



Sveriges lantbruksuniversitet
Swedish University of Agricultural Sciences

Fakulteten för landskapsarkitektur, trädgårds-
och växtproduktionsvetenskap

– Förstå emotionella svårigheter i lantbrukens generationsskiften

– skiljer sig de emotionella prioriteringarna?

-Understanding the emotional difficulties in agriculture
succession

– are there different emotional priorities?

Per Erlandsson & Gunnar Brahme

Förstå emotionella svårigheter i lantbrukens generationsskiften - skiljer sig de emotionella prioriteringarna?

Understand the emotional difficulties in agriculture succession
- are there different emotional priorities?

Per Erlandsson & Gunnar Brahme

Handledare: Erik Hunter, SLU, Universitetslektor, Arbetsvetenskap, ekonomi och miljöpsykologi

Examinator: Mozghan Zachrison, SLU, Universitetsadjunkt, Arbetsvetenskap, ekonomi och miljöpsykologi

Omfattning: 15 hp

Nivå och fördjupning: Grundnivå, G2E

Kurstitel: Examensarbete inom företagsekonomi

Kurskod: EX0790

Program/utbildning: lantmästare - kandidatprogram

Utgivningsort: Alnarp

Utgivningsår: 2015

Elektronisk publicering: <http://stud.epsilon.slu.se>

Nyckelord: Generationsskifte, emotionellt, känslor, lantbruk, succession.



Sveriges lantbruksuniversitet
Swedish University of Agricultural Sciences

Fakulteten för landskapsarkitektur, trädgårds-
och växtproduktionsvetenskap
Institutionen för arbetsvetenskap, ekonomi
och miljöpsykologi

Förord

Att skriva en kandidatuppsats är en riktig utmaning, det är med denna vi sätter punkt för studierna och det är sista chansen att visa våra kunskaper på universitet. Vi har lärt oss mycket under skrivandets gång och i flera lägen börjat tänka i nya banor.

Uppsatsen handlar om emotionella svårigheter i samband med generationsskifte och ska visa huruvida fokus ligger på rätt svårigheter. Detta för att visa på de emotionella svårigheter som finns så att de som börjar planera kan få en inblick i problemen.

Vi har fått god hjälp av många under arbetes gång. Våra närmaste tack riktas självklart till alla som tagit sig tid att ställa upp på intervjuer och vår handledare Erik Hunter, utan er hade det aldrig varit möjligt att genomföra. Det hade i alla fall inte blivit ett lika bra slutresultat utan all hjälp.

Innehåll

Förord.....	3
Sammanfattning	6
Summary	7
Inledning	8
BAKGRUND/PROBLEM.....	8
SYFTE.....	11
MÅL	11
AVGRÄNSNINGAR.....	12
Referensram	13
VAD KAN ETT GENERATIONSSKIFTE LEDA TILL	14
FÖRUTSÄTTNINGAR FÖR ÖVERTAGANDE I FAMILJEFÖRETAG.....	14
PROBLEM MED ÖVERTAGANDE AV FAMILJEFÖRETAG	16
Material och metod	20
SEMI STRUKTURERAD INTERVJU.....	20
INTERVJU MED PERSONLIGT MÖTE.....	20
TELEFON INTERVJUER	21
SELEKTION AV INTERVJUPERSONER	21
SELEKTION AV INTERVJUFRÅGOR.....	21
TILLVÄGAGÅNGSSÄTT	22
SAMMANSTÄLLNING	22
Resultat.....	23
PRESENTATION AV INTERVJUADE PERSONER.....	23
FÖRUTSÄTTNINGAR FÖR ÖVERTAGANDE I FAMILJEFÖRETAG.....	25
PROBLEM MED ÖVERTAGANDE I FAMILJEFÖRETAG	27
Analys och diskussion	30
Källförteckning	33

Bilaga36

Sammanfattning

Uppsatsen handlar om att hitta skillnader i hur personer känner inför ett generationsskifte i lantbruket jämfört med de som har genomgått ett. Genom att belysa känslor som kan uppstå i ett generationsskifte så ska det underlätta för kommande generationer att förstå emotionella svårigheter som kan uppstå. Faktorer som undersöktes i studien var hur de deltagande personerna uppfattade sina relationer till olika närstående och olika moment man ställs inför som familjeföretagare. I studien har semi-strukturerade intervjuer använts som hjälpmedel vid personliga möten och via telefon.

Resultatet som studien genererat visar på att det finns skillnader mellan de som står inför ett generationsskifte och de som genomfört ett. En skillnad som observerats är att de emotionella svårigheterna skjuts från relationen med familjen till att handla om känslor kring den ekonomiska situationen efter generationsskiftet. En annan tydlig skillnad är att de som står inför ett generationsskifte tror att den äldre generationen ska släppa taget om företaget lättare än vad de som genomgått har upplevt att de faktiskt gjort.

Summary

The essay is about finding differences in how people in agricultural family business feel about going into a succession compared to those who already have gone thru a succession. By locating the emotions that incurred in a succession it should be easier for future generations to understand the emotional difficulties that may occur. Factors investigated in the study were how the participating persons perceived their relationships with various related parties and different moments faced by family businesses owners. In the study, semi-structured interviews were used as a tool in personal meetings and phone calls.

The study result concluded that there are differences between those who are facing a succession and those who already gone thru a succession. The largest difference observed is that emotional problems are changing from the relationship with the family to deal with feelings about the economic situation for those who have gone thru a succession. Another clear difference is that those who are facing a succession think that the older generation will let go easier than what they actually had according to those that have made a succession.

Inledning

Bakgrund/Problem

Medelåldern på svenska lantbrukare är hög och 160 000 jordägare är över 60 år. Idag står 50 000 svenska lantbruksföretag inför generationsskifte inom de närmaste fem åren då många vill lämna gårdarna vidare (LRF konsult, 2014). Enligt Goldberg (1996) har förberedelserna och relationen med den äldre generationen en signifikant påverkan för hur den nya generationen kommer att lyckas. Om den övertagande generationen är uppvuxen med företaget så ger det en ökad förståelse för företagets förmåga, talanger, mål och intressen (Eckrich & Loughhead, 1996). För att öka förståelsen och beredskapen i företaget gäller det att involvera den övertagande generationen i tid och få den att arbeta för en fortsatt utveckling av företaget. Den äldre generationen måste vara beredd att lämna över ansvar och våga ge den nya generationen möjlighet att prova sig fram. Det ska finnas utrymme till att experimentera i företaget utan att det ska äventyra hela företagets framtid. Det finns en problematik i att den äldre generationen har svårt att släppa ansvaret om sitt ”skötebarn” och därmed lägger stora emotionella värden i företaget som kan ge negativa konsekvenser på resultatet, vilket ger emotionella problem (Halter, et al., 2009).

Problemen slutar inte vid generationsskiftet slut då överlåtandet eller försäljningen av företaget är genomfört. Det kan ta två år för en ny VD att axla rollen och utföra arbetet som förväntas (Longenecker & Schoen, 1978). Familjrelationen till familjeföretag kan påverka och forma den framtida utvecklingen i företaget (Bowen, 1978; Ward, 1987). Det är svårt att axla en roll över en natt som ägare och ledare över ett företag. Anpassningen till den nya situationen tar tid. Det kan ta tid att få respekt ifrån anställda, leverantörer och kunder när man kommer som ny företagsledare (Miller, et al., 2003). Därför är det viktigt att planera generationsskiftet i tid så omgivningen är beredd på förändring och kan skapa ett förtroende för den nya ledaren (Dunn, 1999).

Från familjens sida kan det vara svårt att se på när den yngre generationen tar över och formar företaget i den riktningen som den nya generationen har sett som det bästa för företaget. Argument och förslag från familjemedlemmar som inte passar in i den nya riktningen som utformats kan leda till splittring i familjerelationen. Konflikter i familjen kan störa förvärvsprocessen och positiva känslor kan snabbt omvandlas till negativa känslor med rivalitet och avundsjuka att någon får mer än en annan (Trevinyo-Rodríguez & Bontis, 2010).

