När skedde senast ett generationsskifte på gården?

Beslutsfattande och påverkansprocesser

Första dimensionen – synlig makt

Kan du beskriva processen när ett viktigt beslut togs?

Vilka personer var involverade i beslutet?

Hur diskuteras problem och beslut?

Kan du ge ett exempel där ni alla inför ett beslut inte är ense, hur fattas ett sådant beslut?

Vilka var inblandande?

Internt – de anställda

Externt - respektive, rådgivare, granne, kamrat, säljare,

Vem upplever du har mest inflytande i företaget?

Kan du beskriva en situation där du kände att någon annan “bestämmer”?

Om nej, presentera exempel på situationer. Rådgivare bestämmer, grannen bestämmer, respektive bestämmer?

Och hur uppfattade du det?

Andra dimensionen – dold makt

Kan du beskriva en situation där du fått en idé som du känner behöver diskuteras?

Och hur processen därefter gick?

Finns det ämnen som undviks att diskutera? Ex, ekonomi, framtid, personliga samtalsämnena, andra svåra samtalsämnena,

Vid en beslutsprocess, kan du beskriva hur allas åsikter tas emot under en beslutsprocess?

Tredje dimensionen – osynlig makt

Hur anser du att en fungerande beslutsprocess ska se ut?

Vem skall ta beslutet och vilka skall vara med och påverka?

Hur har du lärt dig hur saker ska göras här?

Har du någon gång velat göra på ett annat sätt?

Vad skulle hända om någon gjorde annorlunda?

Har du någon gång upplevt något beslut som en självklarhet men samtidigt känt att det inte var precis som du ville?

Kan du berätta om en gång där dina värderingar har förändrats? Vad orsakade förändringen?

Publicering och arkivering

Godkända självständiga arbeten (examensarbeten) vid SLU kan publiceras elektroniskt. Som student äger du upphovsrätten till ditt arbete och behöver i sådana fall godkänna publiceringen. I samband med att du godkänner publicering kommer SLU även att behandla dina personuppgifter (namn) för att göra arbetet sökbart på internet. Du kan närsomhelst återkalla ditt godkännande genom att kontakta biblioteket.

Även om du väljer att inte publicera arbetet eller återkallar ditt godkännande så kommer det arkiveras digitalt enligt arkivlagstiftningen.

Du hittar länkar till SLU:s publiceringsavtal och SLU:s behandling av personuppgifter och dina rättigheter på den här sidan:

- <https://libanswers.slu.se/sv/faq/228316>

JA, jag, Annie Ljungqvist har läst och godkänner avtalet för publicering samt den personuppgiftsbehandling som sker i samband med detta

JA, jag, Carl Anerös har läst och godkänner avtalet för publicering samt den personuppgiftsbehandling som sker i samband med detta

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