

Åbo Akademi

Vad bestämmer vårt öde egentligen?

En studie i familjeförhållanden i anknytning till generationsskiftesprocesser på finländska familjegårdar

Sebastian Hans Henrik Stjernvall
40600
Fakulteten för Samhällsvetenskaper
och Ekonomi
Organisation & Ledning
Pro gradu-avhandling
Maj 2021

ÅBO AKADEMI – FAKULTETEN FÖR SAMHÄLLSVETENSKAPER OCH EKONOMI

Abstrakt för avhandling pro gradu

Ämne: Organisation och ledning

Handledare: Stefan Lång

Författare: Sebastian Stjernvall

Avhandlingens titel: *“Vad bestämmer vårt öde egentligen?”*

En studie i familjeförhållanden i anknytning till generationsskiftesprocesser på finländska familjegårdar

Generationsskiften inom familjeföretag och familjegårdar är invecklade processer som det har intresserats mycket för bland forskare under de senaste decennierna. Det finns ändå väldigt lite förstånd hur ett generationsskifte händer, särskilt hur det sköts inom familjen på en familjegård. Familjeförhållanden är avgörande för en familjegårds överlevnad. Denna avhandling handlar om familjeförhållanden vid generationsskiften. Det som avhandlingen fokuserar på är förståelsen om hur familjeförhållanden sköts inom familjegårdar. I min avhandling ville jag få reda på följande:

1. Vilka faktorer påverka ett smidigt generationsskifte?
2. Vilka faktorer bidrar till valet av efterträdare i samband med ett generationsskifte?
3. Hur kan familjeföretagare planera inför generationsskiftesprocessens efterdyningar på ett effektivt sätt?

För att kunna besvara min forskningsfråga valde jag att använda mig av kvalitativ forskningsmetod i form av intervjuer. Jag intervjuade fem familjegårdars ägare och två rådgivare till ett lantbrukssällskap. I analysen av forskningsmaterialet utnyttjades narrativ analys.

Analysen tyder att det är svårt att säga vad som egentligen bestämmer vem av företagarfamiljens barn som fortsätter på familjegården och varför, men skötandet av familjeförhållanden i samband med generationsskiften är viktigt. Det som kan sägas är att det är till en stor del fast vid barnens egna intressen och formas enligt den omgivningen de växer upp i. Traditioner och potentiella efterträdarnas socialisation i barndomen och ungdomen till familjegårdens verksamhet spelar till en viss grad en roll i hur intresset väcks hos följande generationen. Varför syskons exkluderas från generationsskiften är att det inte har funnits större egendom att dela på för att livnära flera och det anses inte vara gynnsamt att dela på företagande. Det finns en tydlig preferens att överföra gården vidare till en efterträdare och därför syskon -ibland särskilt systrar- uppmuntras till andra intressen. Traditionella tanke- och tillvägagångssätt observerades i vissa fall spela en viss roll i generationsskiftesprocessers riktning, trots att traditionella tankesätt är enligt litteraturen på avtagande. I studien framkom det också att vanligast är att företrädare är involverad efter pensionen och har endast en liten roll på gården, men det finns undantag. Det ska finnas tydlig rollfördelning på gården. Den här avhandlingen lyckats bekräfta faktor om generationsskiften inom familjen som nämns i litteraturen. I den här avhandlingen har jag ändå lyckats identifiera till vilken utsträckning traditioner kan spela roll i generationsskiften och identifiera att det finns olika nivåer av att känna orättvisa om generationsskiften på familjegårdar.

Nyckelord: *Generationsskiften, familjegård, efterträdare, familjeföretag, familjeförhållanden*

Datum: 11.5.2021

Sidantal: 97

Innehållsförteckning

1. Inledning	1
1.1 Problembakgrund	2
1.2 Syfte.....	3
2. Generationsskiften som forskningsämne	4
3. Teoretisk referensram	6
3.1 Definitioner och begreppsutredning	6
3.2 Generationsskiftet.....	7
3.3 Familjegården	16
3.4 Familjegården och generationsskiftet.....	17
3.5 Familjen och generationsskiftet.....	18
3.5.1 Uppfostran	19
3.5.2 Val av efterträdare	20
3.5.3 Inkludering och exkludering.....	22
3.5.4 Att finna sin plats.....	23
3.6 Sammanfattning av teoretiska referensramen	24
4. Metoddiskussion	28
4.1 Val av datainsamlingsmetod	28
4.2 Avgränsningar	29
4.3 Tillvägagångssätt.....	30
4.4 Val av informanter.....	32
4.4.1 Utförandet av intervjuer.....	34
4.4.2 Trovärdighet	36
4.5 Analys av data	37
5. Data	40
5.1 Presentation av gårdarna.....	40
5.2 Databeskrivning.....	41
5.3 Introduktion till datan	42
5.3.1 Generationsskifte på gården i praktiken	42
5.3.2 Familj och Generationsskifte.....	46
5.4 Gårdarnas data	48
5.4.1 Traditioner och värderingar	49

5.4.2 Det sker socialisation varierande till en viss grad.....	53
5.4.3 Inkludering och exkludering.....	57
5.4.4 Företrädare hittar meningsfull pension... Oftast.....	60
6. Analys och resultatspresentation	64
7. Slutdiskussion	70
7.1 Observationer för framtida forskningar.....	71
8. Källor.....	72
9. Bilagor	75
9.1 Bilaga 1. Intervjuplan	75
9.1.1 Bakgrundsfaktafrågeblanketten	75
9.1.2 Intervjoram	76
9.2 Bilaga 2. Detaljerad presentation av gårdarna.....	80
9.2.1 Gård 1	80
9.2.2 Gård 2	82
9.2.3 Gård 3	85
9.2.4 Gård 4	90
9.2.5 Gård 5	93

1. Inledning

Om generationsskiftet förr i tiden. Förr i tiden fanns det en klar praxis hur gårdar fick nya ägare, oavsett deras storlek eller ägande familjens sociala ställning. Enligt Keating (1997) var det vanligaste sättet att äldsta sonen tar över gården och resterande barnens framtid tryggades med att de styrdes till andra yrken. Orsaken till sådana arrangemang var för att föregående generationen ville försäkra sin avkomma och erbjuda de bästa möjliga förutsättningarna för framtiden. Eftersom det oftast fanns inget annat än själva gården och det var inte möjligt att fördela en gård. Döttrarna från dessa familjer giftes ofta in i andra familjer eller sökte sig till yrken utanför gårdar med tanke på att säkerställa sig en god levnadsstandard. Detta var normalt för majoriteten av familjer på gårdar, oavsett samhällsklass eller gårdens storlek.

Teknologiska utvecklingen gjort lantbruk mera osäker och riskabel. Teknologiska utvecklingen inom Finland och många andra länder ledde till ökad produktivitet inom lantbruk och senare till industrialiseringen av jordbruket. Nya lantbruksmaskiner minskade behoven för mänsklig arbetskraft. Levnadsstandarden ökade på lönenivåerna och detta orsakade även gårdsägare var tvungna att anlita på färre arbetskraft och mera på dyrbara lantbruksmaskiner. För mindre gårdar har denna utveckling varit utmanande, för att internationella logistika kedjor har gjort utländska produkter konkurrenskraftiga på finländska marknader. (Peltonen, 2004) Kostnader och mängden arbete har ökat på individnivå, samt gårdarna är själva ansvariga för sin egen överlevnad. Denna kombination har gjort livnäringen genom lantbruk mera osäker och riskabel.

Majoriteten av familjegårdar strävar till kontinuitet. Familjeägda lantbruksgårdar hör till de äldsta formerna av familjeföretag i dagens Finland. De bidrar på ett betydelsefullt sätt till Finlands ekonomi och kulturarv. De utgör fortfarande en avgörande del av Finlands familjeföretag. Familjeägda gårdar är en källa till berättelser, traditioner och historia. Majoriteten av familjegårdar strävar även till kontinuitet över generationer. Talvitie (2010) förklarar även att största delen av familjeföretagaren vill föra över verksamheten till följande generationer. Inom

familjeägda gårdar är det därför viktigt att noggrant fundera över hur gårdens generationsskifte sköts. Elo-Pärssinen (2010) och Varamäki et al. (2008) hävdar att generationsskiften är en av de mest kritiska faser som familjeföretag möter. Därför ligger en familjeföretagares motivation inte enbart på den ekonomiska framgången och följer inte alltid rationellt tänkande (Lindgren, 1968).

1.1 Problembakgrund

Det finns lite forskning om generationsskiften inom företag. Att förstå hur generationsskiften förverkligas inom företag är något som länge intresserat forskare. Generationsskiften kan vara svåra, obehagliga och känsliga att diskutera för familjemedlemmarna, vilket kan förklara varför det finns så lite forskning inom detta ämne. Enligt Brun de Pontet et al. (2007) är det svårt att förstå exakt hur generationsskiften förverkligas, eftersom det sällan är en enskild händelse.

Icke-ekonomiska faktorer påverkar generationsskiften. I familjegårdars generationsskiften är inte ekonomiska faktorer de enda bestämmande faktorer, eftersom familjen är oftast också involverad genom boende eller via ägandeskap. Därför finns det en hel del känslor blandade i generationsskiftesprocessen. Elo-Pärssinen och Talvitie (2010) förklarar att nepotism är en väsentlig faktor, som inverkar familjeföretagande. Familjeförhållanden är därför kritiska till gårdars framgång. Gersick et al. (1997) beskriver att generationsskiften är sällan lika väl planerade och uttänkta processer som i litteraturen. Det kan uppstå konfliktsituationer, ifall familjen eller släkten inte stöder den personen eller gruppen, som skall ta över familjeföretaget (Brockhaus, 2004). Elo-Pärssinen och Talvitie (2010) hävdar att helheten bakom hur familjeföretag klarar av att fortsätta generation efter generation handlar om balansen mellan motsatspar, som förnuft – känslor, gammal – ny, ansvar – frihet och företrädare – efterträdare.