Enligt Halters et. al (2009) undersökningar, som gjorts på entreprenörer inom byggsektorn, framkom det att entreprenörernas uppfattning var att de närmat sig frågan om generationsskifte objektivt. Det visade sig att flertalet av dem underskattade de känslomässiga aspekter som ofta har täta samband med företaget och organisationen. Frågan om tid är en viktig del i beslut som rör generationsskiftet. I de fall där diskussionen om ett generationsskifte tagits upp tidigt gav oftare ett positivt resultat att överlämningen av företaget flöt på smidigt. I de fall där man inte diskuterat frågan tidigt och blivit överraskad av de känslor som uppkom i samband med generationsskiftet tenderade man att skjuta frågan framför sig för att senare ta ett förhastat beslut när det blev skarpt läge. Enligt de entreprenörer som medverkade i undersökningen så hade deras fokus varit på att det skulle vara en rationell hantering av företaget samt på tekniska och objektiva frågor.

Enligt Björk Tibblin (2010) så är det många känslor som bör vägas in i ett generationsskifte, inte bara hos överlåtaren utan såväl övertagaren som syskon. Inom lantbruksföretag så bestäms övertagaren ofta tidigt i tonåren och det bidrar till en stor ansvarskänsla över företaget och en vilja att ta över. En känsla av tillhörighet som kan bli problematisk när syskon senare måste lämna gården. Björk Tibblin anser också att det behöver göras fler undersökningar som rör generationsskifte i svenska lantbruk. Hon anser att det kan vara många emotionella svårigheter som uppstår då ett generationsskifte i lantbruk ofta involverar någons hem och hembygd (Björk Tibblin, 2010).

Mot bakgrund av vad som diskuterats är det viktigt att studera frågan om generationsskiftet och emotionella svårigheter. Stort antal lantbrukare står uppenbarligen inför ett generationsskifte och problem uppstår då lantbrukare inte förstår

innebörden av de emotionella svårigheter som kan uppstå. Då förbereds inte heller det emotionella övertagandet.

Syfte

Syftet med denna studie är att förstå emotionella svårigheter som kan uppstå vid förvärv av familjeföretaget, bli företagsledare och utveckla det vidare. Studien ska visa hur attityden till de besvärande känslorna kan skilja mellan de som står inför ett generationsskifte och ska ta över familj jordbruket jämfört med de nya lantbruksföretagare som redan genomgått ett generationsskifte och har tagit över familj jordbruket. Resultatet av studien ska underlätta framtida generationsskiften.

Mål

Studien är tänkt att hjälpa företagare förstå vilka emotionella svårigheter som familjeföretagare inom lantbruk i Sverige upplevde under generationsskiftet.

Arbetet ska redogöra för:

- känslomässiga problem som lantbrukare lägger fokus på inför ett generationsskifte
- Stämmer farhågor inför generationsskiftet med hur de som genomgått generationsskifte upplevde det.

Det är intressant för företagare som står inför ett generationsskifte att få reda på vad som har varit svårast för andra företagare, så de kan undvika att göra om misstagen.

De nya företagarna ska i tid börja arbeta runt de emotionella svårigheterna som uppstår i samband med och efter ett generationsskifte.

Frågeställningar som studien ska svara på:

Hur skiljer sig besvärande känslor för personer inför ett generationsskifte jämfört med personer som genomfört generationsskiftet?

Upplevde personer efter generationsskiftet att deras emotionella prioriteringar mot familjen var tillfredsställande?

Hur påverkar familjens emotionella värderingar företaget efter generationsskiftet när företaget ska utvecklas vidare?

Avgränsningar

Studien kommer att begränsas till lantbrukare verksamma i Sverige. Vi vill genomföra en kvalitativ studie med 20 företagare där hälften har genomgått ett generationsskifte och drivit sitt företag i minst två år. Andra hälften ska inom en fem årsperiod vara tänkt som övertagare i ett familjeföretag.

Referensram

Syftet med detta kapitel är att belysa problemet med emotionella svårigheter kopplade till generationsskiften i familjeföretag och visa material som ska ligga till grund för valet av intervjufrågor.

Ett familjeföretag är ett företag som ägs av en familj eller en familjegrupp till minst 50 %. Företaget ska även kontrolleras och drivas av familjen eller familjegruppen och ägarna måste anse sig vara ett familjeföretag (Tanewski et. al 2003).

Emotionella svårigheter är känslor som för någon upplevs besvärande. Exempel på besvärande känslor är enligt Lundström et. al (2007) när någon känner ilska, rädsla, sorg, ensamhet, skam, skuld, maktlöshet, otillräcklighet eller när någon känner sig olycklig. Däremot så finns det skillnader mellan personers inställning till känslor, faktorer som kan påverka en persons inställning är könsroller, stress och i vilken grupp som känslorna kan få utlopp i, vilket gör att det finns lika många definitioner som författare (Thoits, 1989).

Enligt Kelley et. al (1983) är en relation en kontakt mellan minst två personer, en person och en grupp eller en person och ett ting t.ex. ett djur, en gård eller en stad. Relationen kan ändras beroende på handlingar av den motsatta parten. Ekman (1992) menar att utvecklingen av relationen avgörs av det emotionella uttrycket man talar eller utstrålar. Definitionen av en nära relation enligt Kelley et. al (1983) är när man umgåtts en längre tid tillsammans, att man ofta har kontakt och tycker bra om varandra.

Generationsskifte av ett företag innebär att ledare och ägare byts ut från en äldre till en yngre generation. Generationsskiftet behöver inte vara inom familjen utan kan även vara till utomstående. Ägarskiftet behöver inte ske genom gåva utan kan vara t.ex. arv eller köp (Vikström, 2005)

Vad kan ett generationsskifte leda till

Vid generationsskifte kan det uppstå problem då olika individer har olika känslor till företaget och gården. Meningsskiljaktigheter uppstår lätt mellan syskon eller mellan överlåtaren och övertagaren. Det är viktigt att reda ut de känslor som uppstår med ett generationsskifte i tid så att det inte kommer under tiden som generationsskiftet ska genomföras eller efter att generationsskiftet har genomförts. Genom att börja prata om hur ett generationsskifte är möjligt i tid ger det alla involverade en möjlighet att yttra sig och ge sin syn på saken. Det är viktigt att se på flera olika alternativ för en övertagare att ta över gården för att inte för stora negativa känslor ska ta överhanden. Alla generationsskiften är unika när det gäller personers känslor och det är viktigt att alla tas i beaktning inför ett överlåtande av gården för att framtida dispyter inom familjen ska kunna undvikas. Ett köp av gården är att föredra i flera fall när ett generationsskifte ska äga rum om gården omfattar mycket skog och byggnader eller om övertagaren har för avsikt att fortsätta en aktiv drift på gården. Vid ett köp öppnas det upp för möjligheter att göra framtida avskrivningar. Överlåtelsen av gården kan även ske som gåva och det kan rekommenderas då företagets lönsamhet är låg alternativt att expensionsmöjligheterna anses vara låga. Båda alternativen köp och gåva rekommenderas framför alternativet att samäga. Samägaende av gården är inget som rekommenderas då strategiska beslut som påverkar företaget kan bli lidande. I förlängningen är risken stor att samägaende orsakar konflikter i nästa generationsled (Hilton & Karlsson, 2009).

Förutsättningar för övertagande i familjeföretag

Det finns många viktiga aspekter att ta hänsyn till när man står inför ett generationsskifte. För att undgå att osämja uppstår i familjen, först under skiftets gång men även i framtiden så är de emotionella aspekterna lika viktiga som de ekonomiska- och juridiska aspekterna. Finns det fler än ett barn i ägarfamiljen men endast ett barn är tänkt som övertagare i företaget krävs det att syskonens åsikter också lyfts fram (E. Laakkonen, 2010).

Det är viktigt att planera generationsskiftet i god tid, annars finns det risk att det framkallar oroligheter inte bara i företaget utan även inom familjen. Oroligheterna kan baseras på rädsla för konflikter, dels mellan familjemedlemmar och icke familjemedlemmar men även rädsla för interna familjekonflikter. Finns det anställda kan det uppstå konspirationer på arbetsplatsen då rädsla för strukturförändringar i samband med generationsskiftet kan uppstå (Dunn, 1999).

