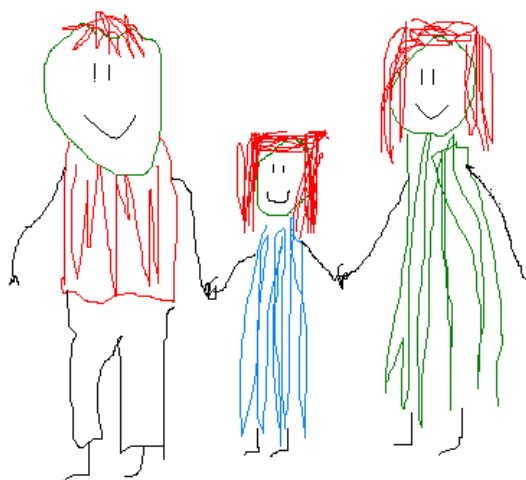




**SKOGSMÄSTARPROGRAMMET**  
Examensarbete 2009:26

## **Generationsskiften i familjejordbruk: genomförande och familjerelationer**

*Succession of ownership in family farming:  
the implementation and family relations*



**Sofia Palmkvist**



## **FÖRORD**

Jag vill börja med att rikta ett stort tack till min inspirationskälla och uppdragsgivare för det här examensarbetet, Agneta Andersson vid Skogsbyrån. Ett stort tack till min handledare Robert Axelsson vid Skogsmästarskolan i Skinnskatteberg som med ett stort engagemang och intresse hjälpt mig på vägen genom detta. Tack till alla som ställde upp på mina intervjuer, utan er hade det inte blivit något examensarbete.

Tack till min sambo Andreas Sund som väckte tanken om att skriva ett examensarbete om generationsskiften. Då jag och min familj själva står inför ett kommande generationsskifte har detta varit särskilt intressant att studera. Jag vill också tacka G. P. och P. M. vid Skogsbyrån som hjälpt till att komma i kontakt med några av personerna för intervjuerna. Tack även till Lars-Göran Sund som med sin stora kunskap om generationsskiften i familjeföretag varit till hjälp för mig.



# INNEHÅLLSFÖRTECKNING

FÖRORD.....	1
INNEHÅLLSFÖRTECKNING.....	2
SAMMANFATTNING.....	5
INLEDNING .....	6
Bakgrund .....	7
Mjuka frågor .....	7
Generationsskifte .....	8
Varför hamnar de personliga frågorna så ofta i skuggan? .....	8
MATERIAL OCH METODER.....	11
Metodval.....	11
Datainsamling .....	11
Genomförande .....	11
RAMVERK FÖR STUDIEN .....	13
Historiken före skiftet .....	13
Relationer .....	13
Känslor .....	14
Delaktighet .....	15
Kommunikation .....	16
Hårda frågor.....	16
Ramverket- en sammanfattning .....	16
RESULTAT.....	19
Historik.....	19
Relationer .....	20
Känslor .....	20
Delaktighet .....	20
Kommunikation .....	21
Arbetsform.....	21
Ekonomi .....	22
Kontinuitet.....	22
Praktiska överlämnandet .....	23
Utfall av aktuella generationsskiften.....	23
Råd från informanterna .....	24
DISKUSSION .....	25
Kritiska reflektioner .....	25
Varför är de mjuka frågorna viktiga?.....	25

Professionell hjälp.....	26
Slutsats .....	27
EXTENDED ABSTRACT.....	29
REFERENSER .....	31
BILAGA 1. INTERVJUGUIDE.....	33

## SAMMANFATTNING

Inom de kommande fem åren kommer inte mindre än 15 % av de svenska skogsägarna att genomgå ett generationsskifte. Det vanligaste sättet att förvärva en skogsfastighet idag är genom ett förvärv inom familjen. Att efter ett helt liv som ägare och brukare av egen mark bestämma sig för att avveckla sitt ägande är för många ett svårt beslut och en lång process. Den invecklade processen som ett generationsskifte ofta är innefattar såväl frågor om ekonomi, juridik, skatter samt frågor av mera personlig karaktär: s.k. mjuka frågor. Dessa personliga aspekter är mera flytande och kan påverka relationerna i familjen under lång tid framöver. Det här examensarbetet hade två huvudsyften, det ena var att studera hur familjen upplevde generationsskiften inom skogsbruket med tanke på de mjuka frågorna och det andra var att försöka förstå vilka faktorer som påverkar generationsskiftet i positiv respektive negativ riktning. Fem familjer som genomgått generationsskiften valdes ut med omsorg. För studien användes kvalitativ intervju teknik och intervjuer gjordes med överlåtaren, övertagaren samt ett syskon i familjen. Totalt gjordes 15 intervjuer. Majoriteten av intervjuerna har gjorts ansikte mot ansikte i de intervjuades hem. Under arbetets gång noterades tre typfall, 1) där generationsskiftet genomförts utan problem och där alla blev nöjda, 2) där generationsskiftet inneburit problem och konflikter för familjen, och 3) ett neutralt, varken lyckat eller misslyckat generationsskifte. Resultaten visade att det är många olika parametrar som spelar in huruvida ett generationsskifte får positiva eller negativa effekter. Hur familjerelationen såg ut innan generationsskiftet spelar stor roll, kände sig alla delaktiga i arbetet med att hitta en lösning eller var det någon som kände sig överkörd? Fanns det bara ett barn som var intresserad att ta över verksamheten eller fanns det flera intresserade? Hur fungerade kommunikationen med rådgivaren? Stämde personkemin mellan rådgivare och familjen? Förstod verkligen alla inblandade vilka tillgångar, skulder, risker och möjligheter som fanns i verksamheten? Upplevelsen av generationsskiftet var knuten till dessa frågor. Några av familjerna upplevde att generationsskiftet resulterade i att de fått en bättre relation i familjerna. För andra var upplevelsen av skiftet jobbig och påverkade inte bara dem själva utan även relationen mellan man och hustru samt relationen till barnen.





# INLEDNING

## Bakgrund

Det finns idag ungefär 100 000 ägare till jord- och skogsbruksfastigheter i Sverige som är 65 år eller äldre (Karlsson, 2008). Inom en femårsperiod kommer ungefär 15 % av de svenska skogsägarna att genomgå generationsskiften. Detta innebär att ungefär 1,8 miljoner hektar till ett uppskattat värde av 80 miljarder kronor kommer att byta ägare. Många skogs- och jordbrukare är idag gamla och senast 2015 beräknas var tredje av dem ha gått i pension (Skogsbarometern, 081120). Detta innebär att vi i Sverige står inför många generationsskiften inom jord- och skogsbrukssektorn.

Det vanligaste sättet att förvärva en skogsfastighet är förvärv inom familjen, ett generationsskifte (Bertholdsson m.fl. 2009). Idag har 80 % av alla skogsägarna förvärvat sina skogsfastigheter från föräldrar, syskon eller annan släkting. Genomsnittstiden idag för en generation som äger skog ligger på ca 30 år (Bertholdsson m.fl. 2009). Att efter 30 år som brukare av egen mark bestämma sig för att avveckla sitt ägande är för många ett svårt beslut och en lång process. Ofta innebär generationsskiften förändringar i hur skog och mark brukas i och med den nya ägarens intressen men också genom att man ofta tvingas göra extra avverkningar för att klara generationsskiftet ekonomiskt (Skogsbyrån, personlig kontakt).

Ett generationsskifte kan genomföras antingen genom köp, gåva eller arv. Både föräldragenerationen och övertagaren måste vara redo för generationsskiftet och man kan se det som en process där planeringen är viktig för hur väl genomförandet fungerar. Rådgivaren behöver hög kompetens i både skatte- och civilrätt men det är också viktigt att han/hon har erfarenhet och klarar av att hantera själva processen med flera personer inblandade. Här bör rådgivaren kunna hjälpa familjen till en konstruktiv dialog och genom att tillhandahålla värderingar av egendom och neutrala bedömningar samt fungera som idégivare och samtalspartner (Bertholdsson m.fl. 2009). I familjer med ett barn behöver man bara bestämma sig för om man vill skänka bort gården eller sälja den och då till vilket pris. I familjer med flera syskon finns risk för avundsjuka och syskonfejld, att då överlåta gården med samäganderätt till alla barnen innebär allt som oftast bara att skjuta problemet på framtiden då det lätt blir krångligt med flera ägare (Lundén, 2008). När det gäller kompensation av syskon talas det ofta om att skapa rättvisa. Men hur definieras ordet rättvisa i sammanhanget generationsskifte? Lika mycket pengar till alla syskonen? Eller finns det andra värderingar som kan spela in? Kanske det faktum att fastigheten stannar inom familjen eller att försöka behålla den goda familjerelationen är lika viktigt.