Forskning inom icke-ekonomiska faktorer i generationsskiften fattar litteratur. Det är viktigt att ta reda på hur generationsskiften förverkligas inom familjen, eftersom familjeägda gårdar utgör en avgörande del av Finlands kulturarv och ekonomi. Särskilt forskning inom icke-ekonomiska faktorer i generationsskiften fattar litteratur. Att välja

en lämplig efterträdare är stor utmaning för en gård. Det som kan göra det utmanande eller svårt är att familjen är så starkt involverad i gården. Vem är det som egentligen ska få fortsätta och hur ska man sköta familjeförhållanden inom familjen under generationsskiftesprocessen. Under de senaste årtionden har det uppkommit forskning om familjeföretag från flera olika perspektiv. Liksom alla familjeföretag är familjegårdar annorlunda och i vissa aspekter unika. De skiljer i bransch, ålder och hur involverade familjen är i företaget. Mycket har skrivits om lagstiftning och ekonomi i samband med generationsskiftet i familjeföretag, men väldigt lite går litteraturen in på diskussionen från familjens perspektiv om generationsskifte. Det finns väldigt lite litteratur om familjegårdars generationsskiftet. Min familj är också inför ett generationsskifte inom några år, med denna avhandling så vill jag bidra genom att ta fram saker, som kan hjälpa personer eller familjer i kommande generationsskiftet.

1.2 Syfte

Syftet med denna avhandling är att förklara och analysera hurdana faktorer i generationsskiftesprocessen bidrar till ett smidigt generationsskifte. Hurdana faktorer bidrar till valet av efterträdare. Att varför vissa fortsätter familjeföretagande och varför andra blir exkluderade från generationsskiftet. Generationsskiftet i det här kontextet omfattar allt från förberedelserna inför generationsskiftet inom familjen till generationsskiftets efterdyningar. Målet är att få reda på vilka faktorer bidrar till generationsskiftets resultat med särskild fokus på vad händer inom familjen. Syftet med avhandlingen kan sammanfattas i tre forskningsfrågor, var av den första är den primära forskningsfrågan som stöds sedan av den nedanstående frågan.

1. Vilka faktorer påverkar ett smidigt generationsskifte?
2. Vilka faktorer bidrar till valet av efterträdare i samband med ett generationsskifte?
3. Hur kan familjeföretagare planera inför generationsskiftesprocessens efterdyningar på ett effektivt sätt?

2. Generationsskiften som forskningsämne

Som ett forskningsämne är generationsskiften inom familjeföretag i lantbrukssektorn lika relevant idag som det var när man först började intressera sig för ämnet bland forskare, om inte viktigare. Det har gjorts en hel del forskning kring generationsskiften på familjegårdar inom landsbygdssociologin, men det är inte lika omfattande ämne bland forskare i lantbruksekonomi eller företagsekonomi. Keating (1997) har forskat bl.a. i val av efterträdare på familjegårdar, Weiss et al. har forskat i generationsskiften på familjegårdar. I hennes artikel kom hon fram till att kön, födelseordning, intresse och mängden efterträdare inverkar i valet av efterträdare. Nussbaum et al. (2009) har skrivit om kommunikationsbarriärer till generationsskiftesplanering på familjegårdar. De kom fram i sin undersökning att det fanns omständigheter i efterträdande generationens familjeförhållanden som saktade ner generationsskiftesplaneringen och företrädande generationen inte påverka. Peter Nuthall (2010) behandlar i sin bok *Farm Business Management*, psykologins roll i ledning av en gård. Gasson och Errington (1993) behandlar i sin bok *Family Farm Business*, interagerandet av gårdsfamilj och lantbruksbranschen.

Det finns lite tidigare forskning som fokuserar på hur ett generationsskifte påverkar familjen eller släkten. Brundin et al. (2012) skriver i deras bok, *Familjeföretagande: Affärer och Känslor om hur interpersonliga förhållanden inom en familj eller släkt inverkar på företagande, familjeföretagets utveckling och hur företaget inverkar på familjeförhållanden innanför och utanför företaget*. Deras bok handlar om forskning i svenska familjeföretag, så det kan finnas en hel del likheter med finländskt familjeföretagande, vilket jag gör min studie om.

Det har skrivits flera guider om generationsskiften, om generationsskiften inom familjeföretag i Norden och världen. Det har även forskats från flera olika perspektiv, t.ex. från en heltomfattande perspektiv, en ekonomisk perspektiv, från kunskapsöverföringens perspektiv, en rättslig-perspektiv, beskattnings-perspektiv, etc. Det har även skrivits om hur det har forskats kring generationsskiften genom årtionden. Intresset för att forska inom familjeföretag och generationsskiften har ökat under de senaste årtionden. Detta styrker Bird et al. (2002) i sin undersökning om hur

utvecklingen av forskningen om familjeföretag har ökat under de senaste årtionden. Elo-Pärssinen och Talvitie (2010) har skrivit om familjeföretagens långvariga succé. Bernhardtson (2013) har forskat om familjeföretag från den ägande generationens perspektiv och täcker väldigt lite om hur generationsväxling går till. Däremot kommer det bra fram i Bernhardtsons (2013) forskning att hur familjeföretagsägare förhåller sig till sin position, vad de visar utåt och vad de väljer att dölja.

Pursiainen (2013) skriver i sin bok om generationsskiftens inverkan på företagets verksamhet. Kirkko-Jaakkola och Kujansuu skriver i sin bok om generationsskifte inom ett företag som en helhet. Immonen och Lindgren (2017) skriver i sin bok vad som gör ett generationsskifte till ett bra generationsskifte. Lakari (2012) skriver i sin bok om vad den företrädande generationen ska tänka på i samband med generationsskifte eller när det gäller att släppa taget från det egna företaget och vilka alternativ det finns gällande företaget. Ossa (2018) skriver också i sin bok om generationsskifte från den företrädande generationens synvinkel och hur man överlåter företaget vidare till nästa generation. Lakari skriver också i sin andra bok (2012) om hur generationsskifte går till i praktiken och fokuserar på företagets uppbyggnad och beskattning.

Om generationsskiften bland gårdar har det skrivits en hel del om i avhandlingar och lärdomsprov. På Åbo Akademi har det inte skrivits många avhandlingar som har med generationsskifte att göra men nog en hel del med familjeföretagande att göra. Leppälä (2017) skrev om obligationer om att vara miljövänlig från generationsskifte som perspektiv. Dahlström (2012) skriver om generationsskiften inom ett handelshus, åren 1869-1875. I ett lärdomsprov från Novia Yrkeshögskola skriver Keihäs (2010) om hur småföretagen värderas i samband med generationsskiften. I ett annat lärdomsprov från Novia YH skriver Ek (1997) om gårdsbruk, generationsskifte och stödsystemen.

3. Teoretisk referensram

Syftet med teoretiska referensramen är att kartlägga vad det framkommit i tidigare forskning om generationsskiften i familjeföretag med fokus på familjens interna förhållanden. I detta kapitel går jag igenom uppfostran i en företagarfamilj, värderingar, inkludering och exkludering av familjemedlemmar i generationsskiften.

Teorin kommer utgöra grunden för mina intervjuer i min empiriska forskning. I referensramen redogörs det först för läsaren om definitioner och begrepp. Sedan redogörs för läsaren om familjer och familjeföretag på en allmän nivå och hurdana karaktäriseringar familjeföretag har. Därefter kommer jag gå igenom relevanta teoretiska ämnesområden skilt. I teorin har jag använt mig av mycket litteraturkällor om familjeföretag eftersom familjegårdar är huvudsakligen familjeföretag bl.a. enligt Gasson och Errington (1993). Därför talas det om både familjegårdar och familjeföretag i teorin.

3.1 Definitioner och begreppsutredning

Definitioner

Efterträdare: personen (eller flera personer) som ämnar ta över företaget och dess operativa funktioner. Synonymer och motsvarande uttryck till efterträdare som framkommer i avhandlingen: övertagare och fortsättare.

Familjegård: familjegårdar är enheter där företagare är släkt, antingen av blod eller äktenskap. Där gårdsägaren leder verksamheten, det sker skiften mellan generationerna inom familjen på gården och familjen bor på gården. Samt möjligtvis levererar merparten av kapitalinkomster och nödvändiga arbetskraften.

Företrädare: personen (eller flera personer) som ämnar överlåta företaget och dess operativa funktioner. Synonymer och motsvarande uttryck till efterträdare som framkommer i avhandlingen: överlåtare, föregående generationen.

Generationsskifte: en process där kontrollen av ett företag överförs från en familjemedlem till en annan. Generationsskiften kan delas i två olika nivåer: ägarskifte och ledarskifte.

Gård: med gård, lantgård eller bondgård avses vanligen en samling byggnader som utgör mittpunkten för en jordbruksenhet och som bebos av en familj eller släkt. Gårdens invånare kan även ägna sig åt andra näringar än jordbruk, som till exempel skogsbruk, fiske, jakt, etc.

Ledarskifte: en process där företrädaren ger sin chefsposition och ledandet av företagets arbete till den efterträdande generationen, som i sin tur placerar någon lämplig till denna position, antingen från familjen eller släkten eller sedan utomstående.

Ägarskifte: Är en formell process var ägandet av ett företag och allt som tillhör företaget överförs från en familjemedlem till en annan.

3.2 Generationsskiftet

Generationsskiftet är det ultimata testet för familjeföretag. Gersick et al. (1997) förklarar att ett generationsskifte är inte en sak utan flera. Det är inte en händelse där företrädaren överger facklan till efterträdaren, utan det är en process som drivs av en "utvecklingsklocka". De är mångfacetterade och har många "rörliga delar" men de är i det stora hela enkla processer där företaget och dess angelägenheter byter händer både på juridisk och på praktisk ledningsnivå. Elo-Pärssinen och Heinonen anser generationsskiften som en dialog som avgör hur lyckad generationsskiftesprocessen blir. Dialogen sker mellan företrädaren och efterträdaren. Sten (2008) berättar att generationsskiften är fascinerande för forskare av flera orsaker: Det är det ultimata testet för familjeföretagaren att föra sitt livsverk vidare. Generationsskiften är stora förändringar för företagen. Majoriteten av alla företag i världen anses vara familjeföretag. Generationsskiften inom familjeföretag kan orsaka rejäla familjegräl och kan påverka företagsverksamheten. Folk tenderar vara aktsamma när det gäller

generationsskiftet för att de kan innebära en hel del svåra skattefrågor, orsaker som leder till familjegräl och kan dröja länge, men alla dessa risker kan lätt undvikas om förberedelserna börjar i tid. (Sten, 2008)

Generationsskiftets planering är svårt men viktigt. Generationsskiftet är en stor utmaning för företagarfamiljer, och av den anledningen känns det som rationellt att i god tid förbereda sig för en så stor förändring. Elo-Pärssinen och Heinonen (2019) förklarar att för att familjeföretag ska blomstra och kunna förnya sig, lönar det sig att planera generationsskiftet i tid. Gersick et al. (1997) betonar vikten av att planera. Sten (2008) förklarar att trots de uppenbara fördelarna med att planera i god tid inför ett generationsskifte verkar det som en väldigt stor andel av företagarfamiljer väljer att inte aktivt planera för ett generationsskifte. Till det kan det finnas flera orsaker. En kan vara det att företrädaren förknippar kommande slutet på företagarkarriären med dödligheten. Ens egna dödlighet är inte lätt att konfrontera och det är lätt att besluta skjuta upp planeringen inför generationsskiftet. Elo-Pärssinen och Heinonen (2019) förklarar att ibland händer det olycks- eller dödsfall som kan förändra planer och planerna måste göras om. Det lönar sig alltid att tänka ut olika alternativ för generationsskiftet och vara villig att ändra på planerna om de ursprungligen uttänkta planerna inte lyckas.