Om ett företag ska lyckas med ambitionen att genomföra ett lyckat generationsskifte så är det fem delar som varierar graden på hur framgångsrikt skiftet blir. För det första så beror det på hur benägen den sittande generationen är att kliva åt sidan för kommande generation. Nästa del är hur stark efterträdarens egen vilja är att överta företaget. För det tredje gäller avtalet mellan familjemedlemmar hur gärna de vill att företaget ska stanna inom familjen. Den fjärde delen är acceptansen från familjemedlemmar för vilka roller de kommer att få i den nya konstellationen. För det femte så krävs det en strategi för hur generationsskiftet ska genomföras (Sharma, et al., 2006). Enligt Halter et. al (2009) så är en strategi nödvändig att ha för att samtliga parter ska veta hur de ska förhålla sig till utvecklingen i generationsskiftet och de inblandade ska använda sig av en enkel, rak kommunikation. För att underlätta bör strategin vara nerskriven och väl uttalad för de inblandade.

Att tillhöra en ägarfamilj innebär att familjemedlemmarna upplever sig ansvariga för familjeföretaget liknande det ansvar föräldrar känner gentemot sina barn. Ett familjeföretag kan utgöra en förlängd del av familjen och då forma deras individuella identiteter. Ansvarskänslan skapas då omgivningen har förväntningar på familjemedlemmarna som kan påverka de beslut som tas i företaget. (Bengtsson, et al., 2007).

När man har varit mycket beroende av något blir man rädd att förlora det. Det anses vara en av de viktigaste anledningarna till att känslor har en så avgörande effekt när det handlar om familjen. Ämnesområden som starkt binder samman familjen emotionellt gör att familjen blir beroende av varandra. Förändringar i den familjära strukturen gör att man inte kan räkna med stödet från alla familjemedlemmar vilket skapar rädsla, oro och ångest som i de familjekonflikter som uppstår efter förändringen (Trevinyo-Rodríguez & Bontis, 2010).

Potentiella konflikter hämmar kunskapsförmedlingen inom familjen och kan störa förvärvprocessen. Starka familjeband med starka positiva känslor kan snabbt förändras om man inte ger processen tid, visar tålamod med familjemedlemmarna och försöker titta på det ur flera perspektiv, inte bara övertagarens. De positiva känslorna kan omvandlas till negativa känslor grundat på rivalitet, avundsjuka eller maktkamper inom familjen som hämmar den tänkta utvecklingen i företaget. För att minska risken för känslomässiga konflikter behöver familjen rekonstrueras, skapa nya band och arbeta ut dolda känslor, allt efter de nya förutsättningarna som gäller inom familjen. Det anses viktigt att återigen stärka familjetillhörigheten och etablera ny kommunikation inom familjen. (Trevinyo-Rodríguez & Bontis, 2010)

Att ta över som företagsledare i är ofta kantat av problem. Känslan hos övertagaren bidrar till den ledarstil som den nya ledaren får. En ledare som är beroende av det förflutna och hur det har styrts tidigare blir en konservativ ledare som inte är mycket för nya förslag. Förkastar man det förflutna och inte tittar tillbaka anser man ledaren vara oprorisk och en som blandar mellan det nya och förflutna för att tillgodose alla ger känslan av att vara osäker och vacklande på sin sak, man kan inte tillgodose allas viljor (Miller, et al., 2003).

Problem med övertagande av familjeföretag

Genom att engageras tidigt i företaget så skapas band till företaget som genom åren blir allt starkare. Över tid så ändras företagarens syn på företaget och de anställda och två orsaker blir då framträdande som försvårar ett generationsskifte. Första orsaken är den risk för förlorad status som företagaren kan få. Andra orsaken är att företagaren är rädd för att förlora en betydelsefull del som har tagit mycket tid av företagarens liv. I mer djupgående intervjuer har rädslan funnits hos företagarna att företaget ska gå förlorat om inte man behåller kontrollen över företaget in i det sista. Av de företag som undersökts hade bara hälften en uttalad strategi för hur ett generationsskifte ska möjliggöras. Av de som hade en nerskriven strategi så följde närmre 80 % den nerskrivna planen jämfört med att endast 43 % av företagen som inte hade nerskrivna strategier följde sin strategi för generationsskifte. Slutsatser som kan dras av de studierna är att det är viktigt att ha

en nerskriven strategi som är enkel att följa vid ett genomförande av ett generationsskifte. (Halter, et al., 2009).

I regel innebär det att som övertagare och entreprenör av ett företag så accepterar man en högre arbetsbörda och att man lägger ner mer engagemang i företaget än vad en vanlig löntagare gör. Framförallt så kan rollen som entreprenör påverka den äldre generationen i sitt sätt att se på ett generationsskifte då han/hon kan ha stora känslomässiga band till företaget. Företaget har varit en stor del i överlåtarens liv och kan ha bidragit i hög utsträckning till en identitetskänedom för överlåtaren. Det kan då bli svårt för överlåtaren att lämna över sitt livsverk och på så vis riskera att förlora en identitet som är knuten till positionen inom företaget. Den överlåtande generationens emotionella svårigheter blir då en belastning för övertagaren i företaget. Det är då vanligt att överlåtaren fokuserar på en övertagare som ska formas och få känslan att företaget ska bli övertagarens livsverk också. Ju högre position som övertagaren får i företaget desto mer ökar också övertagarens intresse och vilja att överta företaget (Halter, et al., 2009).

En undersökning som Halter et al (2009) tagit del av är gjord på entreprenörer och visar att deras känslor ändras under tid där de som genomfört ett generationsskifte är mer positiva än de som planerade ett övertagande. De som planerar ett generationsskifte måste även ta personliga mål och aktiviteter i beaktning för hur ett skifte ska genomföras. Stora delar av den processen kan liknas vid hur en idrottare förbereder sig mentalt inför en tävling. Oavsett hur rationellt man försöker se på ett generationsskifte så kommer känslor alltid att spela en avgörande roll för huruvida skiftet blir lyckat eller inte. Om känslorna hanteras rätt kommer generationsskiftet ske framgångsrikt (Halter, et al., 2009).

Familjens betydelse för familjeföretag kan inte förnekas men verksamhetens betydelse för familjen är inte mindre viktig. Familjen påverkar driften och förvaltningen av företaget i den generation företaget befinner sig i men för att utvecklas på längre sikt krävs det strategiskt ledningsperspektiv för att kunna arbeta mot mål på längre sikt (Sharma, et al., 1997).

Resultatet av att arbeta med nära släktingar är en kombination av fördelar och begränsningar. Det finns starka känslor för varandra, dels i historien men även i nuläget.

Känslorna för varandra är både positiva och negativa vilket kan skapa djupare kärlek till familjemedlemmar eller ett större hat och missnöje (Tagiuri & Davis, 1996).

Känslor mellan närbesläktade har lättare att komma till ytan och skapa intriger jämfört med personer som inte är släkt. Eftersom släktingar har sina känslomässiga band till varandra har dem svårt att objektivt bedöma varandras idéer och arbete. Däremot uttrycks inte alla känslor mellan släktingar öppet då man generellt inte vill visa öppen konflikt mellan familjemedlemmar. Starka positiva känslor som kärlek till familjen kan generera ovanligt stark motivation, stark lojalitet och en stor tillit till sina släktingar. Upplevs starka negativa känslor som hat tillsammans med skuldskänslor kan komplicera arbetsrelationen mycket. Förnekar man sina negativa känslor mot familjen kan man skapa hemliga uttryck för fientlighet, underminera förtroendet för varandra, undvikande av varandra och skapa motstridiga konflikter i organisationen. Släktingar som uttrycker sina negativa känslor fel mot familjemedlemmar kan skada både arbets- och familjerelationen och samtidigt djupt skada familjeföretaget (Tagiuri & Davis, 1996).

Företagsledare i familjeföretag reagerar vid ett tidigare tillfälle emotionellt i sitt företag jämfört med en företagsledare i ett icke familjeägt företag. När familjeföretaget finns med under uppväxten kopplas den emotionella delen av företagandet till personen tidigt i livet och därför anser man att familjeföretag lyckas bättre på lång sikt jämfört med andra företag (Stanley, 2010)

När generationsskiften planeras, speciellt med äldre företagare, bör man använda en person som den äldre generationen litar på och dessutom känner till alla nyckelpersoner knutna till företagare. Upplevs en bra känsla främjar det samarbetsviljan under generationsväxlingen hos den äldre generationen (Marshall, et al., 2006).