## Mjuka frågor

Planeringen inför ett generationsskifte innebär i regel en mycket invecklad process som innefattar allt från skattemässiga, juridiska och ekonomiska frågor till frågor med en mer personlig karaktär, så kallade mjuka frågor (Danielsson och Bernadsson, 2006). Det handlar därför inte bara om ekonomi i ett välplanerat generationsskifte eftersom processen i många fall kan leda till problem inom familjen (Bertholdsson m.fl., 2009). Ett generationsskifte kan leda till många

känslomässiga situationer för överlåtaren. Gården är i många fall ett livsverk som har byggts upp av ägarna under flera generationer och med många känslor inblandade. Ägaren har ofta investerat pengar och lagt ner hela sin själ i gården utan kanske något egentligt ekonomiskt utbyte i slutändan (Danielsson och Bernadsson, 2006). Det kan handla om en känsla av åldrande hos den äldre generationen och det kan då kännas svårt att ta ett kliv åt sidan och låta den yngre generationen ta vid. Det kan även handla om att orken eller viljan börjar ta slut, det är dags för pensionering eller helt enkelt att få tid över till annat. Det kan vara känsligt även för barnen som spenderat sin uppväxt på gården vilket förknippas med många minnen från barndomen. Därför är det väldigt viktigt med ett öppet resonemang inom familjen där alla får komma med sina åsikter och önskemål för att undvika avundsjuka och framtida konflikter mellan syskonen (Lunden, 2006). Samvaron i familjerelationen efter ett generationsskifte är ofta beroende av hur väl de mjuka frågorna behandlats under planeringstiden (Hilton och Karlsson, 2009).

## **Generationsskifte**

Det här arbetet behandlar generationsskiften genom gåva, köp eller en blandning av dessa. Överlåtaren kan välja att ge bort gården som gåva (benefik transaktion,) eller överlåta den mot vederlag (onerös transaktion)(Skogsbyrå, personlig kommunikation). Överlåtaren kan i båda fallen eftersträva större rättvisa genom att skriva in ett förbehåll som då registreras i fastighetsboken och följer med fastigheten även vid ev. framtida försäljning till utomstående. Exempel på olika typer av förbehåll är rätten att bo kvar i bostadshuset så länge överlåtaren önskar, rätten att disponera ekonomibyggnad eller annan byggnad, att behålla en del av marken för ett nytt bostadshus eller en sommarstuga, att arrendera en del av skogen eller jordbruksmarken till ett nedsatt pris, att vistas på fastigheten under en viss tid under vissa delar av året eller att få ta ut ved eller timmer ur skogen under en bestämd tid.

Vid överlåtelse genom gåva kan överlåtaren skriva in vissa specialvillkor för överlåtelsen av fastigheten. Specialvillkoren kan vara att säkra fastigheten som övertagarens enskilda egendom vid en eventuell bodelning med övertagarens make eller maka. Ett annat specialvillkor kan vara att fastigheten inte får säljas eller belånas inom en viss tid (Lundén, 2006). Överlåtelser via gåva har blivit vanligare i och med denna möjlighet att skriva in speciella villkor i gåvoavtalet. Dessa villkor ger överlåtaren större möjlighet att styra över vad som kommer att hända med fastigheten efter generationsskiftet (Bertholdsson m.fl. 2009).

Om priset på fastigheten överstiger taxeringsvärdet räknas överlåtelsen som köp. Överlåtaren kan då bli kapitalvinstbeskattad. Ett rent köp innebär att övertagaren får räkna fram ett eget anskaffningsunderlag för skogen och ett eget avskrivningsunderlag för maskiner, byggnader osv. Understiger däremot priset på fastigheten taxeringsvärdet räknas överlåtelsen som gåva. Föräldrarna blir inte kapitalvinstskyldiga och övertagaren övertar föräldrarnas avskrivningsunderlag och möjligheter till skogsavdrag (Lundén, 2006).

## **Varför hamnar de personliga frågorna så ofta i skuggan?**

Vid ett generationsskifte hamnar de mjuka och personliga frågorna ofta i skuggan av de mer konkreta ekonomiska och juridiska frågorna. Dessa är tekniska och formella och därför möjliga att ställa upp en ekonomisk kalkyl eller

prognos/förutsägelse över möjliga utfall för. Det finns inte heller några förutbestämda regler eller lagar över hur de mjuka frågorna ska behandlas, inte heller finns något riktigt avslut som det kanske gör för de skattemässiga och ekonomiska frågorna. De mjuka och personliga frågorna är mera flytande och kan påverka relationerna i familjen under lång tid framöver. Dessutom finns det flertalet olika experter inom juridik och ekonomi som kan ge råd inför och under genomförandet av generationsskiftet. Men motsvarigheten, personer som kan ge stöd vad gäller de mjuka och mera personliga frågorna finns inte även om några konsulter försöker bygga kompetens inom området. Innebär generationsskiftet mycket stundande konflikter i familjen kan en naturlig lösning vara att sälja fastigheten på öppna marknaden, dela upp pengarna och bevara familjefriden.

Examensarbetet har två syften, 1) att studera hur familjen upplever generationsskiften inom skogsbruket med tanke på de mjuka frågorna och 2) att försöka förstå vilka faktorer som påverkar generationsskiftet i positiv respektive negativ riktning.



# MATERIAL OCH METODER

## Metodval

Skillnaden mellan kvantitativa och kvalitativa studier är förenklat att om man vill ha svar på frågor om hur ofta, hur många, hur mycket eller hur vanligt någonting är skall man använda sig av kvantitativa intervjuer. Vill man däremot försöka förstå människors sätt att reagera, resonera och få mera innehållsrika svar är det kvalitativa intervjuer som passar bäst (Trost, 1997). Kvalitativa studier går in på djupet i frågeställningarna och fördelen med dem är att man som intervjuare kan utveckla frågan och använda följdfrågor för att gå djupt in i ett ämne (Repstad, 1993). Intervjuerna utmärks bland annat av att den som intervjuar ställer korta och raka och öppna frågor och på dessa frågor får man ofta innehållsrika och kanske komplexa svar (Trost, 1997). Informanten får fritt utrymme att uttrycka sig och intervjuaren ska ta en liten plats under intervjun.

I denna studie används kvalitativa intervjuer då en djupare förståelse för ett mindre antal människors upplevelse kring ett generationsskifte eftersträvs. Det ger även studien en större flexibilitet och den påverkas inte lika mycket av forskarens förförståelse i ämnet. Hade istället kvantitativ analys valts så hade frågorna blivit mera standardiserade och risken hade funnits att respondenterna letts in i ett gemensamt tanke- och svarsmonster.

## Datainsamling

Data samlades in med hjälp av kvalitativa intervjuer med informanter från familjer som de senaste åren hade genomgått generationsskiftet. Med hjälp av två av Skogsbyråns personal har de första familjerna tagits fram för mina intervjuer. Under arbetets gång noterades tre typfall, 1) där generationsskiftet genomförts utan problem och där alla är nöjda, 2) där generationsskiftet inneburit problem och konflikter för familjen, och 3) ett neutralt, varken lyckat eller misslyckat generationsskifte. För att lyckas hitta fall av varje typ så kompletterades datainsamlingen med att informanterna blev tillfrågade om de visste om några generationsskiften och hur deras uppfattning var om hur de hade lyckats. De fall som uppdragsgivaren hjälpte till att hitta kompletterades med några fall funna på detta vis (snöbollseffekten). Samtliga familjer har konsulterat Skogsbyrån som rådgivare inför och för genomförandet av sina generationsskiften. I samtliga fall har någon överlåtare, övertagare och ett av syskonen intervjuats. Alla fastigheter som genomgått generationsskiftet och använts i denna studie finns i Hälsingland. Data från intervjuerna kompletterades med en litteraturstudie med fokus på generationsskiftet i familjeföretag samt för att kunna konstruera ett analytiskt ramverk för studien.

## Genomförande

Första kontakten med familjerna togs av Skogsbyrån själva för att klargöra om det fanns intresse av att medverka i studien samt att behålla sekretessen för deras kunder. Sedan kontaktades informanterna via telefon och tider för personliga möten med intervju bokades. För att undvika att man inom familjerna skulle diskutera frågorna innan intervjun skickades inga frågor ut i förväg till de som skulle intervjuas. I stället informerades de om syftet med studien och vilka ämnesområden som skulle beröras under själva intervjun.

Informanterna blev införstådda med att alla data kommer att behandlas konfidentiellt. Inga citat som kan verka utelämnande och kan kopplas till den intervjuade kommer att användas. Namn eller platser där de intervjuade bor beskrivs inte i rapporten. Alla fall som beskrivs och de medverkande informanterna anonymiseras i studien.