Sten (2008) förklarar att så pass viktigt som det är att inleda planeringen av ett generationsskifte i tid, finns det inte en allmän tidpunkt när det skulle vara optimalt. Situationen varierar alltid från familj till familj. I en del familjer vill företrädare börja ganska tidigt delegera ansvar vidare och i andra skjuts det fram tills det inte längre går att undvika. Det är lättare att fatta beslut när man är yngre. Som äldre blir det allt svårare. (Sten, 2008) Men Elo-Pärssinen och Heinonen (2019) förklarar att även ett välplanerat generationsskifte kan dröja i nästan 10 år och det framskrider inte på enkelt sätt. Det är inte ovanligt att ta ett steg framåt och två bakåt. Generationsskifte kan även sakta ner förnyandet om det innebär arrangemang med vilka man köper ägare ut ur familjeföretaget eller om familjeföretagets ekonomi inte tillåter det.

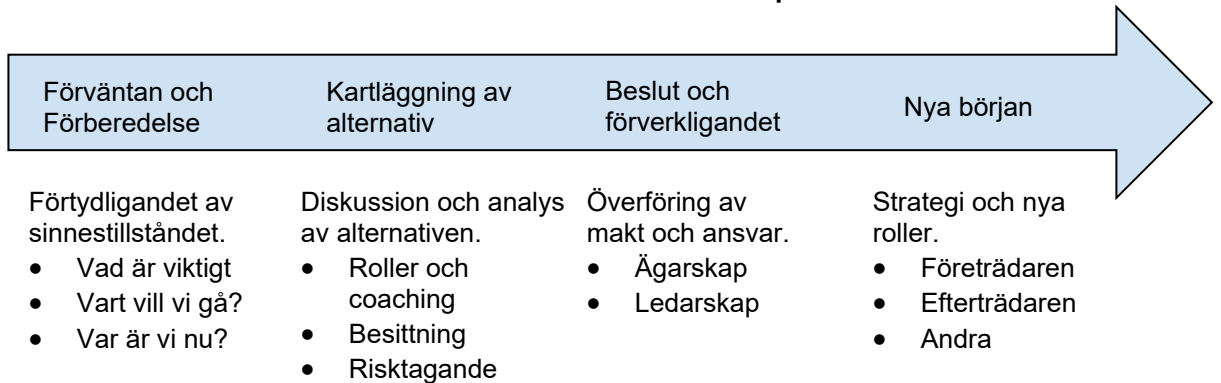
Generationsskiftet berör huvudsakligen företrädaren och efterträdaren, men kan ibland beröra även familjemedlemmar och intressenter. Elo-Pärssinen och Heinonen (2019) förklarar att det är vanligt att i generationsskiftesprocessen inkluderar ibland

utöver företrädaren och efterträdaren även familjemedlemmar och företagets intressenter. Alla vilka har förväntningar om processens resultat. Föräldrarna hoppas nästan alltid att generationsskiften inte söndrar förhållanden mellan barnen. Arbetstagare inom familjeföretaget förväntar sig att behålla sina jobb. Underleverantörer och kunder vill att affärsförhållanden fortsätter och samhället önskar att skatteinkomster fortsätter. Sten (2008) förklarar att ifall det är frågan om flera syskon som ska ta över ska rollfördelningen vara så tydlig som möjligt.

Generationsskiften är processer. Trots att generationsskiften kräver mycket planering och kan dröja länge är de ändå i grunden enkla processer. Sten (2008) berättar att det handlar om bara fyra stora frågor: 1. På vilket sätt har företrädaren tänkt dra sig tillbaka från företagets operativa verksamhet? 2. Hur ska efterträdaren uppnå positionen att den har det yttersta ansvaret för ledningen av den operativa verksamheten. 3. På vilket sätt ger företrädaren över sitt ägande över familjeföretaget. 4. På vilket sätt överges ägandet företaget samtidigt som efterträdaren tar ansvar över företagsledningen. Givetvis innebär de här frågorna en stor del följdfrågor och är till en viss del förknippade ihop och bör därför diskuteras i anslutning med varandra och över generationsgränserna. Sten (2008) förklarar att med att diskutera de här stora frågorna och diskutera dem lyckas man uppnå väldigt viktiga saker. Det är för att inte genast förirra sig i detaljfrågor som behöver bearbetas först efter att det nåtts samstämmig syn på svaren till de fyra större frågorna. Elo-Pärssinen och Heinonen (2019) berättar att familjeföretag förnyas i generationsskiften när efterträdaren hämtar in ny kunskap och nya nätverk till företaget. Ny kunskap kan ibland vara avgörande för familjeföretag för att kunna överleva.

Även om alla generationsskiftesprocesser är unika så går det att identifiera olika faser i dem. I den första fasen skapas det grunden för generationsskiftet, det identifieras efterträdarkandidater och det tas reda på vart vill man gå. I den andra fasen analyseras det olika alternativ och uppskattas samt utvecklas efterträdarnas kunskaper. I den tredje fasen fattas det beslut och makt och ansvar flyttar till efterträdare. I den fjärde fasen är den nya början, där företrädaren och efterträdaren har nya roller och inom företaget förverkligas det ny strategi.

Generations-skifte som process



Figur 1. (Figur 13. Elo-Pärssinen och Heinonen, 2019)

I den första fasen skapas det grunden för generationsskiftet, det identifieras efterträdarkandidater och det tas reda på vart vill man gå. Elo-Pärssinen och Heinonen (2019) berättar att till den första fasen hör till coachandet och förberedandet av fortsättande generationen till den nya rollen. Dold information om egna har ofta redan i barndomen. Familjeföretagets strategier eller kunder kan ha blivit bekanta på hemmaplan. Men ibland följer även familjeföretagandets oro och bekymmer hem. En efterträdare hittas lättast från familjen om efterträdande generationen har bildat en positiv bild om företagande. Carlock och Ward (2001) förklarar att det är vanligt inom familjeföretag att det skapas en omgivning som uppmuntrar till att delta i familjeföretagets verksamhet.

Sten (2008) förklarar att ofta påstår föräldrarna att barnen får bestämma själv, men det finns fall där förväntningen är att familjeföretaget fortsätter inom samma familj till nästa generation. Gersick et al. (1997) förklarar att företagarföräldrar önskar att deras barn följer i deras fotspår och det har typiskt inflytande över hur de uppfostrar sina barn och hur de driver sina företag. Elo-Pärssinen och Heinonen (2019) förklarar att ibland känns familjeföretagets fortsättande som en plikt av den yngre generationen. Familjen förväntar sig att följande generationen fortsätter föregående generationers arbete. Känsla av plikt kan också vara medfött eller outtalat. Från företagets perspektiv i fråga om framgång är det sämsta utgångsläget om efterträdaren tvingas förbinda sig till företaget för att hen inte har andra alternativ eller det är inte ekonomiskt lönsamt.

Handler (1994) och Gersick et al. (1997) hävdar att diskussion om olika alternativ är nyttigt för att företrädarens plan motsvarar inte nödvändigtvis efterträdarens förväntningar. Olycks- eller dödsfall kan förändra planer och då måste planerna göras om. Då är det lönsamt att ha uttänkta olika alternativ för generationsskiften om de ursprungligen uttänkta planerna inte lyckas. (Elo-Pärssinen och Heinonen, 2019)

Ibland kan oenighet om generationsskiften bli personliga vilket försvårar generationsskiftesprocessen. (Elo-Pärssinen och Heinonen, 2019) Elo-Pärssinen och Talvitie (2010) förklarar att oenighet om generationsskiften inom familjer kan leda till att företaget delas mellan syskonen, vilket kan vara väldigt riskabelt så väl för familjeförhållanden som familjeföretagets ledning. Gersick et al. (1997) förklarar att ibland kan följande generationen ifrågasätta familjedrömmen och bestämma att skapa karriär utanför familjeföretaget, vilket kan orsaka friktion inom familjen. Sten (2008) förklarar att oftast tar den yngre generationen över ett familjeföretag av den orsaken att den faktiskt är villig att fortsätta familjeföretaget.

I den andra fasen analyseras det olika alternativ och uppskattas samt utvecklas efterträdarnas kunskaper. Elo-Pärssinen och Heinonen (2019) förklarar att det bästa utgångsläget är om det hittas passliga roller för alla villiga efterträdare som motsvarar deras kunskaper och hämtar mervärde till företaget. Roller och människor faller inte alltid på plats utan kräver tid. Efterträdare är ibland väldigt villiga att fortsätta men det hittas inte alltid en passande roll för dem. Efterträdare vill ofta inte heller att det bildas egna uppgifter för dem.

Det är viktigt att ge efterträdande generationen chansen att visa och bevisa sina kunskaper. Man kan anlita olika projekt på deras ansvar som höjer deras självförtroende och hjälper dem utveckla. Autonomitet ökar efterträdarnas proaktivitet och innovativitet. Med tanke på efterträdarnas självförtroende och kunskap så är det bra om de först arbetar i andra organisationer först (Elo-Pärssinen och Heinonen, 2019).