När jordbruksfastigheten ska fortsätta att brukas inom familjen så finns det försvårade omständigheter jämfört med andra familjeföretag. Den låga lönsamheten i branschen kombinerat med jordbruksfastigheternas stegrande värde ses som en belastning för de inblandade parterna i ett generationsskifte. Det faktum att det ofta rör någon persons hem resulterar till att känslor lätt blandas ihop och vägs mot de ekonomiska aspekterna som följer i ett generationsskifte (Björk Tibblin, 2010).

Sammanfattningsvis är det flera anledningar enligt litteraturen som kan orsaka psykisk ohälsa och emotionella svårigheter i samband med generationsskiften. Det kan leda till stress baserat på olika anledningar som konflikt mellan syskon och stress över den ekonomiska situationen. Rädsla från hur övriga familjemedlemmar ska hantera ett generationsskifte och en oro över hur det sociala livet utanför familjeföretaget kommer att påverkas vid ett övertagande. För att inte skapa dessa rädslor och konflikter så bör det utarbetas en strategi för hur generationsskiftet ska utformas i god tid.

Material och metod

Detta kapitel kommer behandla de olika material och metoder som valts till denna studie. För att fullfölja målen med arbetet har följande metoder används: intervju med både personliga möten och telefonsamtal. Valda metoder kommer beskrivas och motiveras. Kapitlet kommer även förklara vilka personer som intervjuades och hur de är utvalda.

Semi strukturerad intervju

Intervju metoden som valdes är semi strukturerad, det kan liknas vid en formell intervju. Intervjuaren använder en intervjuguide som i förväg är förberedd. Guiden innehåller en lista med frågor och ämnen som måste besvaras under intervjun. Fördjupning på frågor som för intervjuaren upplevs intressanta kan förekomma om det anses lämpligt och man har möjlighet att avvika från guiden (Robert Wood Johnson Foundation, 2008).

Fördelarna med en semi strukturerad intervju är att frågorna kan förberedas i förväg och intervjuaren uppfattas kompetent. Personen som intervjuas kan fritt uttrycka sin åsikt med egna ord. Semi strukturerade intervjuade kan ge pålitliga, jämförbara och kvalitativa resultat (Robert Wood Johnson Foundation, 2008).

Intervju med personligt möte

Enligt Ekman et al. (1980) är ett personligt möte bra då det ger en möjlighet till att även kunna läsa av en persons kroppsspråk och sinnesstämning. I den djupare delen av intervjun är det ett bra hjälpmedel att se personen som blir intervjuad för att se om det som personen säger verkligen stämmer överens med hur personen känner. Personliga möten kan också bidra till att den som blir intervjuad kan känna ett större förtroende och kan leda till en bättre dialog.

Telefon intervjuer

I de fall som det inte funnits tidsmässiga och logistiska förutsättningar för personliga möten har intervjuerna genomförts med telefonintervju. Enligt Stoehr (1968) finns det många olika toner i en röst. Rösten visar karaktären hos den som talar och visar styrkan i den känsla som beskrivs. Hade frågorna kommit i text form menar Stoehr (1968) att tonen i texten blir formad efter den tilltänkta läsaren och inställningen författaren har till läsaren.

Selektion av intervjupersoner

Krav på intervjupersonerna är att de måste vara inom ramen för avgränsningarna vilket innebär att ett generationsskifte ska vara planerat inom fem år för övertagarna.

Personerna är valda ur vårt kontaktnät, förslag från personer i vårt kontaktnät samt förslag från personer som deltagit i intervjun.

Personerna som deltog i intervjun kan inte ses som representativa för svenska lantbrukare då de inte har en tillräcklig spridning geografiskt och demografiskt.

Selektionsvalet kommer göra resultatet mindre trovärdigt men den personliga kontakten ökar tilliten till oss som intervjuare (Ekman, et al, 1980).

Selektion av intervjufrågor

Frågorna i detta frågeformulär är hämtade från Goldberg (1996) och Halter et al. (2009).

Några av frågorna är omgjorda för att passa in i svenskt lantbruk. Intervjun är uppbyggd på några kontrollfrågor som senare följs av fråga 5-8, 11-13 som är baserade på

Goldbergs intervjufrågor. Frågorna 3,4 och 9,10 samt 14-18 är baserade på de frågor som användes i Halters studie. En motivering till varje intervjufråga finns i bilagorna.

Tillvägagångssätt

Intervjupersonerna delades upp i två grupper. Grupp A består av de lantbrukare som står inför ett generationsskifte och grupp B består av de lantbrukare som redan har genomgått ett generationsskifte. Intervjuerna bestod av tre delar, den första delen av frågorna var kontrollfrågor. Andra delen bestod av lite djupare frågor där det inte fanns några klara svar. Den tredje delen bestod av frågor där lantbrukaren först svarade fritt på frågan och därefter poängsatte frågan på hur starkt de kände för problemet. Svaren som gavs jämfördes senare med varandra.

Sammanställning

Resultatet för den kvalitativa delen utvärderades för att se om det fanns några likheter och olikheter inom grupp A och sen även se om det var likheter eller olikheter inom grupp B. Sedan jämfördes de olika grupperna mot varandra för att hitta likheter och olikheter mellan grupp A och grupp B. Intervjufrågorna behandlade såväl frågor som rör känslorna till familjen samt känslorna kring den ekonomiska situation som intervju personerna kommer/har ställts mot. Det resultat som intervjuerna gav på den kvantitativa delen lades in i Excel för att få en tydlig bild av hur lantbrukarna hade svarat på de frågor som gick att poängsätta.

Resultat

Intervjuerna fördelades på 12 stycken med personliga möten och resterande 8 intervjuades över telefon. För enklare läsning har personerna döpts till fiktiva namn enligt alfabetet samt typiska för sitt biologiska kön.

Presentation av intervjuade personer

Intervjupersonerna är uppdelade i två olika grupper som benämns referensgrupp A där de som ingår står inför ett generationsskifte och referensgrupp B för de som har genomfört ett generationsskifte. De som ingår i grupp A har fått namnen mellan Arvid till och med Joakim. Sysselsättningsgrad i företaget är räknat på hur många heltidstjänster som företaget sysselsätter omräknat i procent.

Arvid är 26 år, han arbetar 100 % i företaget och har en bror. Företaget har en sysselsättningsgrad på 150 % och drivs av Arvids far. Idag så är den huvudsakliga inriktningen ekologisk spannmålsproduktion.

Bertil är 33 år och arbetar 100 % i företaget. Han har en bror och företaget har en sysselsättningsgrad på 700 %. Idag så är inriktningen i företaget mjölkproduktion och företaget drivs av Bertils far.

Christoffer är 27 år. Han arbetar 100 % i företaget. Christoffer har en bror och sysselsättningsgraden i företaget är 100 %. Företagets ägs av Christoffers mor och den huvudsakliga inriktningen i företaget är ekologisk lammproduktion.

David är 22 år och arbetar 60 % inom företaget. Utöver David så är det två bröder i familjen. Företaget har en mjölkproduktion och har 200 % i sysselsättningsgrad. Davids mor driver företaget.

Emil är 44 år, arbetar 100 % i företaget, har två bröder som är intresserade av företaget. Företaget har en sysselsättningsgrad på 200 %. På gården bedrivs det växtodling och företaget drivs av Emils far.

Felix är 26 år och arbetar för nuvarande ingenting i företaget. Han har en bror och företaget har 100 % i sysselsättningsgrad. Företagets bedriver idag enbart växtodling som drivs av Bertils far.

Göran är 26 år, idag arbetar inte Göran inom företaget men ska börja arbeta 100 % inom kort. Han har en bror och företaget har 400 % i sysselsättningsgrad. Företagets drivs av Görans far och inriktningen är idag enbart växtodling.

Henrik är 23 år och arbetar 25 % i företaget. Företaget har en sysselsättningsgrad på 150 % och en inriktning på köttproduktion samt växtodling. Henrik har en syster och företaget drivs av Henriks far.

Ingemar är 43 år, arbetar 20 % i företaget. Han har en bror och företaget har 50 % i sysselsättningsgrad. Företagets inriktning är växtodling med både vall och spannmål. Ingemars far driver företaget.

Joakim är 24, arbetar 100 % i företaget. Han har en syster. Företaget har 200 % i sysselsättningsgrad. Företagets drivs av Joakims morbror som har mjölkproduktion som huvudinriktning.