Så långt det var möjligt genomfördes alla intervjuer ansikte mot ansikte på informanternas hemmaplan, i bostaden eller på deras arbetsplats. Detta för att de ska känna sig säkra samt för att intervjuaren skulle få en känsla av gården och kunna relatera vad informanten säger till den miljön. I några fall genomfördes intervjuerna per telefon eftersom informanterna antingen bodde på annan ort eller där de inte ville ställa upp på ett möte med intervju. Alla intervjuer spelades in med hjälp av en digital bandspelare så att intervjuaren kunde koncentrera sig på innehållet och eventuella följdfrågor. Vid varje intervju har stor vikt lagts vid ställa frågorna på ett neutralt sätt för att inte påverka svaren. Intervjuaren antecknade även på papper om det var någon särskild känsla som dök upp eller det var något som inte bandspelaren kunde ge uttryck för vid uppspelningen. Direkt efter intervjun gjordes noggranna anteckningar för hela intervjun med avsikt att identifiera sådant som kändes speciellt viktigt och olika känslor eller observationer som gjorts vid intervjun. Även telefonintervjuerna spelades in digitalt och kompletterades med anteckningar. Snarast efter intervjuerna spelade jag upp intervjuerna och skrev då ner alla svaren på papper, vid något tillfälle ringde jag upp den intervjuade för att kontrollera någon fråga.

# RAMVERK FÖR STUDIEN

## Historiken före skiftet

Det är viktigt att se till hur relationerna i familjen ser ut innan generationsskiftesprocessen startar, outredda gamla konflikter stör med stor sannolikhet processen och resultatet. Man bör se till varje individs mognad inför processen.

## Relationer

Relationerna inom en familj eller mellan nära vänner kallas genuina relationer. De är de viktigaste och mest intima relationerna för en individ. De relationerna är unika och människorna som innefattas i dem är oftast outbytbara. Relationerna är varaktiga över tiden och individerna som ingår är måna om att agera på ett sätt som gynnar dem. Genom genuina relationer vävs människor liv samman och ger en "vikänsla". Individerna i en genuin relation är bundna till varandra och behöver varandra men inte av yttre omständigheter som skrivna kontrakt eller tvång av olika slag, istället är det omsorgen om varandra och viljan att vara tillsammans som håller ihop relationen (Hall, 2003). Den kontraktbaserade relationen, det vill säga den som är uppbyggd på ett skrivet kontrakt, är en mycket begränsad relation. Den här typen av relation är ofta kort och innefattar sällan någonting mer än det som är sagt i kontraktet. Gäller oftast bara under tiden som kontraktet gäller (t.ex. vid företräddande i juridisk process, hantverkararbete, etc.). Den kan innehålla en form av solidaritet där parterna är viktiga för varandra för att de kan tjäna egna syften med relationen som t.ex. att bygga en ny veranda. Genom kontraktet lovar den ena parten att prestera något inför den andra parten. Den kontraktbaserade relationen gör sällan att parterna är beroende av varandra, vilket innebär att "vikänslan" knappast/aldrig uppstår. Den tvingande relationen innebär att den ena parten tvingar på den andra parten en viss typ av beteende, känsla eller uppgifter mot denna parts vilja. I dessa relationer finns varken kontrakt eller "vikänslan", istället binds de samman av fysiskt eller psykiskt våld (Melin, 2007).

I många fall är barnen väldigt intresserade att ta över gården, man vill att gården ska stanna i familjen och att den ska drivas vidare. Det finns även ofta barn som redan i ung ålder varit bestämda över att de inte vill ta över gården. En av anledningarna kan vara att de inte vill utsätta sig för den tunga arbetsbördan som de upplevt att deras föräldrar haft. En annan anledning kan vara att de vill markera sin självständighet och att de inte vill gå i föräldrarnas fotspår. Det kan såklart bero på många andra naturliga anledningar som arbete, intressen etc.

Familjens påverkan på den yngre generationen slutar inte i och med generationsskiftet, det är snarare så att det tar en ny vändning. Föräldrarna kan fungera som stöd och idégivare för övertagaren när den nu ska sköta gården, en s.k. mentorroll. De kan välja att bo kvar på gården eller hjälpa till med driften på olika sätt. I dessa fall kan det vara svårt för den äldre generationen att inte påtala hur gården sköts idag jämfört med tidigare. Om föräldrarna inte är redo och har svårt att släppa taget om gården så kan det inverka negativt på övertagaren, som känner att föräldrarna inte låter dem ta över och visa vad de kan. Detta kan i sin tur leda till att familjereaktionen försämras. Samvaro mellan de båda

generationerna kan på många sätt både vara positiva och negativa för familjerelationen.

## Känslor

Känslor är starka drivkrafter som kan avgöra resultatet av ett generationsskifte. Trots det får de ofta en undanskymd roll vid ägarskiften. En stor del av processen som äger rum vid ett generationsskifte kan lättare hanteras och förstås om man är medveten om och förstår känslornas roll i det hela. Om t ex en ur den äldre generationen dör, så medför det ofta ett känslomässigt engagemang hos barnen och den kvarlevande föräldern. Sorgen utlöser ett högt känslomässigt engagemang i processen som följer för att klara av situationen samt hantera ett ev generationsskifte. Det fokuseras på ett gemensamt mål, banden stärks mellan de involverade. Här fungerar känslorna som drivkraft. Den motsatta effekten kan uppstå när de inblandade inte låter sorgen komma fram utan allt istället kretsar runt de rationella frågorna kring generationsskiftet. Därmed inriktas det känslomässiga engagemanget på oväsentligheter och det försenar en bra lösning på skiftet. Känslorna fungerar då som hämmande faktorer (Melin, 2007). Den känslomässiga bindningen uppstår när man lär känna någon eller något på ett nära och engagerat sätt och man investerar mycket av sig själv i ex företaget. Motiven bakom den känslomässiga bindningen är tre olika behov. Behovet att kontrollera, behovet av en identitet och behovet av tillhörighet. Kontrollbehovet väcks tidigt i barndomen då barnet tar tag i en leksakstraktor och bestämt hävdar att ”den är min”. Under uppväxten kanske barnet får höra att det en dag ska ta över gården vilket leder till att kontrollbehovet utvecklas i relation till gården. Resultatet av att känna att man har kontroll leder ofta till ökat självförtroende och en känsla av välbefindande. Identitetsbehovet uttrycks ofta i ägodelar som t.ex. ägande av gården vilket kan leda till känslor av stolthet och lycka. Behovet av tillhörighet innebär behovet att vilja höra hemma någonstans. Att känna att man tillhör familjen, det kan leda till en känsla av värme och trygghet (Brundin 2002).

Inom ett flertal kulturer lär sig individer att hålla tillbaka sina känslor och ambitioner. Detta kan leda till att familjemedlemmarna inte uttrycker tydligt nog sina känslor och önskemål runt familjeföretaget. I vissa fall kanske föräldrar har planer att låta något av sina barn ta över, men det kanske inte tagits upp till diskussion. Barnet har förväntningar och vill ta över, men eftersom det aldrig tagits upp till diskussion uppkommer känslan av att inte duga.

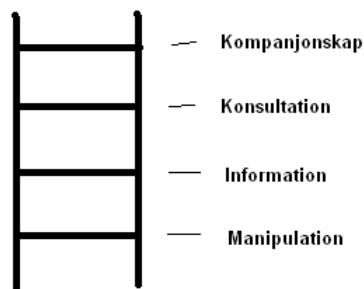
Vikten av att bejaka sina och de övriga familjemedlemmarnas känslor kan inte nog strykas under. Jämförelsevis är en övergående känslostorm mindre farlig än undertryckta känslor som inte släpps upp till ytan då dessa kan leda till missnöje och ovänskap i framtiden. Det är i komplexa processer, som generationsskiften kan vara, viktigt att inte bara lyssna aktivt på vad andra har att säga utan också lyssna till undertoner, röstläget samt kroppsspråket. Det är viktigt att alla hjälps åt med att låta känslorna komma upp till ytan, t.ex. välkomnar varandras känslor genom att ställa frågor till varandra: Hur skulle du känna om vi gjorde så här? Har jag uppfattat det rätt att du känner dig arg/besviken/överkörd? Hur känns det nu när du ska ta över? Med detta gör man det lättare att förstå varandras känslor och vara säker på att man uppfattat dem korrekt



## Delaktighet

För att försöka förstå och förklara graden av delaktighet har Arnsteins ”A Ladder of Citizen Participation” anpassats till generationsskiften i familjeföretag (Arnstein 1969). Arnstein utvecklade en steg för att kunna analysera graden eller olika nivåer av medborgerlig delaktighet och inflytande. Stegen utvecklades i USA på 1960 talet för att mäta graden av delaktighet och hur högt inflytandet var för olika befolkningsgrupper. Arnstein menade att makten måste omfördelas så att de som tidigare inte varit delaktiga i politiska och ekonomiska processer blir det. Hon påpekar även att det är viktigt att delaktigheten inte blir en tom ritual utan att den handlar om ett verkligt inflytande som leder till att resultatet i en process påverkas av detta. För att mäta delaktighet och inflytande har Arnstein utvecklat en steg med åtta olika steg som är indelade i tre avdelningar. Modellen ger en tydlig bild över vilka olika steg som finns i processen. För denna studie har fyra av dessa steg valts och anpassats för att kunna visa graden av delaktighet och inflytande i en familjesituation vid ett generationsskifte.