Det är nyttigt för efterträdarens kunskaps och självförtroendets utveckling om efterträdaren arbetar i någon annan organisation än i ens egna. Elo-Pärssinen och Heinonen (2019) förklarar att det ger möjligheten för efterträdaren att få värdefull

arbetserfarenhet och nya perspektiv kanske även utanför familjeföretagets bransch. Det erbjuder även möjligheten att skapa arbetsidentitet under andra än föräldrarnas ledning. Arbete annanstans hämtar nya synvinklar och i de bästa fall stöder reformer inom familjeföretaget. Sten (2008) berättar att efterträdaren kan inte veta om det egna sättet att fungera är det bästa före man sett hur det arbetas annanstans. Dessutom gör det lättare att se sig själv som en kompetent efterträdare om man skaffat åt sig bevis att man gjort gott utfört arbete hos andra.

Elo-Pärssinen och Heinonen (2019) förklarar att med att visa sin samlad kunskap kan efterträdaren uppnå uppskattningen och respekten av efterträdaren. Det kan vara bra av företrädaren att mäta efterträdarens ansvarsområden så att de upplever lämpligt med misslyckanden och lyckanden. Tillräckligt krävande uppgifter uppfostrar och höjer självförtroendet. För efterträdaren är det också bra att medge sina egna begränsningar.

Enligt Chrisman, Chua och Sharma (1998) är efterträdarens viktigaste egenskaper ärlighet, engagemang i företaget, anställdas respekt, beslutsförmåga och social förmåga. Med att fungera ärligt som sig själv lyckas efterträdaren bäst i sin nya roll. Efterträdarens engagemang i företagets utveckling och lyssnandet på personalen ökar personalens respekt för efterträdaren. För att köra igenom reformer inom företaget och intressenterna med på reformerna kräver det av efterträdaren beslutsförmåga och förmåga att hantera människorelationer. Elo-Pärssinen och Heinonen (2019) förklarar vidare att även om efterträdaren skulle sakna utbildning finns det ändå en massa potential om efterträdaren är nyfiken och ivrig att lära sig nya saker. Det är även bättre om efterträdaren har nya insikter och är villig att lära sig något nytt samt har förmåga att uppmärksamma nya affärsmöjligheter i omgivningen.

I den tredje fasen fattas det beslut och makt och ansvar flyttar till efterträdare. Sten (2008) berättar att informerandet om det kommande generationsskiftet är av de första gemensamma aktiviteterna som den nya och gamla ägaren gör tillsammans. Elo-Pärssinen och Heinonen (2019) förklarar att familjeföretagets intressenter ska vara medvetna om dess framgång. Det är bra att berätta för kunderna och familjeföretagets andra intressenter i god tid hur generationsskiftet kommer ändra på rollerna inom företaget. Elo-Pärssinen och Heinonen (2019) och Sten (2008) förklarar att i Finland kan generationsskiftet på teknisk nivå förverkligas på två olika sätt: företagsegendomet

kan överföras som en gåva eller fortsättande generationen kan köpa företaget från företrädaren. Men det är en större process i praktiken och kräver mycket planering. Sten (2008) förklarar att ta över ansvaret för en redan etablerad verksamhet är en stor utmaning. Det gäller att se till att man har de relevanta erfarenheterna och kompetenserna, men minst lika viktigt är det att ha en klar idé om hur man ska introduceras i den nya verksamheten. Elo-Pärssinen och Heinonen (2019) förklarar att överförandet av ansvar över ägandeskapet och ledningen. Dessa kan hända samtidigt eller steg för steg. Givandet och tagandet av ansvar konkretiseras bl.a. i investeringsbeslut för företaget. Det innebär ofta tålmod och förmåga att tåla osäkerhet. Dessutom utöver ansvar är det viktigt att överföra dold information. Det skulle vara fint om företrädaren kunde dela med sig så pass mycket dold kunskap som hen lärt sig över åren. Dold kunskap och information om företagets kunder, personal och bransch påverkar även företagets framgångar i framtiden.

Sten (2008) berättar att inkörningsstrategier i generationsskiften koncentreras huvudsakligen till tre saker: samarbetet mellan företrädaren och efterträdaren, kommunikation om förändringen samt omfattningen av inkörningsperioden. Av det här följer ett ledningsskifte där den gamla ledaren ersätts med en ny ledare. Elo-Pärssinen och Heinonen (2019) poängterar att för kontinuiteten och förnyandet är det väsentligt att efterträdare är känslomässigt engagerade att fortsätta företaget. Att familjeföretaget är en del av deras identitet och att de upplever psykologiskt ägandeskap av företaget. Sommarjobb och deltidsarbetande för familjeföretaget främjar psykologiskt ägandeskap hos unga och bekantar dem tidigt i familjeföretag.

Sten (2008) förklarar att vid generationsskiften är det bra tillfällen att ta introducera nya utomstående perspektiv och kunskap. Elo-Pärssinen och Heinonen (2019) förklarar vidare att den ledarstil som företrädaren använde i styrandet av företaget fungerar inte nödvändigtvis längre pga. annorlunda omständigheter.

I ett ledningsskifte är det också viktigt att den nya ledaren börjar skapa förtroende om sig och nya ledandet av företaget bl.a. med kommunikation mellan intressenter, affärskontakter, arbetare, familj, släkt, etc. eftersom det får inte komma några frågor kring vem den nya ledaren är. I mindre familjeföretag och familjegårdar sker det naturligt. Viktigast är ändå det att företrädaren står bakom efterträdaren och ger sin

stöd. Sten (2008) Företrädaren har en hel del affärskontakter och intressenter, och inom dessa relationer finns det mycket förtroende som efterträdaren kan dra nytta av. Företrädaren kan vara ett mycket viktigt stöd för den nya ägaren när den försöker lära sig verksamheten och ta kontroll över den. Att ha tillgång till någon med kunskap och erfarenhet kan göra generationsskiftesprocessen så mycket lättare.

I den fjärde fasen är den nya början, där företrädaren och efterträdaren har nya roller och inom företaget förverkligas det ny strategi. Sten (2008) förklarar att det är svårt att påpeka när generationsskiftet egentligen är slut eftersom det är ofta som företrädaren fortsätter vara involverad i familjeföretaget. Företrädaren ska ge tillräckligt med utrymme att innovera och utveckla företaget. Varje generation ska göra företaget lik sig själv: ny tid, nya arbetare och nya arbetssätt. Det är ändå bra att företrädaren är med och sparrar och stöder efterträdaren. På så vis kompletterar den äldres visdom och erfarenhet den nya generationens energi och iver. (Elo-Pärssinen och Heinonen, 2019)

Sten (2008) förklarar att vara ny ledare för familjeföretaget leder till att emellanåt till att man befinner sig i situationer där man inte riktigt vet hur man ska gå tillväga. Då är det naturligt att vända sig till den företrädaren för råd. Det finns ibland situationer där det inte fungerar för att det kan uppenbara sig situationer som inte ens företrädaren har upplevt eller sen gäller problemet företrädaren. För att få hjälp i sådana frågor gäller det att ha en personlig mentor. Någon klok och erfaren person, som man kan diskutera olika aspekter med som det inte går att göra med företrädaren. Mentorskap bygger på principen att mentorn, ofta en äldre och erfarenare, ska fungera som rådgivare åt en yngre person som ännu är något osäker i sin nya roll som familjeföretagare.

Sten (2008) förklarar att för män som företrädare har svårare att acceptera att det skulle säkert vara dags att fundera på någon annan sysselsättning. Kvinnor som företrädare tenderar ha det lättare att gå vidare. Om företrädare fortsätter efter att företaget formellt bytt ledare är det två saker som är viktiga. Det måste finnas klar rollfördelning mellan äldre och yngre generationen. Båda behöver utrymme för sina idéer och tankar, vilket förutsätter att det finns en klar uppgifts- och ansvarsfördelning. Det andra som är oerhört viktigt är att det aktivt kommuniceras att det har skett en förändring. I sådana

situationer är det viktigt att informera inom företaget före det informeras externt. (Sten, 2008)

Sten (2008) förklarar att efter generationsskiftet är formellt genomfört kan innebära att företrädare fortsätter att jobba i familjeföretaget, men trots det är det viktigt att se på sitt liv ur ett vidare framtidsperspektiv. Om företrädaren har mera tid tillgängligt så ska det funderas vad den där tiden används till. Varför företrädare väljer fortsätta vara involverad inom företaget är för att företaget är deras livsverk och de är såklart intresserade i att jobba inom branschen.

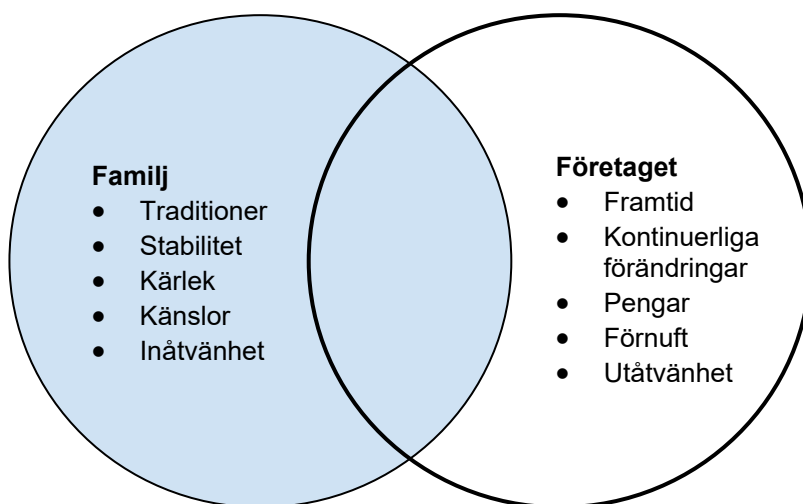
Det är främst två saker som är väldigt viktiga för den äldre generationen att fundera på i samband med planeringen inför tiden efter generationsskiftet. Den första är pengar. Det är ofta som pensionen är lägre än trott för att företrädaren inte lyft tillräckligt högt lön. Det kan bli en obehaglig överraskning inför pensionen. Det andra problemet är att om företrädaren inte lyft tillräckligt med lön före pensionen vill företrädare ibland fortsätta jobba för familjeföretaget i någon mån för att få inkomster. (Sten, 2008) Det hjälper företrädaren i generationsskiftet om företrädaren har mera förmögenhet än enbart familjeföretaget och dess angelägenheter. Företrädarens ekonomiska oberoende ger efterträdaren bättre chans att försöka på nya öppningar och ta mera risker och ansvar. Det hjälper också generationsskiftet om företrädaren har något intressant att göra efter generationsskiftet. Även bättre om nya intresseområden har upphittats före generationsskiftet. Det hjälper överlåtandeprocessen om överlåtaren kan lita på efterträdarens förmågor och kunskaper. (Elo-Pärssinen och Heinonen, 2019)

Sten (2008) förklarar att angående boende så är familjeföretag ofta anknuten till företagarfamiljens boende. Efter generationsskifte är det inte ovanligt att äldre generationen vill ibland fortsätta bo på samma ställe för att kunna se hur nya generationen gör för sig. berättar att andra föredrar att flytta bort för att inte vara i vägen för sina barn eller för att de vill vara så nära det egna företaget som man inte längre har ett lika stort inflytande över. Det kan även bero på ålder att man inte längre orkar sköta ordentligt boende och behöver närmare tillgång till bättre service. (Sten, 2008)

3.3 Familjegården

Hitta rätt balans mellan familj och företag. Familjeföretag skiljer sig från varandra från storlek till struktur, men de är mer än bara företag. Familjeföretagens huvudsakliga målsättning är kontinuitet och hållbar utveckling, vilket påpekar på en långsiktig perspektiv till verksamheten. (Elo-Pärssinen & Talvitie, 2010). Sten (2008) påpekar att inom familjeföretag möter två olika världar: familjen och företaget. Således handlar det för varje företagarfamilj att hitta rätta balansen mellan dessa två.