Referensgrupp B (de som genomfört generationsskifte) har fått namn mellan Knut till och med Ulf.

Knut är 28 år, han arbetar 100 % i företaget. Företaget har enbart växtodling. Knut har två bröder varav en är delägare i företaget och sysselsättningsgraden i företaget är 250 %. Driften av företaget togs över efter fadern.

Linnea är 34 år och arbetar 100 % i företaget. Hon har två bröder och företaget har en sysselsättningsgrad på 100 %. Linnea och hennes make övertog gården efter hennes svärföräldrar och idag bedriver Linnea köttproduktion på gården

Magnus är 62 år, arbetar 100 % i företaget. Företaget har inga övriga anställda och Magnus har två systrar. Idag har Magnus lagt om en mjölkproduktion till enbart köttproduktion av nötdjur och får. Magnus tog över efter fadern.

Nora är 32 år, hon arbetar inte inom företaget idag förutom en liten del administration Hon har inga syskon och sysselsättningsgraden är 50 %. Gården har i huvudsak växtodling med en mindre hästverksamhet. Tog över företaget efter modern.

Ove är 55 år, arbetar 60 % i företaget. Han har en syster. Ove tog över efter fadern och bedriver i dag växtodling och har hästverksamhet på gården.

Pierre är 52 och han arbetar 100 % i företaget. Han har en syster och sysselsättningsgraden i företaget är 200 %. Produktionen är omställd från grisar till enbart växtodling. Pierre tog över efter fadern.

Rebecca är 24 år, arbetar 100 % i företaget som har inriktning mjölkproduktion. Hon har en syster och sysselsättningsgraden i företaget är 150 %. Rebecca tog över efter sin far.

Sören är 32 år och arbetar 100 % i företaget. Han har en syster och en bror. Sören bedriver idag en mjölkproduktion och har en sysselsättningsgrad på 550 %. Han tog över efter fadern.

Ture är 67 år, arbetar 15 % i företaget. Han har en syster och sysselsättningsgraden i företaget är 30 %. Ture tog över gården efter sin mor och bedriver i huvudsak växtodling i företaget.

Ulf är 39 år, arbetar 100 % i företaget. Han har en syster. Sysselsättningsgraden i företaget är 170 %. Ulf tog över växtodlingen efter sin far.

Förutsättningar för övertagande i familjeföretag

Som vi tidigare diskuterat finns ofta olika emotionella band till gården beroende på vilken person man frågar. Meningsskiljaktigheter kan enligt Hilton & Karlsson (2009) uppstå, om man inte diskuterar känslor i god tid före generationsskiftet. Det som litteraturen inte tar upp är vilka känslor man ska diskutera kring och hur det påverkar relationerna till inblandade parter.

Rivaliteten mellan syskon, släktingar och andra närstående personer till övertagaren ökar vid generationsskiftet enligt studien. Känslor som återkommande nämns är oro, stress och irritation. Oro och stress kopplas till syskons respektive genom att de försvårar generationsskiftet både emotionellt och ekonomiskt. Irritationen skapas istället på två vägar, den ena att den äldre generationen inte släpper taget om företaget och påverkar företaget negativt. Det andra klara irritationsmomentet är övertagarens egen respektive

som saknar förståelse för företaget och dess arbetssituation, däremot är det något som upplevs bättre en tid efter generationsskiftet enligt referensgrupp B.

”Min brors flickvän påverkar min bror negativt och det avspeglar sig när han talar. Jag börjar bli mycket orolig för framtiden.” Göran, hur har du upplevt relationen till övriga familjemedlemmar?

”Fadern återkommer hela tiden med gamla förslag vilket påverkar humöret totalt och känslan är att man blir helt överkörd. Det är väldigt irriterande!” Arvid, hur lätt har du upplevt att den äldre generationen har släppt taget?

”Respektive saknar förståelse för företaget, det kan bli riktigt jobbigt när telefonen ringer hela tiden i stressade situationer. Det blir en ond spiral då.” Bertil, hur har du upplevt relationen till övriga familjemedlemmar?

Den ekonomiska risken är något som de flesta som står inför ett generationsskifte inte anser är stressande enligt referensgrupp A. Efter generationsskifte beskriver referensgrupp B en stress angående den ekonomiska risken. Denna känsla har beskrivits leda till sömnlöshet, de blir lätt irriterade och det blir något man tänker mycket på i vardagen. Enligt referensgrupp B tänker kvinnorna mindre på den ekonomiska risken än männen. Kvinnorna var minst bekymrade över ekonomin även när de jämfördes med referensgrupp A.

”Den ekonomiska risken gör att det blir stressigt vid dåligt väder, det leder till att jag måste arbeta mer utanför lantbruket. Det har gjort att jag blir sömnlös ibland.” Magnus, hur känner du att den ekonomiska risken påverkar dig?

”För mig är det viktigt att ha råd att bo kvar. Det är en bra region att bo i men jag känner mig inte emotionellt påverkad av den ekonomiska risken.” Nora, hur känner du att den ekonomiska risken påverkar dig?

Problem med övertagande i familjeföretag

Det finns många aspekter att tänka inför ett generationsskifte. Enligt E. Laakkonen (2010) kan emotionella aspekter vara lika viktiga som ekonomiska och juridiska. Att inte planera ett generationsskifte i tid kan skapa oro i både familjen och företaget och skapa fler svårigheter (Dunn, 1999). Vad litteraturen inte tagit upp är vad man gör ifall det inte går att lösa på önskad väg eller vilka problem som kan skapas i de nya familjekonstellationer som delar av ägarfamiljen kan ha skapat innan generationsskiftet.

Referensgrupp B tycker en rak kommunikation är viktig för att behålla en god relation till familjemedlemmarna. Ett generationsskifte enligt referensgrupp B bör vara planerat i 1,5 – 5 år för att upplevas tryggt. En övergång med form av delad drift som t.ex. delat ansvar mellan generationerna eller att först arrendera företaget är åtgärder som benämns som lyckade om planeringen varit kort. För att minska de emotionella svårigheterna kopplade till gården som bostad tycker samtliga som genomfört ett generationsskifte att den äldre generationen ska göra färdigt generationsskiftet, eventuell avundsjuka/orättvisa riktas då mot den äldre generationen. 6 av 10 i grupp B anser även att den äldre generationen ska avsluta sitt boende på fastigheten i samband med generationsskiftet.

”Tog över genom arrende så 6 månader innan det juridiska generationsskiftet genomfördes. Ja det räcker eftersom tanken har funnits där länge.” Sören, hur lång tid innan generationsskiftet började ni planera inför det?

”Det var en bortgång som gjorde att generationsskiftet genomfördes omgående. Det var ok pga. att jag involverats tidigt i företaget, jag började betala räkningar osv redan vid 21 års ålder. Efter det följdes 5 år med delat ägande mellan mig och far.” Magnus, hur lång tid innan generationsskiftet började ni planera inför det?

I referensgrupp B ansåg man att för lite hänsyn visats till sin egen respektive. Man har fokuserat på att föräldrar och syskon med familj ska känna sig rättvist behandlade i generationsskiftet. Oroande är att många inte tänker på sin egen respektive alternativt inte har en respektive när skiftet ska ske. De har inte tänkt på att det är ett livsavgörande beslut för lång tid framöver som påverkar hela familjen

”Respektive har varit positiv men har fått mer förståelse med tiden då hon inte hade erfarenhet av lantbruket och arbetade utanför lantbruket vid övertagandet. Nu jobbar även hon med lantbruket.” Sören, hur har du upplevt relationen till övriga familjemedlemmar?

Familjen påverkar inte företagets utveckling enligt referensgrupp B men den nya företagsledaren måste ofta bevisa att något nytt fungerar bättre än det gamla för att den äldre generationen ska visa positivinställning mot förändringen.

”Han är med i allt och har åsikter efteråt. Han är mest pessimistisk innan han ser ett bra resultat. Jag tycker att han lägger sig i för mycket” Knut, hur lätt har du upplevt att den äldre generationen släppt taget?