1. Manipulation: Här är det en eller flera som manipulerar de andra till vad de ska tycka och för att få som de vill. Man tar inte tillvara på människornas egna åsikter och viljor. Det ska se ut som att alla varit delaktiga men i slutändan är så inte fallet.
2. Information: Här informeras alla inblandade om deras möjligheter, rättigheter och skyldigheter. En slags envägskommunikation där det inte finns någon möjlighet för feedback eller kommentarer för de inblandade. Möten kan hållas men mest för att informera och det ges litet utrymme för frågor.
3. Konsultation: Här blir de inblandade ombedda att välja mellan olika alternativ och man frågar de inblandade vad de vill. Det finns här inslag av en tvåvägskommunikation men det är ingen garanti att åsikterna som kommit fram under processen vägs in i beslutet.
4. Partnerskap: Här diskuteras olika möjliga lösningar förutsättningslöst och en öppen och konstruktiv dialog är en viktig del i processen. Alla parterna är delaktiga och beslutar tillsammans.



Figur 1. Stege för graden av delaktighet

## Kommunikation

I en familj är det viktigt att kommunicera, det är viktigt att verkligen lyssna på varandra och inte på förhand döma varandra enligt invanda familjeroller. Detta skriver Ethel Brundin m.fl. (2007). Vidare skriver de att det i de flesta fall kan vara bra att involvera en tredje part som familjen har förtroende för, och som kan fungera både som en slags katalysator och som medlare. I ett skifte kan det ofta tas förgivet vad andra familjemedlemmar tycker utan att man egentligen diskuterar och lyssnar på varandra. Därför bygger ett väl genomfört generationsskifte på att alla är öppna med vad de tycker, att de tar ställning och för fram sin vilja, men även att de lyssnar och visar respekt för andras önskemål och synpunkter.

## Hårda frågor

De ämnesområden som behandlar frågor kring kontinuitet, ekonomi och praktiskt överlämnande har inte varit det primära målet att studera i denna rapport. Men eftersom utfallet av dessa frågor i intervjuerna har varit så pass intressanta och att det såklart även styr utfallet på ett generationsskifte presenteras resultaten i denna rapport.

## Ramverket en sammanfattning

Den här modellen har tagits fram efterhand arbetet med studien fortlöpt. På det här sättet har frågorna i intervjuerna strukturerats upp under ämnesområden och ställts i förhållande till varandra.

<b>Historik</b>	<b>Arbetsform</b>	<b>Relationer</b>	<b>Ekonomi</b>	<b>Resultat</b>
Relationen innan Var överlåtaren redo? Var övertagaren "den självklara"? Var övertagarens insyn i verksamheten tillräcklig?	Konsulthjälp? Vad bestod hjälpen av? Nöjda med arbetet? Borde något gjorts annorlunda? Förstod alla inblandade de egentliga tillgångar & skulder?	Hur var relationen i familjen under skiftets gång? <b>Känslor</b> Hur kändes det att diskutera verksamhetens framtid?	Skatteeffekterna som tänkt & planerat? Skiftets påverkan på ekonomin?	Relationen i familjen idag? Blev alla nöjda? Föräldrarnas ev roll i verksamheten idag? Vad kunde gjorts annorlunda?
	<b>Delaktighet</b>	<b>Kommunikation</b>	<b>Kontinuitet</b>	
	Var alla delaktiga i att hitta en lösning? Var alla delaktiga i diskussioner om verksamhetens framtid?	Diskuterades verksamhetens framtid? Pratade man samma "språk"? Förstod man varandra?	Alla nöjda med hur gården sköts idag? Vad skiljer sig? Vad skiljer sig i sättet att sköta skogen?	
			<b>Praktiska</b>	
			<b>överlämnandet</b>	
			Överlämnandet av bokföring & administration? Var processer & produktion väldokumenterade? Olösta tvister?	

**Figur 2. Modell för ramverket**



# RESULTAT

## Historik

Hur familjerelationen såg ut innan generationsskiftet för dessa fem falls utvecklas inte i denna studie. Förståelsen för hur viktiga de olika faktorerna är för generationsskiftet har vuxit fram under studien. Det som kan tydjas ur intervjuerna är att alla familjerna verkar haft en för dem god relation innan eftersom inget annat framgått under arbetets gång.

Avseende svaret på frågan om överlåtaren var redo att lämna över fastigheten skiljer sig markant både mellan familjerna och inom familjerna. Två av föräldrarna svarar ”Ja, det är man väl”, ”Måste ju bli så då”. Två föräldrar svarar ja. Däremot har övertagare samt syskon i familjen svarat: ”Nej, jag tror inte att övertagaren kommer kunna släppa det helt”, ”Antagligen inte”, ”Nej”, ”Ja, men det var svårare att få dem att flytta”. ”Man får ju räkna med att övertagaren har bott på gården hela sitt liv och han kommer man att ha med sig i fortsättningen också, för han kommer inte att kunna släppa det här hur som helst. Bara det, det låter konstigt, men det ska ju också räknas med i det hela och subventionera priset eller vad man ska säga”. Här menar den intervjuade att priset på något sätt borde subventioneras eftersom överlåtaren i detta fall haft svårt att släppa taget om gården och det då inneburit problem för övertagaren. En av överlåtarna kände sig lite utkörd från fastigheten efter att generationsskiftet var genomfört och övertagaren var ivrig att flytta in.

Var övertagaren ”den självklara”? I majoriteten av familjerna är övertagaren ”den självklara”. I en familj växte det ena barnet upp med inställningen att han/hon skulle ta över gården, men det slutade med att ett annat syskon tog över istället. I detta fall anser det intervjuade syskonet att konflikterna som uppstod under generationsskiftesprocessen gjorde att han/hon ”vaknade upp” och insåg att han/hon egentligen inte ville ta över. I det här fallet anser syskonet att det ändå var positivt med konflikten eftersom det fick han/hon att inse detta.

Hade övertagaren tillräckligt med insyn och kunskap om verksamheten? I en av familjerna arrenderades jordbruket av övertagaren ett år par år innan verksamheten skrevs över. Det var en bra lösning för dem och de menar att ”det var både avvänjning för oss överlåtare medan det var tillvänjning för övertagaren”. Någon svarade att övertagaren hade tillräckligt med kunskap att ta över gården eftersom det finns hjälp att få. En av de intervjuade ansåg att kunskapen hos övertagaren inte alls var tillräcklig. En övertagare stödjer sig helt mot ett skogsbolag när det gäller skogsfrågor eftersom de inte själva är insatta i skogsfrågor. Flera tyckte att det idag finns professionell hjälp att få inom alla områden. Tre av övertagarna tyckte att de egentligen inte hade tillräckligt med kunskap och att de i början känt sig oroliga för hur de skulle komma att klara av allting. Citat från en av de intervjuade ”Jag var jätterädd i början, tänkte hur ska det här gå, men sen har man haft alla de här personerna runt omkring en och nu känns det faktiskt bra”.

## Relationer

Relationerna under skiftets gång har i två av familjerna påverkats en hel del, ”ömsom vin ömsom vatten”. Ett av syskonen i en av dessa två familjer säger: ”Ansträngt har det blivit, jag har fått höra från båda hållen, man sitter emellan. Det blir ju nåt som kanske aldrig kan repareras, deras relation till varandra och min till dom”. I en av dessa påpekar man även att det inte bara påverkat de intervjuade själva utan också relationen till man/hustru och barnen har blivit lidande. I en familj har relationen mellan övertagare och överlåtare låst sig och de pratar numera inte med varandra, relationen mellan övertagare och syskon skadades också: ”Vi var jätteosams och hade ingen kontakt i alla fall minst ett halvt år”. I de resterande tre familjerna har relationerna varit goda under skiftets gång och ”har inte förändrat någonting”. Relationerna i en familj består av genuina relationer, se ramverk för studien, känslor.