Svårt att bygga tillväxt och innovation när familj bygger spänning. Elo-Pärssinen och Talvitie (2010) hävdar att familjeföretag samverkas mellan tre faktorer: företagsverksamhet, ägandeskap och familj. Författarna påpekar att det bildas också spänning mellan dessa faktorer på grund av olika ambitioner och andra orsaker inom företaget (se figur 2 nedan). Schuman et al. (2010) samt Elo-Pärssinen & Heinonen (2019) förklarar att där det bildas spänningar bildas oavsett var i världen de finns, eftersom familjeföretag är paradoxala konstellationer, Paradoxen är att familjeföretag ska upprätthålla traditioner samtidigt när de strävar efter innovation och stabil tillväxt. Familjen är stämplad av känslor, inåtvändhet och bevarande av stabiliteten.



Figur 2. (Figur 2, Elo-Pärssinen & Heinonen, 2019)

Det är viktigt att planera överföringen för att säkra framtiden. Gasson och Errington (1993) Beskriver att familjegårdar kan karaktäriseras som familjeföretag, eftersom de har samma kombination av ägandeskap och makt på verksamheten. Kebler (2012)

vidareutvecklar att eftersom gårdar är ofta familjeägda så måste de själv försäkra sin egen social och professionell framtid, vilket är unikt inom familjeägda gårdar. Därmed är det viktigt för äldre generationen att överföra gården och dess verksamhet till följande generation för att garantera gårdens, verksamhetens och livsstilens överlevnad. (Gasson och Errington, 1993).

3.4 Familjegården och generationsskiftet

Familjeägda företag/gårdar kan fortsätta sin verksamhet genom att hitta en efterträdare från sin familj eller utanför. Enligt definitionen så förfaller alla gårdar till familjeägda gårdar där efterträdaren är familj eller släkt. Enligt Elo-Pärssinen och Talvitie (2010) är ett generationsskifte en förutsättning för ett företags fortsättning. Gersick et al. (1997) förklarar att ett generationsskifte är den mest undersökta fasen minst förstådda fasen i familjeföretagens livscykel. Generationsskiften börjar ofta då när den äldre generationen börjar närma sig pensionsåldern och processen kan sträcka sig till äldre generationen har avlidit.

Svårt att planera generationsskiften, lönsamhet inte enda nyckel-orsaken. Generationsskiftet är inte alltid lika rationellt och välplanerat som det förklaras i litteraturen kring familjeföretag. Vissa familjeföretag är väldigt proaktiva och planerar noggrant sitt generationsskifte. Elo-Pärssinen och Talvitie (2010) förklarar att lönsamhet är en viktig koncept inom företag, men ibland familjeföretag tvungna att välja sin familj över lönsamheten och t.ex. välja en icke-passande efterträdare för att bevara harmonin inom familjeföretaget. Ibland anses även personalen inom företaget vara en del av familj, vilket kan således leda till en trygg arbetsplats för arbetaren på bekostnad av företagets välmående. Det innebär att det finns en hel del emotionellt värde i familjeföretag.

Efterträdaren börjar oftast processen. Enligt Kuusisto och Kuusisto (2008) börjar generationsskiftens förberedelser genast när efterträdaren väljer att aktivera generationsskiftens planeringsprocess. I den här fasen har efterträdaren den mest aktiva och centrala rollen. Författarna poängterar att processen kräver förståelse och

tålamod av företrädarens närmaste eftersom börjandet av generationsskiftesprocesser är mer eller mindre beroende på hur redo företrädaren är färdig att släppa taget. Färgskalan av känslor är bred och identitetsförändringen efter flera år av att styra ett företag kräver en massa energi. Det är ändå frågan om efterträdarens långa karriär och livsverk. Kuusisto och Kuusisto (2008) påpekar att efterträdaren skall planera sitt liv efter generationsskiftet. Det är inte direkt en enkel eller kort process, men kan gå smidigt och fort om ekonomin, planeringen och tidigare förberedelser görs rätt. Sten (2009) tillägger även att företagarfamiljer är oftast försiktiga eller aktsamma för generationsskiftet, eftersom det innebär svåra skattefrågor, risk för familjegräl och risk för att det blir dyrt för företaget. Sten (2009) hävdar att ett generationsskifte verkligen inte behöver vara så skrämmande eller problematiskt, även om de är utmanande. Mycket konflikter och överraskningar kan undgås med en tydlig och genomskinlig kommunikation och inte ha hemligheter inom familjen.

3.5 Familjen och generationsskiftet

Varför vill familjen att verksamheten fortsätter? Elo-Pärssinen och Talvitie (2010) upplyser att man vill föra familjeföretaget vidare på grund av tre orsaker: 1. erbjuda barnen en möjlighet till utveckling, 2. fortsätta familjens traditioner och 3. hålla familjen tillsammans. Enligt författarna är främsta orsaken till familjeföretagets fortsättning centrerat kring familjen. Generationsskiftet är inte alltid lätt, de är tidskrävande och mångfacetterade processer, som utmanar både praktiskt och personligt. Hall och Mellin (2012) förklarar att generationsskiftet är komplexa och på grund av komplexiteten är det inte ovanligt att de kan räcka i flera år. De vidareutvecklar att ofta börjar diskussionen om ett generationsskifte inom familjen långt innan det genomförs tekniskt och kan räcka i flera år därefter. Planerandet inför ett generationsskifte kan därför börja redan när barnen är små.

I följande underkapitel behandlas teorin om uppfostran av barn inom företagarfamiljer, valet av efterträdare inom familjegårdar, inkludering och exkludering i generationsskiftet och att finna sin plats efter generationsskiftet.

3.5.1 Uppfostran

Barndom, uppfostran och utbildningen för uppdraget. Det kommer ofta fram i litteraturen att många familjeföretagare har vuxit upp till sina karriärer. Randel et al. (2001) förklarar att både ägandeskapets kontinuitet och framgångsrik affärsprestation kräver familjens engagemang långsiktigt. Randel et al. (2001) påpekar att det inte är lätt att uppfostra barn så att de skulle vara genuint intresserade i familjeföretaget. Pastrapa et al. (2007) förklarar att företagarfamiljer anser att det är viktigt att inkludera barnen tidigt i företagets verksamhet på grund av inåtvändhet och viljan att säkra överlåtandet av företaget till nästa generation. Så att barnen lär sig om företaget, hitta intresset i familjeföretaget och så att föräldrarna kan välja vilken av barnen skulle lämpa sig bäst i att fortsätta familjeföretaget.

Sten (2009) berättar att barn i företagarfamiljer går igenom tre utvecklingsfaser innan det blir aktuellt för dem att ta över företaget efter sina föräldrar. *I den första fasen* är barn väldigt unga och reflekterar inte aktivt över vad det egentligen betyder att föräldrarna har ett företag. Från barnets synvinkel har föräldrarna jobb, som engagerar dem väldigt mycket och de kanske inte har så mycket semester men tänker inte mer än det på saken. Barnen har kanske själv varit ofta med på arbetsplatsen och lekt när föräldrarna sköter företagets dagliga ärenden. *I den andra fasen* börjar barnen jobba sporadiskt i familjeföretaget. Bla. efter skolan, på veckosluten eller på lov från skolan. Barnen motiveras av att få lön. Lönen kan vara bra. Fast barnen kanske inte kan ta ledigt när de vill eller att familjen kanske inte har möjlighet för semesterresor när andra människor gör det. Randel et al. (2001) förklarar att det är vanligt att inom familjer uppmuntrar man till deltagande i familjeföretaget från redan ung ålder. De utvecklar att familjens deltagande i familjeföretagets verksamhet är ett viktigt verktyg i upprätthållandet av familjens engagemang i företaget. Det är också ett påtagligt exempel på familjens engagemang i familjeföretaget (Randel et al. 2001). *I den tredje utvecklingsfasen* börjar barnet ifrågasätta familjeföretaget och vilka effekter det har på familjelivet. Barnet inser att den inte behandlas som vilken som helst anställd på företaget utan att man hör tydligt till ägarfamiljen. Det börjar kanske komma en del förfrågningar eller antydningar att man kanske ska ta över verksamheten (Sten, 2009).

Det är inte heller ovanligt att barn i företagarfamiljer börjar ifrågasätta sin ställning inom företaget och bilda andra ambitioner utanför företaget. Sten (2009) förklarar att personer ur den yngre generationen kan arbeta i familjeföretaget utan att ha några som helst ambitioner att ta över ansvaret att äga eller leda familjeföretaget. De kanske ser familjeföretaget enbart som en arbetsplats. Föräldrarna är de som äger och leder företaget och barnet är nöjd med att ha ett jobb och stadig inkomst.

3.5.2 Val av efterträdare

Det mest väsentliga delarna i ett generationsskifte är val av efterträdare. Gårdsägare är oftast andligen investerade i sina gårdar och upplever oftast företaget som en sorts fortsättning till sig själv och därför vill överföra företaget vidare till nästa generationer (Elo-Pärssinen och Talvitie, 2010). Sten (2008) berättar att inom företagarfamiljer funderas det i något skede om någon av barnen kommer att fortsätta med företaget. Från föräldrarnas perspektiv tycker man ofta att det skulle vara väldigt synd att kasta bort deras livsverk. Sten (2008) förklarar att generationsskiftesprocessen konkretiseras med ett val av efterträdare, men i många familjeföretag har denna process börjat långt innan det formella beslutet har tagits. Sten (2008) utvecklar att den äldre och yngre generationen har säkert, i de flesta fallen, redan arbetat tillsammans under en lång tid sida vid sida med målet att någon dag ge över hela ansvaret till den yngre generationen.