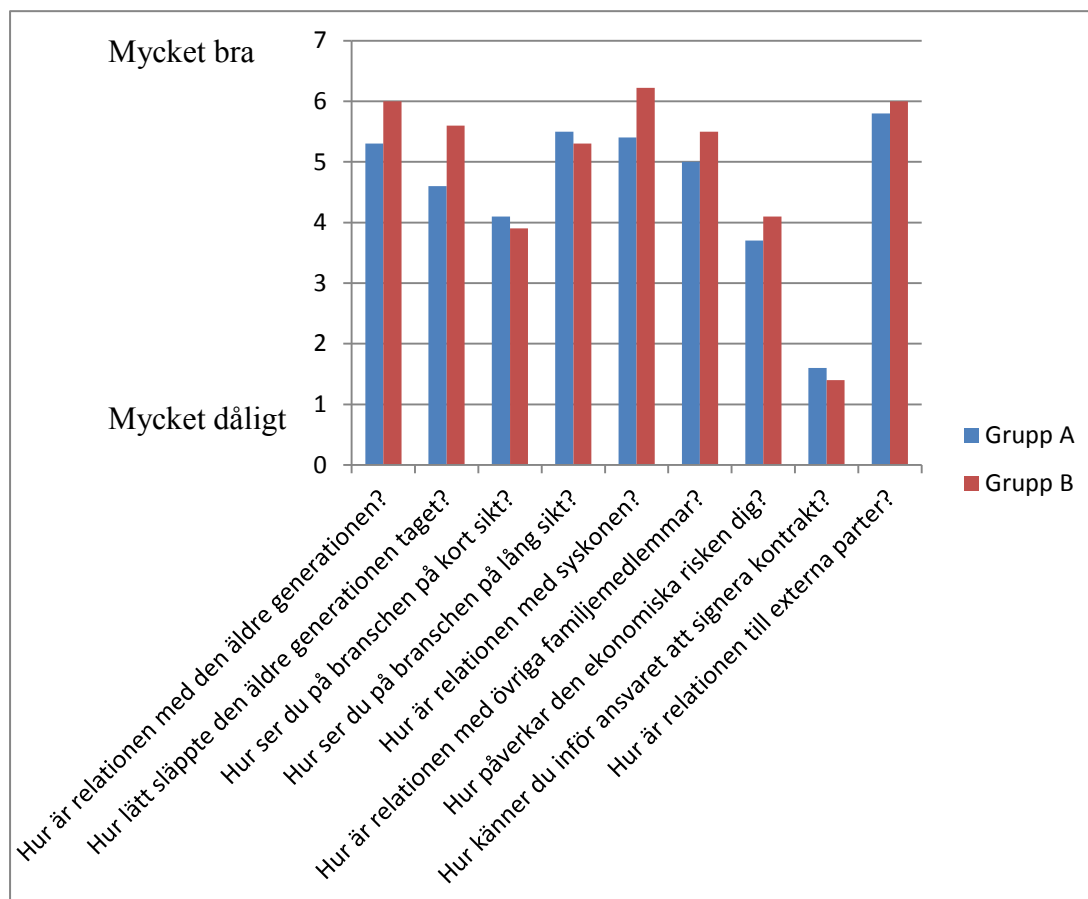
Inom referensgrupp A syns ett mönster att den tidsmässiga längden till det tänkta generationsskiftet är avgörande för inställningen till generationsskiftet som helhet. De som har relativt långt till generationsskiftet (5 år) ser mindre problem och upplever färre emotionella svårigheter jämfört med de som snart ska genomgå ett generationsskifte.

”Jag hetsar inte upp mig särskilt mycket över generationsskiftet. Jag har en bra relation till syskonen och de tycker att det är roligt att någon tar över. Sen om det blir jag eller min bror som tar över får vi se.” Felix, generationsskiftet är planerat att genomföras om fem år.

”Än så länge är relationen okej men jag vet inte hur det kommer att bli när det hettar till på allvar. Jag är orolig för hur vår relation kommer att bli efter generationsskiftet.” Emil, generationsskiftet kommer ske inom 1,5 år.

En gemensam åsikt i båda referensgrupperna är att det är spännande med företagande. Fråga 18 handlar om att skriva kontrakt och det är ingen deltagare som upplever några emotionella svårigheter i att genomföra sådana beslut.

Diagrammet nedan (se figur 1.) visar ett medelvärde på varje fråga där det ingick en betygsdel. Som diagrammet visar så finns det skillnader mellan svaren från referensgrupperna. Fokus skiljer sig på de olika emotionella svårigheterna som personerna utsätts för. Observera frågorna om ekonomisk risk och skriva kontrakt, på dem är höga betyg negativt.



Figur 1. Diagram av medelvärdena från referensgrupperna i frågorna med betygsdel.

Analys och diskussion

Syftet med studien var att förstå emotionella svårigheter som kan uppstå i samband med generationsskifte. Vi såg vissa samband i studien som är värt att notera. Det vi upplevde i samtalen var att utbildningsnivån påverkade hur de inblandade såg på generationsskiftet. Utbildningsnivån skiftar inom båda referensgrupperna, gemensamt i båda grupperna är att en högre utbildning på akademisk nivå leder till fler emotionella svårigheter. Av 20st intervjuade hade 12st läst på universitet. 9 av dessa 12 svarade att de har/har haft emotionella svårigheter. Deltagare utan högre utbildning oroar sig mindre och känner mindre stress i förhållande till de frågor som vi har ställt, endast 2 av 8 har upplevt emotionella svårigheter, båda hade genomfört sitt generationsskifte. Det kan då skilja sig mot vad Dickson et al (2008) kom fram till att entreprenörer med högre utbildning skulle vara mer framgångsrika än företagare som saknar högre utbildning.

Litteraturen (Dunn, 1999) menar att generationsskifte måste planeras i god tid och vara nogra förberett. Vi har dock inte intervjuat någon som upplevt planeringen för kort även om det var någon som inte hade fått någon förberedelse tid alls bl.a. på grund av sjukdomar som orsakat generationsskiftet.

Studien överensstämmer med litteraturen (Trevinyo-Rodríguez & Bontis, 2010) om att det är svårt för den äldre generationen att släppa taget. Det innebär också att det blir starka emotionella band för de som växer upp inom ett lantbruksföretag och en vilja att ta över familjeföretaget.

Valet att använda oss av semistrukturerade intervjuer enligt Robert Wood Johnson Foundation (2008) har fungerat bra då det gav intervjupersonerna möjlighet att vidareutveckla sina svar. Känslor är enligt Thoits (1989) komplexa och personer kan reagera olika på hur frågan är ställd. Det har därför varit bra att vi har kunnat fråga följdfrågor och avvika från intervjuguiden för att få intervjupersonerna att utveckla sig och uttrycka underliggande känslor.

Resultatet av studien kan inte generalisera branschen överlag då den demografiska spridningen är för liten, t.ex. är inte alla produktionsinriktningar och landsdelar representerade. Få kvinnor har deltagit i studien och alla kvinnor som deltagit har tillhört referensgrupp B. Studien kan ändå ses representativt för de personer vi intervjuat och skapar en ökad förståelse om ämnet och nya infallsvinklar till nya studier. I urvalet till studien var det svårt att få tag i kvinnor till referensgrupp A. Det är intressant att få veta varför. Enligt Matthews & Moser (1996) så har det stor betydelse vem som är ansvarig för företaget och den personen blir då en förebild för kommande generation. Männerna ansågs även mer riskbenägna och därmed blev de entreprenörer i högre utsträckning än kvinnor. Kan då gamla stereotypiska tankegångar finnas till grund för att det är fler män än kvinnor som tar över familjegendskapet?

Något som är intressant är om vidare studier görs som fallstudier där man kan följa ett eller flera generationsskiften över tid. Genom att följa generationsskiftet så får man se hur känslorna förändras hos personerna under arbetets gång att genomföra generationsskiftet. Det är då intressant att följa hur samtliga familjemedlemmar känner för att få en så samlad bild som möjligt om hur personer kan må och känna under tiden som ett generationsskifte genomförs. Hur upplever de personerna som har avstått från att ta över gården och familjeföretaget att de mår, känner de sig tillfreds med de beslut som tagits?

Sysselsättningsgraden i de aktuella företagen är något alla fått besvara. Svaren varierade från en halvtidstjänst upp till sju heltidsanställda. Vi har inte kunnat se några skillnader eller samband mellan referensgrupperna eller inom referensgrupperna. Hypotesen vi hade tidigare var att desto större företaget var desto mindre emotionella svårigheter skulle finnas. Oavsett storlek är det ändå familjeföretag och känslorna som uppstått hos företagarna tror vi hade upplevts oavsett vilken storlek företaget hade haft.