## Känslor

På frågan hur det kändes att diskutera verksamhetens framtid svarade ett syskon till överlåtaren i en familj: ”Det kändes tungt att inse att föräldrarna blivit gamla, men det kändes ändå bra”. En överlåtare tycker det känns bra att ha ett barn som vill driva det i samma anda som han själv gjort. En annan tyckte det var ett nödvändigt ont att diskutera framtiden eftersom en av föräldrarna gick bort i och med generationsskiftet, ”Jag hade helst velat att mamma och pappa skulle bo där för alltid”. En överlåtare svarade ”Skönt att diskutera det, skönt att bli fri det, lite jobbigt också. Som jag sa, livet är kortare än vad man tror, tänk på det”. I en familj där generationsskiftets gång inneburit bråk i familjen kändes det för syskonet lite frostigt att diskutera verksamhetens framtid i början, men att det efter hand fört syskonen närmare varandra. ”Mycket så speglar problemen att man inte pratat med varandra och att man inte tagit hänsyn till vad de andra vill”. Alla intervjuade tycker i princip att det känns skönt att det är över. En övertagare sa: ”Tycker synd om alla som ska in i ett och inte vet vad det innebär”. Överlåtare: ”Det är ledighet som blir, jag har mycket på sidan om som jag skulle vilja hinna göra”.

Här ser man tydligt att känslorna kan fungera som hämmande faktorer. Vikten av att låta dem komma fram kan inte nog understrykas. Jämförelsevis är en övergående känslostorm mindre farlig än undertryckta känslor som inte släpps upp till ytan då dessa kan leda till missnöje och ovänskap i framtiden.

## Delaktighet

I två av familjerna kände sig alla delaktiga i diskussionerna kring att hitta en bra lösning för generationsskiftet. I två fall valde ett syskon att ställa sig lite utanför, att bara vara med på mötena men av olika skäl inte engagera sig djupare i diskussionen. I den femte familjen var det överlåtaren som höll i tyglarna och tillsammans med konsulten tog fram ett förslag: ”Alla tog ju pappas ord, det var hans vilja som styrde.”

I två av familjerna pratade man bara mellan övertagare och överlåtare om framtiden för verksamheten. I en annan familj var framtiden redan utstakad för verksamheten och man diskuterade därför inget i och med generationsskiftet. I de resterande två familjerna var målet att verksamheten skulle stanna i familjen, där var alla delaktiga i den diskussionen.

## Kommunikation

I en av familjerna diskuterade övertagaren tillsammans med överlåtaren om verksamhetens framtid. Syskonet valde själv att inte vara med i den diskussionen. Några tyckte inte att man pratat något om verksamhetens framtid, förutom att den skulle stanna i familjen. I en av familjerna diskuterades inte så mycket om verksamhetens framtid eftersom övertagaren arrenderat en del av det sedan några år tillbaka så allt var i princip utstakat. Övertagare: ”Man ska inte lägga sig i för mycket, man kan ju inte preja någon”.

## Arbetsform

Familjerna i alla fem fallen har alla konsulterat Skogsbyrån. Hjälpen bestod i tre fall av fem av att konsulten tog fram några förslag på lösningar och redogjorde för dessa och vad de kunde komma att leda till. En av familjerna fick också hjälp med förslag på hur de skulle sköta skogen. I två av de fem familjerna togs diskussionen upp av ett barn till överlåtarna. Alla intervjuade tyckte att konsulten hjälpte till med att hitta en bra lösning för generationsskiftet. En av familjerna bytte konsult inom Skogsbyrån då de kände att personkemin inte stämde. En annan familj hade delade meningar gällande personkemin, överlåtaren kom bra överens med konsulten, medan övertagare samt syskon inte gjorde det, citat: ”Vi fick hjälp med både att räkna på saker och ting, han satt med på mötena så vi kunde fråga om saker och ting. Det var den ekonomiska biten, det var inte så mycket det här känslomässiga värdena och den biten. Han som vi hade, min personkemi och hans personkemi stämde inte, nu när vi köpte det här så bytte vi konsult. Han hade koll på siffrorna och pratade värden men jag kunde känna att jag nästan kom under ytan och bara hallå?”. Det kom även fram att man i detta fall inte kände att man vågade ställa om samma fråga två gånger då man riskerade att bli idiotförklarad. I övriga familjer är man positiv över hjälpen och har haft en bra kommunikation med konsulten.

Svaret på frågan om alla verkligen förstod verksamhetens tillgångar och skulder har varierat. I en av familjerna tyckte syskonet kanske att han eller hon inte varit riktigt insatt i generationsskiftet och därför inte heller förstått riktigt trots att konsulten varit noga med att ställa upp det tydligt. Citat ur en av familjerna: ”Värdet är så svårt att förstå, jag förstår det knappt själv. Det jag förstår är att jag vunnit. Pengar är ju förgängligt men gården och skogen är bestående, det är mer jobb men ett helt annat värde”. I en annan familj är en av de intervjuade osäker på att hon förstått värdet men tycker ändå att detta blev bästa lösningen då verksamheten får stanna i familjen. I två av dessa familjer är överlåtarna osäkra på att alla förstått men att de hoppas det och i en tror överlåtaren inte att de andra förstått. ”Det vet jag inte, ena sidan tror jag inte det, andra sidan så hävdar de det själva”. I en av familjerna visade det sig att skogsbruksplanen var kraftigt undervärderad eftersom den var flera år gammal.

Huruvida något borde ha gjorts annorlunda svarade tre personer, varav två övertagare och ett syskon, att de kunde fått mera pengar i kompensation rent ekonomiskt men att de ändå är nöjda med resultatet. I en annan familj svarar syskonet att det kunde ha behövts en medlare som suttit med i diskussioner, någon utomstående för att undvika alla konflikter generationsskiftet inneburit. Även att de borde skrivit papper på allt som de kommit överens om vilket för dem hade lett till säkert betydligt mindre problem. I denna familj dokumenterades ingenting

angående gårdens inventarier vilket gjorts i de andra familjerna. ”Det var kanske synd att vi inte blev tipsade att värdera maskiner och inventarier, men meningen var att alla grejor skulle vara kvar så alla skulle kunna ha nytta av dem”. Två personer av 15 intervjuade, varav en överlåtare och en övertagare i olika familjer, säger att om de vetat vad de vet idag skulle de aldrig genomfört generationsskiftet på samma sätt. ”Man skulle ha tagit tag i det här redan innan vi köpte vårt första hus, ju längre man sparar på det desto jobbigare blir det”.

Arbetsformen för dessa generationsskiften har inte följts av någon modell som liknar den modell som presenteras i slutsatsen av denna rapport. I dessa generationsskiften har arbetsformen varit mera slumpmässig.

## **Ekonomi**

Majoriteten av de intervjuade tycker att skatteeffekterna blev som de planerat, att det inte blivit några vare sig positiva eller negativa skatteeffekter. Tre av övertagarna tycker att det blivit mer skatt än de räknat med när det gäller avverkningar de gjort pga. generationsskiftet.

Hur har generationsskiftet påverkat ekonomin? Alla syskon har blivit kompenserade med en varierande stor summa pengar, ett av syskonen även en fastighet. Ett av syskonen säger: ”För vår del har det underlättat enormt, pengarna har oavkortat gått till vårt boende. För övertagaren är det väl mera långsiktigt”. Ett annat syskon säger: ”Övertagaren gnäller över sina lån, men jag tycker han/hon har fått otroligt mycket för pengarna, för de förutsättningarna han/hon får, får han/hon mycket mer än att bara köpa en villa för det värdet”. Alla syskonen tycker att ekonomin påverkats positivt. Majoriteten av övertagarna tycker att ekonomin påverkats till det bättre. Citat: ”Jag har andra resurser om man säger så”, ”Sen är det ju ett företag så man måste ju tänka sig för”, ”Man har ju så mycket värden, för mig känns det som en helt ny värld”. En annan av övertagarna: ”Jag kommer att få hundår framöver”. En av övertagarna tror att överlåtaren oroar sig för sin ekonomi och egentligen hade önskat sig en högre kompensation för att känna sig ekonomiskt oberoende. Två av de intervjuade överlåtarna hade med facit i hand egentligen velat ha en lite högre kompensation. Majoriteten av de intervjuade tyckte att det var de kompenserade syskonen som fått de bäst ekonomiskt efter generationsskiftet eftersom de övertagit en summa rena pengar och i ett av fallen en annan fastighet och inga skulder alls.

## **Kontinuitet**

Känner du dig nöjd över hur gården sköts idag? I vad mån skiljer sig den nya ägarens drift av gården från den tidigare skötseln? En överlåtare svarar: Övertagaren satsar mera, har flera järn i elden och vågar mera. Han är lite en annan person, men man vill ju inte satsa så mycket när man blir gammal”. Flera tycker att gården sköts på samma sätt och hoppas att den ska fortsätta med det i framtiden. En annan överlåtare: ”Han/hon har väl inte hunnit skött så mycket. Det går bara att sköta på ett vis, antingen så ramlar den ihop eller så snurrar den”. En del påpekar att det gjorts om lite inne i boningshuset men att gården i princip sköts på samma sätt. Ett syskon: ”Övrig släkt uttryckte det negativt att ingen ville fortsätta driva jordbruket, men jag tycker inte att de har något med det att göra. Jag är för övrigt nöjd med hur gården sköts, skillnaden är att djurhållningen är avlagd och att jordbruksmarken numera arrenderas ut”. En överlåtare: ”Jag är



nöjd, men det är klart att det i början var svårt att gå förbi och se att det inte var kor där”. Ett syskon: ”Jag är jättenöjd med hur den sköts. Sen skillnaden från förr var väl att mamma var hemma och skötte trädgården så det var mycket prydligare, men så funkade det inte i dagens samhälle, det går inte. Jag är nöjd.” En övertagare säger: ”Förut var det ett jordbruk som blev mer och mer eftersatt, under avveckling kan man säga, nu är det under utveckling”. ”Pappa kan vara väldigt negativ, du måste göra så här för så har vi alltid gjort, men sen kan det gå några år, ja, det vart ju bra det här ändå”.