Keating (1997) förklarar att det finns några traditionella regler enligt vilka man brukar välja en lämplig efterträdare. *Den första regeln är antalet efterträdare.* Det vanligaste är att bara ett av barnen som tar över gården, men det är inte oerhört att två barn skulle också ta över en gård. Gasson och Errington (1993) samt Sten (2008) förklarar att i många familjeföretag sker valet av efterträdare naturligt inom familjen och identifieras ofta tidigt i barnens liv, eftersom inom familjen känner man till vilken av barnen skulle vara mest lämpad och intresserad att överta familjeföretaget. Så brukar det hända på gårdar var det finns minst en son. Däremot gårdar med bara döttrar i ägarens familj sker valet av efterträdare senare. Ofta i barnens sena tonåren eller senare. Gasson och Errington (1993) utvecklar att för att skapa kontinuitet är gårdsägare tvungna att räkna bort vissa familjemedlemmar i varje generation, eftersom oftast finns det inte förutsättningar att livnära eller sysselsätta flera generationer på samma gård. Gårdsägare är därför tvungna att offra individuella intressen och familjeförhållanden

för familjegårdens skull. Sten (2008) utvecklar att oftast får barnen bestämma själv om de vill fortsätta företaget eller inte, men i många fall finns det förväntningar av kontinuitet av den äldre generationen. Det kan leda till att barnens karriäraspirationer blir motverkade eller tvingas ändras i strävan efter familjens målsättningar angående gården. (Gasson och Errington, 1993)

Handler genom Astrachan et al. (2008) förklarar att äldre generationen kan inte anta att yngre generationens motivation, viljor och bekymmer är identiska eller sekundära till familjegårdens ägares motivation, viljor och bekymmer.

Keating (1997) berättar att *den andra regeln är kön*. Även om det är på avtagande i dagens läge är det värt att nämna att på gårdar och i andra familjeföretag har det historiskt -och även idag- föredragits män över kvinnor som efterträdare. Gasson och Errington (1993) styrker med att förklara att familjens döttrar förväntas att gifta bort sig eller hitta jobb annanstans. Familjens icke-övertagande söner förväntas också hitta arbete annanstans eller stanna på gården som arbetstagare. Som tidigare sagt så barnens -oftast söner- karriäraspirationer kan bli motverkade ifall de hade ambitioner att träda in i ett annat yrke utanför gården. Keating (1997) och Gasson och Errington (1993) förklarar att idag är ändå tendensen för jämlikhet i efterträdande på gårdar allmännare än tidigare. Keating (1997) utvecklar att även födelseordning är en faktor som ibland framkommer som ett kriterium i valet av efterträdare. I den anses äldsta söner som lämpliga efterträdare, eftersom äldsta barnen är alltid först i lämplig ålder att ta över en gård. Det är i alla fall på avtagande. Keating (1997) förklarar att det kunde lika väl vara det yngsta barnet som blir efterträdare till familjegården för att barnet skulle sannolikt vara mogen att ta över ungefär samtidigt som föräldrarna skulle gå i pension.

Den sista regeln som Keating (1997) lyfter fram är *engagemang*. Föräldrar som inte är nöjda med barnets arbetsinsats och ser inte att barnet skulle vara särskilt intresserad av att fortsätta tycker antagligen att det barnet kunde vara olämplig efterträdare. Barn som visar mera intresse för gården och mera kunskap i att sköta gårdens arbetsuppgifter önskas hellre fortsätta på gården. Sten (2008) förklarar att det inte är enkelt att hitta en lämplig efterträdare. Det kan hända att det inte finns intresserade, eller det inte finns barn eller släktingar. Det kan också finnas andra omständigheter som gör det svårt att

hitta lämpliga efterträdare. Ifall gårdsägaren spelar sina kort rätt kan det vara enkelt att hitta en intresserad och naturlig arvinge. I vissa fall kan det även finnas flera villiga efterträdare.

3.5.3 Inkludering och exkludering

Vissa får fortsätta och andra får hitta en annan väg till sin livnäring? Till familjeföretaget inkluderas de familjemedlemmar genom att de är en del av familjen och företaget. Fast det att man är en del av familjen betyder inte att man är en del av företaget. Man kan bli utstängd både med formell och informell roll från sociala sammanhang, formella och informella beslutsarenor som t.ex. ledningsteam, ägarråd och familjeråd. Det kan ske både medvetet och omedvetet. Tidigare studier har beskrivit att kvinnor i familjeföretag har råkat ut för exkludering som t.ex. ägande, ledningsinflytande och övertagande vid generationsskifte. Men kvinnor är inte de enda som råkat ut för sådan exkludering. Problemet, poängterar Brundin och Wigren genom Brundin et al (2012) är tvåkönad. Vidare gäller det även dem som är informellt eller informellt har en särställning i familjeföretaget, som t.ex. ingifta, sambor, bonusbarn och även de som från födseln tillhör familjen. Brundin et al (2012) utvecklar att i företagarfamiljer fokuseras det i stort sett på den s.k. kärnfamiljen.

Men exkludering från föräldrarnas sida är inte hela berättelsen. Sten (2008) förklarar att när man växer upp i ett familjeföretag kan man också börja ifrågasätta familjeföretaget och kanske ser arbetet inom familjeföretaget som mindre attraktivt alternativ. Att allting hela tiden kretsar kring familjeföretaget och lämnar lite utrymme och tid för andra intressen. Enligt Aldamiz-Echevarría et al. (2017) är det normalt att en familjemedlem som kommer från en företagarfamilj utvecklar intressen för en karriär utanför familjeföretagets sysslor. Orsaker till det kan vara att familjeföretagets sysslor inte intresserar, man vill utveckla egen karriär i någon annan bransch, man vill ha ökad självständighet från familjen, m.m.

Gersick et al. (1997) poängterar själva processen är inte alltid lika rationell eller planerad som det beskrivs i det mesta av litteraturen om familjeföretag. Vissa familjeföretag jobbar hårt för proaktivitet i planeringen av generationsskiften och för att ha företaget aktuellt läge som speglar familjens situation i generationsskiftets varje stadie. Andra familjer för generationsskiften genom improvisation och jobba igenom

motkrafter utan någon särskild planering. Elo-Pärssinen och Talvitie (2010) poängterar att generationerna diskuterar inte nödvändigtvis sinsemellan om deras personliga förväntningar och önskemål angående företagets framtid. Om efterträdaren önskar att följande generationen fortsätter bör det göras klart med efterträdande generationen. Det är också viktigt att den äldre generationen respekterar beslutet ifall den yngre generationen inte lyder äldre generationens önskemål eller förväntningar, även om det innebär att nästa generationen inte vill fortsätta i familjeföretaget. (Elo-Pärssinen och Talvitie, 2010)

3.5.4 Att finna sin plats

Företrädarens framtid och roll på gården efter generationsskiftet. Sten (2008) förklarar att det är svårt att markera var tar generationsskiftet slut. Lobleby et al. (2010) förklarar att målet på en familjegård, så som i andra familjeföretag, är att ge en förbättrad och vettigt fungerande gård till följande generationen. Precis som med generationsskiftet är inte pension heller en enskild händelse, det är rad övergångsfaser. Enligt Gasson och Errington (1993) är pension en produkt av urban industriell arbetskultur som inte är lika relevant i familjegårdars kontext. I andra yrken är det ganska normalt att ungefär vid 60-65-årsåldern sluta arbeta och övergå till att njuta friheten som pensionen erbjuder. Med självförsörjande yrken har man dock flera möjligheter. Inom lantbruket kan pension betyda olika saker. Det kan betyda allt från, i extrema fall, att sälja gården och sluta jobba inom industrin till att sluta göra vissa jobb på gården. I många andra fall övergår man till deltidspension. Gasson och Errington (1993) förklarar att det inte är ovanligt att företrädare går igenom flera olika faser med olika nivåer av stegvis minskande engagemang och arbete på gården tills de eventuellt slutar arbeta och går i pension. T.ex. semi-pension där företrädaren har överlåtit ansvaret över gården till efterträdaren, men är själva ändå på någon nivå involverade i familjegården. Sedan finns det pension från familjegården, där företrädaren inte är aktivt engagerad i familjegården förutom enstaka gånger ibland och efterträdaren sköter all verksamhet som innebär gården. Sten (2008) förklarar att en orsak till det här kan vara att det inte körs ledarskifte och ägarskifte samtidigt. Gasson och Errington (1993) poängterar att det finns också flertal faktorer som kan bestämma hur snabbt eller långsamt ett generationsskifte kan ske, som t.ex. sjukdom eller företrädarens eller efterträdarens personlighet.

Sten (2008) förklarar att efter generationsskiftet är formellt genomfört kan innebära att företrädare fortsätter att jobba i familjeföretaget. Varför företrädare väljer fortsätta vara involverad inom företaget är för att företaget är deras livsverk och de är såklart intresserade i att jobba inom branschen och se vilken riktning nästa generationen tar familjeföretaget. Gasson och Errington (1993) berättar att det är vanligt att företrädaren stannar på gården eller alternativt bor väldigt nära gården efter pensioneringen. Det kan vara pga. företrädaren bott där hela sitt liv och vill gärna bo kvar.

3.6 Sammanfattning av teoretiska referensramen

I det här kapitlet går jag igenom sammanfattningsvis de bakomliggande teorierna om hur generationsskiftesprocesser på familjegårdar spelar ut sig inom familjen.