Resultatet visar att när ett generationsskifte är genomfört så är det viktigt att de inblandade parterna kan känna sig tillfreds med hur de har blivit tilldelade sina nya positioner gentemot företaget och gården. Om man har tagit hänsyn till de inblandade parternas intressen så bör relationen fortsätta att vara god mellan familjemedlemmar även efter generationsskiftet. Alla som i framtiden ska genomföra ett generationsskifte: glöm inte de nya familjekonstellationerna.

Kontroll frågorna har inte berört deltagarnas produktionsinriktning. Hade det varit med som variabel kunde man analyserat samband kring produktionen. Betyder djur mer än växter? Påverkar de ekonomiska förutsättningarna i respektive inriktning de emotionella värdena negativt?

Det geografiska läget är något som kan påverka möjligheterna att expandera och utveckla företaget. Kan de emotionella banden till gården och företaget påverkas av förändrad infrastruktur och städers detaljplan?

Något som kan påverka känslorna i ett generationsskifte kan vara om gården är en släktgård eller inte. Känner en arvtagare större ansvar att driva gården vidare inom slakten om gården tillhört samma släkt i flera generationer jämfört med någon som köpt gården av externa personer? Har de som ska genomföra generationsskifte på gårdar som tillhört slakten länge större emotionella problem än de som inte har lika lång ägarhistorik?

Källförteckning

- Astrachan, J.H & Jaskiewicz, P (2008). Emotional Returns and Emotional Costs in Privately Held Family Business: Advancing Traditional Business Valuation. *Family Business Review Vol XXI. No. 2*
- Bengtsson, V, Grunewald, J & Karlberg, A (2007). *Förvärva, Ärva, Fördärva – Myt eller verklighet?* Ekonomihögskolan vid Lunds universitet. Företagsekonomiska Institutionen. FEK 591
- Björk Tibblin, C (2010). *Generationsskifte i jordbruket – en studie om känslor och platsanknytning*. Uppsala Universitet Kulturgeografiska institutionen. Nr. 731
- Bowen, M (1978). *Family therapy in clinical practice*. New York: Aronson
- Dunn, B (1999). The Family Factor: The Impact of family Relationship Dynamics on Business-Owing Families during Transitions. *Family Business Review*, vol. XII, no. 1
- Dickson, H.P, Solomon, G.T & Weaver K.M (2008). Entrepreneurial selection and success: does education matter? *Journal of Small Business and Enterprise Development*, Vol. 15
- Eckrich, C & Loughhead, T (1996). Effects of family business membership and psychological separation of the career development of late adolescent. *Family Business Review*
- Ekman, P, Friesen, W, O'Sullivan, M, Scherer, K (1980). Relative importance of face, body, and speech in judgements of personality and affect. *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol 38
- Ekman, P (1992). *An Argument for Basic Emotion*. University of California, San Francisco.
- Goldberg, S. D (1996). Effective successors in family-owned businesses: Significant elements. *Family Business Review*

Halter, F, Schrettle, T & Baldegger, R (2009). *Effective Succession Management, A study of emotional and financial aspects in SMEs*. Center of family business at the University of St. Gallen. Credit Suisse AG, Zurich.

Hilton, U & Karlsson, L (2009). *Gröna generationsskiften, särskilt om samäganderätt och mjuka frågor*. Internationella handelshögskolan. Högskolan i Jönköping. Filosofie magisteruppsats inom affärsrätt.

Kelley, H. H, Berscheid, E, Christensen, A, Harwey, J. H, Huston, T. L, Levinger, G, McClintock, E, Anne Peplau, L, Peterson, D.R (1983). *Close Relationships*. (pp 1-19) New York. W. H. Freeman and Company.

Laakkonen, E (2010). *Gröna generationsskiften, särskilt om dolt samägande*. Internationella handelshögskolan. Högskolan i Jönköping. Filosofie magisteruppsats inom affärsrätt.

Longenecker, J.G & Schoen, J.E (1979). Management succession in the family business. *Journal of Small Business Management*

Lundström, M, Saveman, B, Eisemann, M & Åström, S (2007). *Prevalence of violence and its relation to caregivers' demographics and emotional reactions- an explorative study of caregivers working in group homes for persons with learning disabilities*. Nordic College of Caring Science

LRF konsult (2015-04-10). *Intresset för att generationsskifta ökar dramatiskt*. <http://www.lrfkonsult.se/varatjanster/generationsskifte/garden-byter-agare-2014/intresset-for-att-generationsskifta-okar-dramatiskt/> [2015-04-10].

Marshall, J.P, Sorenson, R, Brigham, K, Wieling, E, Reifman, A & Wampler, R.S (2006). The paradox for the family firm CEO: Owner age relationship to succession-related processes and plans. *Journal of Business Venturing* 21

Matthews, C.H & Moser, S. B (1996). A Longitudinal Investigation of the Impact of Family Background and Gender on Interest in Small Firm Ownership. *Journal of Small Business Management, Vol 34*

Miller, D, Steier, L & Le Breton-Miller, I (2003). Lost in time: intergeneration succession, change, and failure in family business. *Journal of Business Venturing* 18

- Robert Wood Johnson Foundation (2008). *Semi-structured Interview*. Princeton University NJ 08543
- Sharma, P, Chrisman, J.J & Chua, J.H (1997). Strategic Management of the Family Business: Past Research and Future Challenges. *Family Business Review*
- Sharma, P, Chrisman, J.J & Chua, J.H (2003). Predictors of satisfaction with the succession process in family firms. *Journal of Business Venturing* 18
- Stanley, L. J (2010). Emotions and Family Business Creation: An Extension and Implications. Baylor University. 1042-2587
- Stoehr, T (1968). Tone and voice, *College English, Volume 30*
- Tagiuri, R & Davis, J (1996). Bivalent Attributes of the Family Firm. *Family Business Review Vol 9 No 2*.
- Tanewski, G.A, Prajago, D & Sohal, A (2003). Strategic orientation and innovation performance between family and non-family firms. Monash University
- Thoits, P.A (1989). *The sociology of emotions*. Department of sociology, Indiana University
- Trevinyo-Rodríguez, R. N & Bontis, N (2010). Family ties and emotions: a missing peace in the knowledge transfer puzzle. *Journal of Small Business and Enterprise Development, Vol. 17*
- Vikström, A (2005). *Generationsskiften i mindre familjeföretag*. Luleå tekniska universitet. Institutionen för industriell ekonomi och samhällsvetenskap.
- Ward, J.L (1987). Keeping the family business healthy: How to plan for continuing growth, profitability, and family leadership. San Francisco: Jossey-Bass

Bilaga

Intervjuguide

Frågorna i studien riktar sig till lantbrukare och deras syn på det emotionella i generationsskifte. De första frågorna i frågeformuläret är kontrollfrågor om vem du är och förutsättningarna i ditt företag. Med VD menas den som aktivt driver företaget och behöver inte formellt vara titulerad VD. Frågorna är utformade så att svaren inte kan bli ja eller nej och de bör utvecklas och motiveras. En del frågor kommer ha en bedömningsdel där ni kommer få gradera åsikterna på en sjugradig skala där 1 är mycket dåligt och 7 är mycket bra. Alla intervjusvar behandlas anonymt.

1. Ålder?
2. Kön?
3. Sysselsättningsgrad i lantbruket, hur många heltidstjänster används för att driva företaget? En tjänst är 168 timmar i månaden och räknas som 100 % tjänst.
4. Har du några syskon? I så fall, har de varit intresserade av lantbruket?
5. Utbildning på VD:n?
6. Vilken ålder blev du intresserad av lantbruket?
7. Vilken ålder kom du fysiskt in i företaget?
8. Vilken ålder började du på heltid?
9. Är det/har det varit självklart att du ska ta över företaget?
10. Hur lång tid innan generationsskiftet började ni planera inför det? Var det tillräckligt tidigt enligt dig?
11. Hur upplever du relationen till den äldre generationen? Mycket bra- mycket dålig?
12. Hur ser du på branschen på kort sikt (2-3 år)? Mycket bra- mycket dålig?
13. Hur ser du på branschen på lång sikt (10> år)? Mycket bra- mycket dålig?
14. Hur har du upplevt relationen med syskon? Mycket bra- mycket dålig?
15. Hur enkelt har den äldre generationen släppt taget? Mycket svårt- lätt

16. Hur har du upplevt relationen till övriga familjemedlemmar (kusiner/ syskons respektive/ egen respektive)? Mycket bra- mycket dålig?
17. Hur känner du att den ekonomiska risken påverkar dig? Mycket- litet?
18. Hur känner du inför ansvaret att signera kontrakt osv? Mycket bra- mycket dåligt?
19. Hur upplever du relationen till externa parter (grannar/ vänner)? Mycket bra- mycket dålig?