Sättet skogen sköts på är för två av familjerna det samma då de fortsätter att använda sig av samma eller ett annat skogsbolag för att få hjälp att sköta skogen. En del avverkningar har gjorts för att finansiera ägarväxlingen. Två av övertagarna pratar om att i sin tur spara skog för kommande generationsskiftet, ”det ska inte bara vara landningsbanor kvar”. En överlåtare säger: ” Jag hoppas i alla fall att de sköter den och att de inte säljer den, det vore fruktansvärt, man vet ju aldrig”. Majoriteten av alla syskon jag intervjuat är ganska lite insatta i hur skogen har skötts och sköts idag. Övertagarna i två familjer har verkligen tagit tag i skogen sedan generationsskiftet och gjort en del åtgärder som blivit eftersatta de sista åren innan skiftet, de menar att överlåtarna varit väldigt försiktiga med åtgärderna i skogen.

## **Praktiska överlämnandet**

De intervjuade syskonen hade inte så stor koll på hur överlämnandet av bokföring och administration gick till. Överlåtare och övertagare tyckte i det stora hela att det var ordning och reda. Processer och produktion var i två familjer väldokumenterade, i andra fall har övertagaren funnits med i bilden under minst fem år och har därför varit med om dessa. Ingen av familjerna hade några olösta tvister som borde ha klarats upp innan generationsskiftet.

## **Utfall av aktuella generationsskiftet**

Relationen i familjerna idag efter det genomförda generationsskiftet varierar. I två av familjerna är relationen väldigt bra, ”Relationen har snarare blivit bättre än sämre och vi har kommit varandra närmare”. I den tredje familjen är relationen också bra och har inte ändrats något, ”Det har inte påverkat något, lämpligare med raka linjer bara”. I två av familjerna är det lite ansträngt mellan överlåtare och övertagare samt mellan övertagare och syskon. Relationen mellan övertagare och överlåtare beskrivs kortfattat: ”Det är låst mellan övertagaren och mig”. Relationerna mellan överlåtare och syskonen är förhållandevis goda. Syskonen i de här två familjerna känner båda av att de får sitta mellan två stolar och får höra åsikter och synpunkter från båda hållen, ”Jag pratar faktiskt inte så mycket med dem om det, jag har gjort det förr men jag känner att det är deras konflikt och det är de som måste lösa den, det är synd”.

Så, blev då alla nöjda med generationsskiftet? I två av de fem familjerna blev alla klart nöjda. I två familjer blev man nöjd, men är osäker på att alla de andra blev nöjda till 100 %, tycker att de borde blivit nöjda, men man vet inte. Man är ekonomiskt och värdemässigt nöjd, men tycker att det är synd på relationsbiten. En övertagare önskar att han/hon tagit ut mera pengar. I två av familjerna tycker övertagaren att det låter som att överlåtarna inte blev nöjda med den lösning som

blev, antingen att överlåtaren borde fått mera pengar eller att överlåtaren inte är nöjd med hur det delades upp.

Föräldrarnas roll i företaget idag varierar från att i två familjer vara hjälpredor och inhoppare om det behövs hjälp med verksamheten. I en av familjerna har övertagaren ingen roll alls just nu. I två av familjerna fungerar överlåtaren som någon man kan rådfråga om man vill.

Om man kunde vrida tillbaka tiden, vad skulle då ha gjorts annorlunda? Fyra av de intervjuade skulle då kunna tänka sig en högre kompensation. En av övertagarna funderar om man möjligen skulle ha genomfört skiftet tidigare, men tycker ändå att det blev bra. ”Det hade kanske behövts en medlare som suttit med, en utomstående”. ”Vi skulle haft en annan människa till hjälp och jag ångrar att vi inte skrev papper på allt som sades”. ”Hade jag vetat det jag vet idag hade jag nog sålt fastigheten på öppna marknaden”. Majoriteten i två av familjerna tycker att generationsskiftet skulle ha gjorts för länge sedan. ”Som det känns nu med facit i hand hade jag nog backat, men samtidigt har man haft det här som mål, jag vill ju ha det här och förvalta det till nästa generation.” I en av familjerna är man orolig över att inte bägge överlåtarna (föräldrarna) kommit till tals och att den ena kände sig lite överkörd i diskussioner och beslut angående generationsskiftet. Fyra av 15 intervjuade tycker inte att man skulle ha gjort något annorlunda.

### **Råd från informanterna**

De intervjuade personerna i samtliga fallstudier tillfrågades i slutet av intervjun om de hade några råd till andra som skall komma att genomgå generationsskiftet. Här kommer några citat från dem: ”Det är lika bra att skifta över och inte sitta och hålla på det i onödan”, ”Viktigt att ha en bra rådgivare som man kan lita på”, ”Var inte girig, för pengar är inte allt”, ”Våga diskutera det mera”, ”Den äldre generationen kan inte säga att så här ska det vara, de måste vara ödmjuka inför att man kanske vill på ett annat sätt”, ”Ta hjälp av någon samtalsmänniska om det finns möjlighet”, ”Ta fram alla oarbetade grejor även fast det blir en jättekrasch så är det bättre att den blir nu än i efterhand”, ”Någon utomstående som kan fråga direkta frågor så man måste gå till botten med sig själv”, ”Skriv ner allt på papper och ta underskrifter på allt, för är man sams/överens om saker så ska inte det heller vara något problem”.

# DISKUSSION

## Kritiska reflektioner

Den här rapporten är ett examensarbete på 15 högskolepoäng (ekvivalent med 10 veckors arbete) för examen till skogsmästare. Detta innebär att under 10 veckor ska det finnas tid till litteraturstudie, design av studien, datainsamling, analys och skrivande. Det innebär att man inte hinner använda allt man lär sig på ett optimalt sätt samt att mängden insamlade data blir mindre än man skulle önska. Helt klart så har tankar och idéer utvecklats under projektet som hade haft ett stort värde initialt när projektet designades. Data insamlat under de första intervjuerna höll inte samma kvalitet som de senare. Man kan se projektet som en god start och lärande process där jag har lärt mig hur man genomför ett projekt i detta fall av samhällsvetenskaplig natur. Med god start menas att genom att nu efter genomfört projekt använda den kunskap som har utvecklats och ta hänsyn till den så skulle man kunna fortsätta datainsamlingen och därmed förbättra empirin. Trots detta så kan denna studie ge värdefull information om generationsskiften. Fallen har valts med omsorg för att belysa generationsskiften med olika utfall. Informanter från föräldragenerationen, övertagargeneration samt minst ett syskon har medverkat i samtliga fallstudier.

Helst av allt hade jag velat delge mer av det som framkommit under intervjuerna. Men för att behålla konfidentialiteten så har all information anonymiserats. Det har varit otroligt intressant och lärorikt att göra dessa intervjuer. Valet att göra intervjuerna hemma hos informanterna har gjort att man har fått en helt annan känsla för detaljer och nyanser jämfört med om alla intervjuer hade gjorts per telefon.

## Varför är de mjuka frågorna viktiga?

Som framgår av resultatdelen i rapporten och som alla med säkerhet vet så kan ett generationsskifte innebära en hel del osämja, missnöje och förstörda familjerelationer. Hilton och Karlsson (2009) skriver att de mjuka frågorna utgör de i särklass viktigaste aspekterna att beakta under ett generationsskifte. För att undvika problem anser de att hela familjen bör närvara i diskussioner och att dessa bör starta i god tid, dvs. generationsskiften kan behöva lång tid för att få ett önskat resultat.