Gersick et al. (1997) förklarar att ett generationsskifte är det ultimata testet för familjeföretaget. Det är en förutsättning för ett företags fortsättning samt familjeföretags kontinuitet är dess förenande angelägenhet. (Elo-Pärssinen och Talvitie, 2010). Generationsskiften är fascinerande för att de är förutsättningen för familjeföretagens överlevnad och ge nya möjligheter men samtidigt kan de orsaka rejäla familjegräl samt andra problem. Ett generationsskifte är en process som börjar väldigt tidigt i vissa familjemedlemmars liv och som fortsätter med mognande och det naturliga föråldrandet av generationer (Gersick et al. 1997). Sten (2008) berättar att det handlar om bara fyra stora frågor: 1. På vilket sätt har företrädaren tänkt dra sig tillbaka från företagets operativa verksamhet? 2. Hur ska efterträdaren uppnå positionen att den har det yttersta ansvaret för ledningen av den operativa verksamheten? 3. På vilket sätt ger företrädaren över sitt ägande över familjeföretaget? 4. På vilket sätt överges ägandet företaget samtidigt som efterträdaren tar ansvar över företagsledningen? Dessa frågor innebär en många viktiga följdfrågor som är till en viss del förknippade ihop. Därför diskuteras i anslutning med varandra och över generationsgränserna. Folk tenderar vara aktsamma för generationsskiften för att de kan dröja länge och innebära många svåra frågor. Men risker kan lätt undvikas om förberedelserna påbörjas i god tid. (Sten, 2008)

Så pass olika och unika generationsskiften är kan det ändå i det stora identifieras fyra faser. I den första fasen skapas det grunden för generationsskiftet, det identifieras efterträdarkandidater och det tas reda på vart vill man gå. Elo-Pärssinen och Heinonen (2019) berättar att till den första fasen hör till coachandet och förberedandet av fortsättande generationen till den nya rollen. I den andra fasen analyseras det olika alternativ och uppskattas samt utvecklas efterträdarnas kunskaper. I den tredje fasen fattas det beslut och makt och ansvar flyttar till efterträdare. Ett generationsskifte kan på teknisk nivå förverkligas på två olika sätt: företagsegendomet kan överföras som en gåva eller fortsättande generationen kan köpa företaget från företrädaren. I den fjärde fasen är den nya början, där företrädaren och efterträdaren har nya roller och inom företaget förverkligas det ny strategi. (Elo-Pärssinen och Heinonen, 2019)

Familjeföretag är mer än bara företag. Familjeföretagens huvudsakliga målsättning är kontinuitet och hållbar utveckling, vilket påpekar på en långsiktig perspektiv till verksamheten. (Elo-Pärssinen & Talvitie, 2010). Sten (2008) påpekar att inom familjeföretag möter två olika världar: familjen och företaget. Således handlar det för varje företagarfamilj att hitta rätta balansen mellan dessa två. Kebler (2012) förklarar att eftersom gårdar är ofta familjeägda så måste de själv försäkra sina egna sociala och professionella framtid, vilket är unikt för familjeägda gårdar. Därmed är det viktigt för äldre generationen att överföra gården och dess verksamhet till följande generation för att garantera gårdens, verksamhetens och livsstilens överlevnad. (Gasson och Errington, 1993).

Viljan att föra familjeföretaget vidare kan rotas i tre orsaker: 1. att erbjuda barnen en möjlighet till utveckling, 2. att fortsätta familjens traditioner och 3. att hålla familjen tillsammans. Enligt författarna är främsta orsaken till familjeföretagets-fortsättning centrerat kring familjen (Elo-Pärssinen och Talvitie, 2010). Det finns några traditionella regler enligt vilka man brukar välja lämpliga efterträdare (Keating, 1997). Ena regeln är att bara ett barn föredras ta över, men olika undantag är inte ovanliga. Gasson och Errington (1993) samt Sten (2008) förklarar att ofta sker valet av efterträdare naturligt inom familjen och identifieras ofta tidigt i barnens liv, för att inom familjen känner man bäst till barnens egenskaper och vilken av dem skulle vara lämpligast för att ta över familjeföretaget. Pastrapa et al. (2007) förklarar att företagarfamiljer anser att det är viktigt att inkludera barnen tidigt i företagets

verksamhet på grund av inåtvändhet och viljan att säkra överlåtandet av företaget till nästa generation.

Många familjeföretagare har blivit uppfostrade, utbildade och förberedda för att räkna familjeföretaget som ett realistiskt alternativ för framtiden. Då kan föräldrarna identifiera vilken av barnen skulle lämpa sig bäst i att fortsätta familjeföretaget. Trots att många barn i företagarfamiljer engagerade i familjeföretaget är det inte ett garanti för att de skulle vara involverade i familjeföretaget när de vuxit upp (Sten, 2008).

Till familjeföretaget inkluderas de familjemedlemmar genom att de är en del av familjen och företaget. Fast det att man är en del av familjen betyder inte att man är en del av företaget (Sten, 2008). Det kan ske både medvetet och omedvetet. Tidigare studier har beskrivit att kvinnor i familjeföretag har råkat ut för exkludering från generationsskifte. Men de är inte de enda som råkat ut för exkludering. Problemet är tvåkönad (Brundin och Wigren, 2012). Vidare gäller det även dem som är formellt eller informellt har en särställning i familjeföretaget, som t.ex. ingifta, sambor, bonusbarn och infödda familjemedlemmar. Brundin et al (2012) utvecklar att i företagarfamiljer fokuseras det i stort sett på den s.k. kärnfamiljen. Sten (2008) förklarar att när man växer upp i ett familjeföretag kan man också börja ifrågasätta familjeföretaget och kanske se arbetet inom familjeföretaget som ett mindre attraktivt alternativ. Det normalt att en familjemedlem som kommer från en företagarfamilj utvecklar intressen för en karriär utanför familjeföretagets sysslor för att familjeföretagets sysslor inte intresserar och man vill utveckla egen karriär i någon annan bransch eller vill ha ökad självständighet från familjen, m.m. (Aldamiz-Echevarría et al, 2017).

Gasson och Errington (1993) förklarar att det inte är ovanligt att företrädare går igenom flera olika faser med olika nivåer av stegvis minskande engagemang och arbete på gården tills de eventuellt slutar arbeta och går i pension. T.ex. semi-pension där företrädaren har överlåtit ansvaret över gården till efterträdaren, men är själva ändå på någon nivå involverade i familjegården. Sedan finns det pension från familjegården, där företrädaren inte är aktivt engagerad i familjegården förutom enstaka gånger ibland och efterträdaren sköter all verksamhet som innebär gården. Sten (2008) förklarar att det är svårt att påpeka när generationsskiftet egentligen är slut eftersom det är ofta som

företrädaren fortsätter vara involverad i familjeföretaget. Företrädaren ska ge tillräckligt med utrymme att innovera och utveckla företaget. Varje generation ska göra företaget lik sig själv: ny tid, nya arbetare och nya arbetssätt. Det är ändå bra att företrädaren är med och sparrar och stöder efterträdaren. På så vis kompletterar den äldres visdom och erfarenhet den nya generationens energi och iver (Elo-Pärssinen och Heinonen, 2019).

Generationsskiftet är inte alltid lika rationellt och välplanerat som det förklaras i litteraturen kring familjegårdar och -företag. Vissa familjeföretag är väldigt proaktiva och planerar noggrant sitt generationsskifte. Elo-Pärssinen och Talvitie (2010) förklarar att lönsamhet är en viktig koncept inom företag, men ibland inom familjeföretag är man tvungen att välja sin familj över lönsamhet och t.ex. välja en icke-passande efterträdare för att bevara harmonin inom familjeföretaget. Det innebär att det finns en hel del emotionellt värde i familjeföretag. Loblely et al. (2010) förklarar att målet på en familjegård, så som i andra familjeföretag, är att ge en förbättrad och vettigt fungerande gård till följande generationen. Enligt Kuusisto och Kuusisto (2008) börjar generationsskiftens förberedelser genast när efterträdaren väljer att aktivera generationsskiftens planeringsprocess och när företrädaren är villig att börja släppa taget.

4. Metoddiskussion

4.1 Val av datainsamlingsmetod

I det här kapitlet diskuterar jag vilken datainsamlingsmetod som skulle lämpa sig bäst för min studie. För att underlätta insamlingen av avhandlingens empiriska material bedömer jag en kvalitativ metod. Därför väljer jag att främst använda semistrukturerade intervjuer. Ahrne och Eriksson-Zetterqvist (2015) framhåller att man genom kvalitativa intervjuer får en bra inblick i hur en individ som intervjuas förstår och upplever sociala förhållanden. Enligt Bryman och Bell (2013) får forskaren tack vara kvalitativa metoder maximalt informativa och detaljerade svar. Bernhardtson (2013) förklarar vidare att det i intervjuer ryms förhandlingar om verkligheten, konstruktioner av utsagor samt en rad sociala fenomen som t.ex. attraktion, fascination, avståndstagande och mer och mindre subtil maktutövning. Eftersom ett generationsskifte inom ett familjeföretag, som t.ex. i min studie en familjeägd gård, är i det stora hela en social händelse som utspelas inom en familj eller släkt är intervjuer den bästa metoden att samla in information. Med intervjuer har jag möjlighet att få fram information som är så uttömmande som möjligt.

Som stöd för det kvalitativa material som jag samlar in genom kvalitativa intervjuer använder jag mig av en frågelista för att samla in rena bakgrundsfakta om gårdarna och deras ägare. I frågelistan frågar jag hur länge gården har varit i släkten, sedan vilket år den nuvarande ägaren har ägt och bestämt över gården. Jag ställer också frågor om vad gårdens verksamhet är och om den har förändrats i samband med generationsskiftet. Även om jag har en frågeblankett med utnyttjar jag inte kvantitativa metoder i min studie. Frågelistan finns som stöd så att det inte går tid att söka fram bakgrundsinformation i det kvalitativa forskningsmaterialet. Enligt Bryman och Bell (2013) sparar en frågelistan tid för en själv, eftersom den ofta är snabb att fylla i. Bryman och Bell (2013) poängterar att det finns några nackdelar med enkäter som t.ex. att alla frågor passar inte för frågelistan, man kan t.ex. inte hjälpa till respondenten med att tolka frågorna, etc. Men eftersom jag i frågelistan endast ställer frågor om gårdens bakgrund i form av årtal, när de tog över gården och om nuvarande och tidigare verksamhet, så finns det inte utrymme för misstolkning. Frågelistan är bara

för att fylla i bakgrundsinformation om själva gårdarna. I själva intervjun ställer jag de större frågorna.