För att få reda mer om vilka personer som har varit med i studien så är det viktigt att få reda på intervjupersonernas ålder och kön är för att visa intervjupersonernas demografiska bakgrund. I presentationen som följer kan man se hur de olika personerna svarat och på så sätt se vem man kan relatera mest med. Kan ens ålder och kön på något sätt påverka personens inställning till generationsskiftet?

Sysselsättningsgraden är intressant för att skapa sig en uppfattning om de känslomässiga problem som uppstår kan ha någon betydelse i hur stort lantbruksföretaget är. Sysselsättningsgraden har tidigare används av Goldberg (1996) och är för att skapa en bild av hur stort och livskraftigt företaget är. Hypotesen är att desto högre sysselsättningsgrad som finns i lantbruket ju mindre emotionella svårigheter blir det i ett generationsskifte.

Goldberg (1996) använde sig också av frågan om företagaren har några syskon. Han menar på att det kan ha en avgörande roll i hur man som företagare ser på generationsskiftet på ett positivt eller negativt sätt. Hypotesen är att ju färre syskon lantbrukaren har desto positivare ser han/hon på generationsskiftet och desto färre emotionella svårigheter kan uppstå.

Halter et al (2009) tog upp vilken utbildning ledaren i företaget har. Som ledare av ett lantbruksföretag idag så krävs det en kompetent ledare som kan samordna och ha bra översyn på det administrativa arbetet. Med stöd av det så anser vi att utbildningsnivån på ledaren kan ha påverkan på hur man ser på ett generationsskifte och kan se annorlunda på de emotionella problem som uppstår. Hypotesen är att ju högre utbildning ledaren har desto positivare till ett generationsskifte är den och ser mindre emotionellt på företaget.

Vid vilken ålder blev intervjupersonerna intresserade av lantbruk? Hur gammal var du när du kom in i företaget och vilken tid blev du involverad på heltid med företaget har tagits upp i tidigare arbeten av Goldberg (1996). Det är av högsta relevans för att man ska kunna avgöra om intervjupersonerna har starka emotionella band till företaget. Hypotesen är att ju tidigare lantbrukaren blir involverad i företaget desto starkare blir de emotionella banden till företaget. Det kan även innebära att de emotionella svårigheterna blir större vid ett generationsskifte då personen ifråga kan ha

så starka band till lantbruket och att det går ut över relationen till övriga i familjen.

Genom att fråga om det alltid varit självklart för lantbrukaren att han/hon ska ta över och hur lång tid har generationsskiftet planerats (Halter et al, 2009) så kan man utreda om det har varit en stor press från övriga personer i familjen att gården ska föras vidare inom släkten. Genom att dra ut på tiden inför ett generationsskifte är något som ökar risken för att friktion ska uppstå i relationerna mellan de olika familjemedlemmarna (Dunn, 1999). Hypotesen är att ju längre tid som generationsskiftet varit planerat desto positivare ser lantbrukaren på generationsskiftet och desto färre emotionella svårigheter uppstår.

Relationen till den äldre generationen är enligt Goldberg (1996) avgörande för hur lyckat ett generationsskifte blir. Om det inte är någon god relation mellan överlåtaren och övertagaren kan det uppstå mycket svåra situationer och det är hos överlåtaren det största ansvaret ligger i hur generationsskiftet ska gå till. Känner inte överlåtaren något förtroende till övertagaren så kan det resultera i att det blir svårt för överlåtaren att släppa taget om företaget. Hypotesen är att ju bättre relation mellan generationerna desto färre emotionella svårigheter uppstår.

Hur kan branschen påverka hur överlåtare och övertagare ser på ett generationsskifte. Om lönsamheten är dålig i branschen kan övertagaren tveka att ta över då rädslan att inte klara av att driva företaget i rätt riktning kan ta överhand. En dålig bransch kan även göra att överlåtaren hellre vill sälja lantbruket för att omöjliggöra för sin efterträdare att sätta sig i en dålig ekonomisk position. Frågan om hur man ser på branschen på kort och lång sikt har tidigare använts av Goldberg (1996). Hypotesen är att ju positivare man ser på branschen desto lättare blir generationsskiftet.

Hur är relationen till eventuella syskon (Halter et al, 2009)? Frågan har stor relevans i de fall där syskon är med i bilden vid ett generationsskifte. I dagens lantbruk är vinsterna små i förhållande till det kapital som binds i egendomen vilket gör att den som tar över fastigheten sitter med stora ekonomiska värden. För att det ska vara realistiskt att överta gården krävs det att syskonen har god förståelse till vad det innebär att driva lantbruket och att det är svårt för övertagaren att kompensera sina syskon fullt ut med

ekonomiska medel. Hypotesen är att ju bättre relation till syskonen som lantbrukaren har desto mindre emotionella svårigheter blir det.

Den allt äldre lantbrukarkåren (LRF konsult, 2014) gör att det är svårare att utveckla lantbruksföretagen och det hämmar teknologin och framtagandet av nya material till växtodling och animalieproduktion. Genom att släppa taget om företaget och låta övertagaren få möjlighet att komma fram och driva företaget i en utvecklingsfas kan medföra att det blir lättare för övertagaren att kompensera eventuella syskon. Det är dock svårt att släppa taget om ett företag som man varit ledare för en längre tid då det blir som ett barn för många äldre företagare (Trevinyo-Rodríguez & Bontis, 2010). Genom att svara på frågan hur enkelt har den äldre generationen släppt taget (Halter et al, 2009)? Kan man då se hur det har påverkat övertagaren i hur deras relation till överlåtaren har varit och hur positivt man ser på generationsskiftet. Hypotesen är att desto lättare man släpper taget desto färre emotionella svårigheter.

Om inte tidigare generationsskiftet har gått rätt till så kan det innebära problem när det nära förestående generationsskiftet ska genomföras, släktingar kan då ha synpunkter på hur gården sköts. Även om de inte har något i den dagliga driften att göra kan känslorna vara betungande om övertagaren ska behöva lyssna på allt som andra tycker till om. Det som kan vara mest oroväckande är huruvida egen respektive eller hur syskons respektive uppfattar generationsskiftet. När stora ekonomiska värden värderas mot de emotionella värdena är det svårt för någon som inte har varit med om att leva på gården och företaget tidigare att förstå de emotionella band som uppstått till ett lantbruksföretag. Därför är det mycket viktigt att ta upp frågan hur man upplever relationen till övriga släktingar (Halter et al, 2009)? Hypotesen är att en bättre relation skapar färre emotionella svårigheter.

För en stor andel av de som tar över ett lantbruksföretag innebär det stora skulder. För att se hur en persons vilja att ta över företaget så är det viktigt att ställa frågan hur känner du att den ekonomiska risken och ekonomiska ansvaret påverkar dig (Halter et al, 2009)? Den ekonomiska risken definieras av att man riskerar gårdens ekonomi, personlig inkomst, familjens investeringar och bankens investeringslusta. Om inte personen är beredd att

ta den ekonomiska risken bör man starkt överväga om det är rätt att genomföra ett generationsskifte inom familjen eller inte. Hypotesen är att mindre påverkan blir mindre stress och alltså mindre emotionell svårighet.

Hur upplever du relationen med externa parter? Vi anser att relationen till grannar, vänner etc. är viktig och har man inte goda relationer med sin närmaste omgivning ger det personliga emotionella svårigheter. Dåliga relationer till grannar kan påverka personer mycket negativt såväl som att det är viktigt att man får stöd och förståelse från vänner för att man inte ska känna ett socialt utanförskap. Hypotesen är att ju bättre relationen är desto mindre emotionella svårigheter.