Om man tittar på vad som i de studerade fallen har påverkat generationsskiftet i positiv respektive negativ riktning så beror det mycket på hur familjerelationen såg ut sedan tidigare. Finns det inga ouppklarade konflikter som ligger begravda så är utgångsläget ett helt annat än om det gör det. Är det ”klart” vilket av barnen som skall ta över och de andra barnen redan har valt en annan väg och är nöjda med det, så är det mycket enklare än om det är två som är intresserade och den ena egentligen kanske inte har känt sig tillfrågad. Känner alla i familjen att de har en bra rådgivare som inger förtroende och om personkemin stämmer har det i de studerade fallen betytt mycket för familjen, jämfört med i något fall där man inte kände att rådgivaren lyckades förklara på ett sätt så att alla förstod. Går överlåtarens situation med nytt boende att lösa på ett smidigt sätt, om det kanske finns en annan fastighet som överlåtaren kan bo kvar i eller att det löser sig så smidigt att överlåtaren tar över övertagarens före detta hus har övergången i de

studerade fallen genomförts på ett enklare sätt. Men däremot om föräldrarna ska flytta in i en lägenhet som de kanske inte egentligen vill kan övergången dra ut på tiden och inte alls sluta väl. Har det varit i rätt tid för föräldrarna att lämna över gården och rollen för dem i verksamheten idag kanske består av att stötta med goda råd och lite arbete när så önskas, så har det bidragit positivt. Om det däremot dragit ut på tiden finns det risken att övertagaren inte känt att föräldrarna litar på att hon/han klarar av ansvaret att ta över gården och detta har då bidragit till en negativ effekt.

Känner sig alla delaktiga i diskussioner och är nöjda med compensationen så har det en positiv effekt på generationsskiftet. Har allt det praktiska löst sig på ett för familjen smidigt sätt, inventarier delats upp osv. Eller har inga papper skrivits och detta då inneburit mycket problem när de inblandade inte kan enas om vem som äger inventarier och dylikt. Alla dessa mjuka frågor har i de studerade fallen bidragit till utfallet på ett positivt eller negativt sätt.

I och med att den äldre generationen lämnar över hela sitt livsverk till den yngre generationen vid ett generationsskifte kan detta medföra en hel del känslor som kan vara svåra att hantera och diskutera. Exempel är den äldre generationens åldrande och att man förlorar kontrollen över gården. Att ändå försöka diskutera den här typen av känslor och frågor gör att de avdramatiseras. Om familjerna inte tar upp den diskussionen kan det leda till oförutsedda problem vid generationsskifte. Sammantaget kan konstateras att de mjuka frågorna faktiskt både kan hjälpa och stjälpa ett generationsskifte beroende på hur väl de bearbetas.

## **Professionell hjälp**

Som framgår av resultatet är majoriteten nöjda med rådgivningen de fått under generationsskiftet. De intervjuade familjerna i fallstudierna har alla fått framlagt några olika förslag på lösningar för deras generationsskifte av Skogsbyrå och har sedan fått en väl genomförd genomgång om vad valet av dessa olika lösningar skulle innebära för dem. De är alla väldigt nöjda med den arbetsformen. Det man kan notera är vikten av personkemin, att alla i familjen ska känna sig tillfreds med rådgivaren. Man ska inte förutsätta att samma rådgivare som i andra situationer använts av överlåtaren är den som passar bäst in i generationsskiftesprocessen. Rådgivaren ska fungera som en medlare i vissa situationer när det behövs och kunna hjälpa till i diskussioner, lyfta fram både viktiga frågor och personernas åsikter. Det är viktigt att man som person känner att man vågar fråga samma sak två gånger, tre gånger eller helt enkelt tills att de förstår innebörden. Det är viktigt att alla förstår verksamhetens tillgångar och skulder. Att inte ta för givet att alla förstår vad en skogskubikmeter tall är värd utan att man försöker så långt det går att förklara de aktuella värden som finns i kronor och ören istället. Poängteras bör även vikten av att i värderingen av fastigheten använda sig av en relativt nyupprättad skogsbruksplan för att få ett riktigt värde på skogen. Man bör se processen med ett generationsskifte som en gemensam lärandeprocess. Det ett syskon behöver lära om skogen kan föräldragenerationen behöva lära inom något annat område, exempelvis hur lätt en god stämning i familjen kan förloras om man genomför generationsskiftet på fel sätt. Som rådgivare är det nog bra att man tar en kort personlig kontakt med var och en i familjen, för att sedan göra en snabb analys av utgångsläget och samverkanspotentialen (Walker, Daniels, 2001). Därefter kan konsulten välja modell eller arbetsform för generationsskiftet. Sen

gäller det att kommunicera detta på ett för familjen förståeligt sätt under det första mötet.

Skogsbyrån har auktoriserade generationsskifteskonsulter som hjälper kunder i generationsskiftesprocessen. För att bli en auktoriserad generationsskiftare hos Skogsbyrån så ska konsulten genomgå interna utbildningar och uppvisa en tillräcklig kunskap inom ämnet generationsskiften. För att fortsätta vara auktoriserad måste konsulten aktivt arbeta med generationsskiften och utföra ett visst antal varje år, samt också genomgå två interna kurser inom generationsskiften under varje treårs period. Man kan säkert lära sig en del teori om att genomföra generationsskiften men det kräver dessutom praktisk erfarenhet och rätt personlig läggning för att fungera väl i praktiken. Det är därför viktigt att Skogsbyrån följer upp genomförda generationsskiften och lär sig av dessa. De konsulter som lär sig att hantera generationsskiften i praktiken bör användas som stöd vid utbildningen av nya personer. De som inte riktigt passar i rollen bör flyttas till andra uppgifter eller i alla fall inte leda potentiellt svår genomförda generationsskiften.

I inledningsfasen av generationsskiftesprocessen bör konsulten kunna visa fiktiva praktikfall med verkliga situationer och förklara hur ett generationsskifte kan utfalla och varför. På så sätt kan kunden förstå vikten av de olika parametrarna i modellen för arbetsformen. Det borde även finnas några fiktiva praktikfall i Skogsbyråns informationsmaterial för kunder att ta del av. Litteraturlistan över böcker som behandlar ämnet generationsskiften och tar upp ekonomi-, juridik- och skattefrågor kan göras oändlig. Men litteratur eller någon slags uppföljning på genomförda generationsskiften finns det alltför lite om. Det är bra för människor att kunna läsa om andra familjer som genomgått generationsskiften. Även om varje generationsskifte är unikt kan det vara bra att visa några typfall. Ett fortsatt visat intresse i de generationsskiftade familjerna gör att man följer upp hur det går för familjerna samt sprider Skogsbyråns goda rykte.

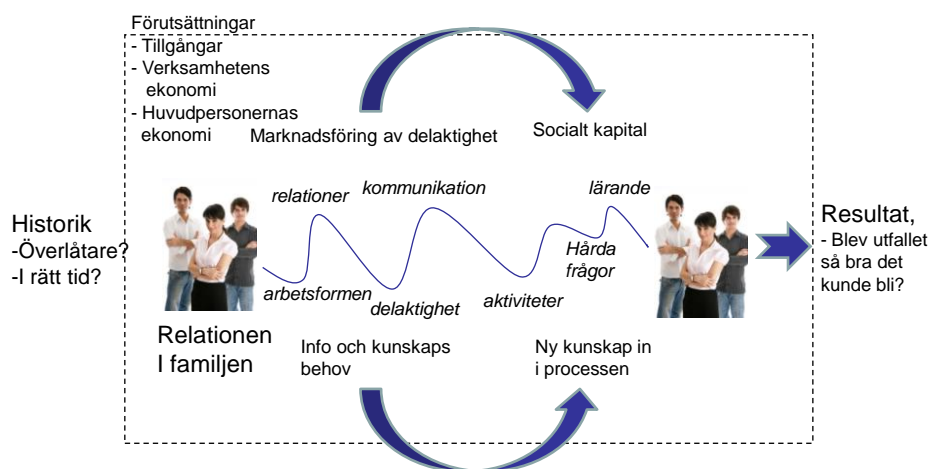
## **Slutsats**

Under arbetets gång har en modell på arbetsform för generationsskiften vuxit fram. En modell som man skulle kunna använda tillsammans i den generationsskiftande familjen för att ha möjlighet att se en helhetsbild över ett välplanerat och genomtänkt generationsskifte. Det är en fördel om i alla fall potentiellt problematiska generationsskiften kan läggas upp som en gemensam lärandeprocess (Walker, Daniels, 2001).

Man bör se till följande frågeställningar: Vilka tillgångar finns? Hur ser verksamhetens ekonomi ut? Hur ser huvudpersonernas ekonomi ut? Historik, finns ”den självklara övertagaren”? Är överlåtaren redo att lämna över fastigheten?

Hur ser relationen i familjen ut idag? Man bör även bjuda in familjemedlemmarna så att alla kan vara delaktiga för att i slutändan få ett högre socialt kapital inom familjen för framtiden. Rådgivare konsulteras för att få professionell hjälp inom olika områden. Försöker man se detta som en lärandeprocess tror jag att ett rätt utfört och välplanerat generationsskifte kan stärka familjebanden och medverka till en bättre familjerelation.

# Arbetsform



**Figur 3. Modell för arbetsform**

## **EXTENDED ABSTRACT**

Within the next five years about 15 % of the Swedish forest owners that will undergo a succession of ownership. Presently the most common way to acquire a forest estate in Sweden is to acquire it within the family. To decide to let go after a whole life as a forest owner and manager of your own land is for many people a hard decision to make and often requires a long process. The complex process that a succession of ownership often includes both questions about economy, legal aspects and regulations, taxes and questions of more personal nature, often called soft issues. These personal aspects or soft issues are important and can if handled poorly or not at all negatively affect relationships in the family for a very long time. This study had got two main purposes, one was to study how the family experienced the succession of ownership within their forestry enterprises considering mainly the soft issues, and the other was to try understand what factors that affected the succession of ownership in positive respective negative directions. Five families that had experienced successions of ownership within the past five years was identified during the study and selected to cover three main cases. For this study qualitative interview techniques were used and interviews were made with transferors, the assigns and one sibling in the family. Totally 15 interviews were made. The interviews took 30 min to several hours. Most of the interviews were done face to face in the home of the interviewees. During the study three main scenarios emerged and case studies were adapted to cover these, 1) When the succession of ownership had been done with no problems and all the involved were satisfied, 2) When the succession of ownership resulted in problems and conflicts for the family, and 3) a neutral, either successful or failed outcome. The results showed that there were many different parameters that affected whether a succession of ownership was perceived as positive or negative in the families. How were family relations when the process started was an important factor, did everyone felt involved and respected in the process? Was there only one child who was interested in taking over the property or were there several interested and potential new owners? How did communication with the advisor work? How was the personal chemistry between the advisor and the family members? Did everyone realize the economical situation of the family business including debts, assets, opportunities and risks? The experiences of a succession of ownership were connected to these questions. Some of the families felt that the succession of ownership was hard and bothersome and did not influence only the previous and new generation, in fact all family members could be negatively affected. In other families the succession of ownership instead resulted in better relations between family members.





## REFERENSER

- Bertholdsson, J., Lindberg, J., Jansson, J., Alstad, V. 2009. Skogsägarens företagsbok. LRF Skogsägarna, Stockholm.
- Brundin, E. 2002. Emotions in motion, the strategic leader in a radical change process. Jönköping International Business School.
- Danielsson, H., Bernadsson, A. 2006. Generationsskifte Skördetid. Lund: Studentlitteratur.
- Danielsson, H., Sund, L-G. 2005. Familjeägda aktieföretag och generationsskiften – En översikt. Uppsala: Iustus förlag.
- Frennefalk, T. (07,03,09). Framtidens jobb grön[available at <http://www.atl.nu/Article.jsp?article=39485>]. ATL-Lantbrukets affärstidning. Lrf Media AB, Stockholm.
- Hall, A. 2003. Strategising in the context of genuine relations, an interpretative study of strategic renewal through family interaction, Jönköping International Business School.
- Jacobsen, J. K. 1993. Intervju konsten att lyssna och fråga. Lund: Studentlitteratur.
- Jönsson, S., Levin, H., Lindell, J., Weström, A. 2004. Generationsskiften i företag - en problemanalys. Nutek, Jönköping International Business School.
- Hilton, U., Karlsson, L. 2009. Gröna generationsskiften, särskilt om samäganderätt och mjuka frågor. Högskolan i Jönköping.
- Hydén, S., Wiberg, L. 2004. Generationsskifte i familjeföretag. Uddevalla: Mediaprint.
- Karlsson, S. 2008. Skogsstatistisk årsbok. Skogsstyrelsen, Jönköping.
- Kvale, S. 1997. Den kvalitativa forskningsintervjun. Lund: Studentlitteratur.
- [LRF Konsult/Swedbank 2008. Skogsbarometern. LRF Konsult, Stockholm.](#)
- Lundén, B. 2008. Lantbrukarboken. Vällingby: Elanders.
- Melin, L., Brundin, E., Haag, K., Hall, A., Nordqvist, M., Wigren, C. 2007. Ägarskiften med förnuft och känsla. Nutek
- Melin, L., Bjuggren, P-O., Ericsson, A., Hall, A., Haag, K., Nordqvist, M. 2004. Ägarskiften och ledarskiften i företag. Nutek.
- Repstad, P. 1993. Närhet och distans - Kvalitativa metoder i samhällsvetenskap. Lund: Studentlitteratur.

Walker, Daniels. 2001. Working Through Environmental Conflict, The Collaborative Learning Approach. Praeger Publishers.

Widerberg, K. 2002. Kvalitativ forskning i praktiken. Lund: Studentlitteratur.

Tidåsen, C. 2008. Att ta över pappas bolag, En studie av affärsförbindelser som triadtransformationer under generationsskiften av familjeföretag. Växjö: University Press.

Trost, J. 1997. Kvalitativa intervjuer. Lund: Studentlitteratur.

# BILAGA 1. INTERVJUGUIDE

Intervjun inleds med att jag berättar om syftet med detta examensarbete. Att syftet är att studera hur människor har upplevt sina generationsskiften. Poängterar att respondenterna är 100 % anonyma och att inga citat som direkt visar vem som har sagt något kommer att användas i min färdiga rapport. Intervjumaterialet/data kommer enbart att analyseras av mig och mina handledare. De intervjuade blir även tillfrågade om de vill ta del av den färdigskrivna rapporten.

## Introfrågor:

Kan Du lite kort berätta om Dig själv? Hur gammal är Du? Vad har Du för utbildning? Vad tycker Du om att äga skog? Vad och hur har du lärt dig skogsbruk?

## Huvudfrågor:

Hur har generationsskiftet påverkat Er familj? (relationer mellan Er, Era barn och mellan barnen?)

Hur är familjerelationerna idag nu när det gått en tid efter generationsskiftet?

Kan Du beskriva hur generationsskiftet gick till?

Hur fördelades hela eller delar av fastigheten och hur löstes betalningen?

Blev syskon kompenserade på något sätt?

Blev alla nöjda med generationsskiftet?

Var alla delaktiga i jobbet med att hitta en bra lösning för generationsskiftet?

Om Du fick vrida tillbaka tiden, tycker Du då att något borde ha gjorts annorlunda?

Var övertagaren den ”självklara” eller fanns det flera möjliga övertagare?

Känner Du dig nöjd med hur gården sköts idag? Vad skiljer sig?

Finns det någon skogsbruksplan för gården?

Hur följs den gamla skogsbruksplanen/den dina föräldrars plan för skogen, avsättningar, naturvårdshänsyn etc.?

Tas samma hänsyn idag som förr?

Hade ”övertagaren” tillräcklig insyn och kunskap om verksamheten?

Hade generationsskiftet kunnat genomföras bättre?

Vilken information och kunskap behöver övertagaren och hur får han den?

Var föräldrarna redo att släppa taget?

Vad har föräldrarna för roll i företaget idag?

Hur upplever Du föräldrarnas roll idag? (involverad i företaget eller inte längre aktiva)?

Ville Du/övertagaren bli skogsägare eller var det föräldrarnas förväntningar som ledde fram till att han/hon blev det?

Hur blev skatteeffekterna av övertagandet? Blev det som det var tänkt och planerat?

Hur har generationsskiftet påverkat Er ekonomi, här menar jag ekonomin för föräldrar, övertagare och övriga syskon?

Hade verksamheten efter generationsskiftet tillräckliga finansiella medel? (för att fullfölja planerade investeringar, eller nya investeringar samt nödvändiga skogssköteselåtgärder) Berätta om det?

Hade Ni hjälp av någon för att generationsskiftet skulle gå så smidigt som möjligt?

Vad fick ni hjälp med och hur fungerade det?

Fick Ni hjälp med diskutera fram en bra lösning för generationsskiftet?

Var alla involverade i den processen?

Förstod alla inblandade verksamhetens värde, dess tillgångar och skulder?

Hur fungerade överlämnandet av administration och bokföring? Var det ordning och reda på bokföring och andra papper?

Var produktion, rutiner och processer väl dokumenterade eller löstes överlämnandet på något annat sätt? Förklara.

Var kärnverksamheten, kundstock, och kontaktnät väl dokumenterade eller löstes överlämnandet på något annat sätt? Förklara.

Hade verksamheten några olösta tvister som borde ha ordnats upp innan generationsskiftet?

Fanns det någon förlustverksamhet eller sidoverksamhet som borde avvecklats eller lyfts ut ur verksamheten i samband med generationsskiftet?

Pratade Ni med varandra om planer och visioner, för företaget innan generationsskiftet?

Var alla syskon med i diskussionen?

Hur kändes det att diskutera generationsskiftet och verksamhetens framtid?

Kan Du ge några råd till andra som står inför ett generationsskifte?

Vad tänker Du om ert generationsskifte nu när allt har aktualiserats i och med denna intervju?

Jaha, det var min sista fråga, är det något mer Du vill säga?