I det här underkapitlet har jag förklarat att jag utgår från kvalitativa, semistrukturerade intervjuer som min huvudsakliga datainsamlingsmetod. Semistrukturerade intervjuer är ett effektivt sätt att ge en klar riktning för min intervju men samtidigt ger jag tillräckligt med utrymme för respondenten att förklara det som hen tycker är relevant och viktigt. Som stöd använder jag en frågelistan för att samla in bakgrundsfakta om de gårdar jag intervjuar. Frågelistan täcker de fakta som jag inte nödvändigtvis skulle få ur de större frågorna under intervjun utan att göra slutna frågor. I följande kapitel kommer jag förklara hur jag ska gå till väga med intervjuerna.

4.2 Avgränsningar

Efterträdaren: Denna avhandling skall fokusera på generationsskiftet inom gårdsägarfamiljen från efterträdarens synvinkel. Vilka olika värderingar, omständigheter, intressen och omgivning inverkar på vem tar över en gård, vem tar inte över och varför.

Familjegårdar: I den här avhandlingen tas i beaktandet endast familjegårdar som är familjeägda lantbruksföretag. Gårdar där minst en familjemedlem är aktivt involverad i verksamheten. Lantbruksföretag som enbart ägs av en familj och förvaltas av andra utomstående parter räknas inte med i studien.

Finland: I den empiriska delen av avhandlingen kommer alla forskningsobjekt att vara finländska familjegårdar inom lantbruksbranschen. Trots att gårdarna är exklusivt finländska tänker jag utnyttja mig av såväl finländsk som utländsk teoretisk litteratur kring studiens ämne.

Generationsskiftesprocessen: Avhandlingen kommer att fokusera på hur förberedelserna inför generationsskiftet och skötandet av förhållanden inom familjen

gick till under generationsskiftesprocessen. Samt hur var läget inom familjen efter generationsskiftet.

Företagens storlek: De gårdar som jag undersöks i denna avhandling hör organisatoriskt till klassen småföretag som har maximalt 10 stycken anställda.

4.3 Tillvägagångssätt

Som stöd för tillvägagångssättet i intervjuerna utnyttjar jag Ahrne och Eriksson-Zetterqvists (2015) fem regler för hur argumentationen i intervjun ska byggas upp? Intervjuaren bör lyssna på den intervjuade på ett lugnt, tålmodigt, vänligt och intelligent reflekterande sätt. Intervjuaren ska inte framhäva någon form av auktoritet. Intervjuaren ska inte ge råd eller komma med moraliska förmaningar. Intervjuaren ska inte argumentera med den som hen intervjuar, utan tala eller ställa frågor endast vid lämpliga tillfällen. Dessa regler finns för att intervjuaren ska få så noggrann information av respondenten som möjligt men ska inte styra intervjun eller undersökningen på fel spår. (Ahrne & Eriksson-Zetterqvist, 2015) Ytterligare något att ta hänsyn till är det som Alasuutari (2003) lyfter fram: att båda parterna borde vara på samma nivå. En kvalitativ intervju är en situation där båda parterna använder sin social kompetens för att producera forskningsmaterial. Det är därför viktigt att man får så mycket uppriktig information som möjligt i en intervjusituation. Därför är det till fördel att jag presenterar mig själv, min bakgrund och koppling till herrgårdar för att mina respondenter ska känna sig säkra och kan vara så öppna som möjligt. Detta hävdar Bernhardtson (2013) utifrån sina intervjuer med familjeföretagare.

Intervjufrågor kan delas in i två huvudkategorier, slutna frågor och öppna frågor för att få ur den informationen man vill av respondenterna. Alaterä och Halttunen (2003) menar att man kan lära sig en hel del av båda frågetyperna men det finns vissa tillfällen då man lär sig mera genom öppna frågor och vissa var man lär sig mera genom slutna frågor. Eftersom slutna frågor ofta begränsar respondentens svarsmöjligheter, fungerar de bäst i en situation där man vill ha specifik information av respondenten. I mina intervjuer får jag ut mera av mina intervjuer genom att ha frågor som är tillräckligt öppna. Då får informanten utrymme att utveckla sina svar och kan avslöja mera

information utan att jag behöver specifikt fråga efter det. Bryman och Bell (2011) hävdar att kvalitativa intervjuer låter intervjun röra sig i olika riktningar och ger också mycket utrymme till intervjupersonen att uppleva vad som är relevant och viktigt.

Men jag utelämnar ändå inte slutna frågor helt och hållet. För Alaterä och Halttunens (2003) påpekar att alla frågetyper är lämpliga i olika situationer, men om man ställer slutna frågor för tidigt, begränsar de ofta konversationen eller vilseleder diskussionen i en annan riktning och respondenten vågar inte nödvändigtvis rätta intervjuaren. Därför är det viktigt att jag vet vad jag frågar, hur jag frågar och var jag frågar. För på så vis kan jag få rätt information i rätt situation. I ett visst skede kan jag använda en sluten fråga för att påverka vilka olika delämnena jag kan fråga mera om och inte bli överväldigad av för mycket information som är irrelevant för min forskning. Med hänsyn till hurdana frågor jag ska ställa och för att inte låta mina intervjuer gå in på sidospår eller för att jag inte ska få allt för mycket irrelevant information är det bra att göra en intervjuguide. Bryman och Bell (2013) förklarar att en intervjuguide är mindre specifikt och mindre strukturerat än ett intervjuschema. En intervjuguide kan vara en kort minneslista över vilka områden ska täckas i en intervju eller en mera strukturerad lista över frågeställningar som ska täckas. I mitt fall är intervjuguiden en rad frågor jag vill svar på eftersom jag utför en semistrukturerad intervju. Bryman och Bell (2013) förklarar att när man utformar en intervjuguide är det viktigt att man skapar en viss ordning på de teman och frågor som man vill få svar på. Det är också viktigt att ordna frågorna så att de följer varandra på ett lämpligt sätt, liksom att också förbereda sig för att under intervjuens gång vara tvungen att ändra på ordningsföljden. De hävdar också att man ska formulera frågorna så att de gör det lättare att få lämpliga svar på frågorna och att använda begripligt språk som passar intervjupersonerna.

En utmaning som Bernhardtson (2013) tar fram är hur intervjuare ska förhålla sig till informanterna. Familjeföretagsägare i synnerhet kan vara "politiskt medvetna" om sitt företag och därför kan välja att uttrycka sig försiktigt och inte nödvändigtvis avslöja hela sanningen. Bernhardtson (2013) förklarar vidare att det som kan hjälpa i sådant fall är anonymitet. Med anonymitet kan man skydda familjeföretagets, eller i detta fall gårdens och familjens, integritet. I min avhandling väljer jag att stöda min datainsamling med en frågeblankett för att underlätta och försnabba datainsamlingsprocessen så att jag sparar tid för den kvalitativa delen av

undersökningen. Dessutom tänker ta fram lite statistik för att vidareutveckla min problembakgrund. Bryman och Bell (2013) säger att en multi-strategisk forskningsansats lämpar sig bra för att studera organisationskulturer, eftersom forskningsansats kan användas för att fånga kulturella element och processer. Det är på ett visst plan också relevant för min studie då varje familjeägd gård har sin egen hierarki och organisationskultur och de är sannolikt starkt kopplade till varandra.

I det här kapitlet har jag gått igenom mina tillvägagångssätt i samband med intervjuerna. Jag började med att gå igenom hur intervjuaren ska förhålla sig till den som intervjuas, att båda parterna bör vara på samma nivå när intervjun genomförs. Jag gick också in på vilka fallgropar det finns som man ska vara medveten om vid intervjutillfället. Jag täcker också vilka sorts frågor jag ska ställa och på vilket sätt jag ska ställa dem för att få bästa möjliga frågor. Slutligen gick jag in på att jag kommer att ta upp lite statistik för att få en bättre grund för och mera tyngd åt min argumentation.

4.4 Val av informanter

I det här kapitlet förklarar jag vilka kriterier jag använder för valet av informanter och varför jag valt just de specifika kriterierna. En del av mina urvalskriterier baserar sig på min egen kännedom om branschen.

Eftersom jag själv kommer från en familjeägd gård har jag lätt att få kontakt med personer för intervjuerna. Jag utnyttjar vår gårds affärsnätverk och samarbetspartner för att välja informant. Mina kriterier är rätt enkla. Eftersom det inte görs generationsskiften på familjeägda gårdar varje dag och de kan ta en lång tid att genomföra, så är det lättare för mig att hitta lämpliga kandidater att intervjuas. De jag intervjuar ska vara från en finländsk familjeägd gård och representera den efterträdande generationen som varit med om ett generationsskifte under de senaste 25 åren. Alla de gårdsägare jag intervjuar är från Finland för då är alla gårdar jag intervjuar inom samma affärsmiljö och juridiska gränser. Dessutom blir det lättare för mig när jag inte behöver ta olika sär faktorer i beaktande i avhandlingsprocessen som t.ex. olika kulturer eller lagstiftningar. Även om jag inte kommer behandla beskattning

eller olika folks kulturer i min avhandling så är det viktigt att komma ihåg att människor agerar enligt den omgivning de befinner sig i. De jag intervjuar ska ha vissa grundfaktorer gemensamt och till dem hör samma kulturell och juridisk omgivning.

Jag vill att de jag intervjuar ska vara av den efterträdande generationen och måste ha varit med om ett generationsskifte för jag upplever att på så vis kan jag få en så realistisk bild som möjligt om hur generationsskiftet genomfördes. För dem som är av den efterträdande generationen kan vissa eller en hel del aspekter av verksamheten vara något fullkomligt nytt. Jag vill få en realistisk inblick i hur generationsskiftet gick till. Jag vill inte intervju någon som ska vara med om ett generationsskifte inom en snar framtid eftersom de svaren kan vara en blandning av förväntningar, planer, antaganden och idéer. Därmed är det inte en vettig basis för min studie för de svaren skulle inte nödvändigtvis ha något med riktig erfarenhet eller kännedom att göra. Förväntningar och intentioner kan vara långt från sanningen när generationsskiftet är genomfört. En orsak till att jag föredrar att intervju den efterträdande generationen är att de har en helt annan inställning till generationsskiftet än den företrädande generationen. Efterträdaren är med om och upplever en massa som är nytt och kan därför ge mera omfattande svar om hur generationsskiftet gick till. Dessutom har de hållit i trådarna sedan generationsskiftet så de känner väl till hur generationsskiftet har inverkat på företagsverksamheten och familjerelationerna.

Den föregående generationen skulle säkert kunna ge en bra jämförande inblick i hur det var då hen var med om ett generationsskifte på gården. Men de kanske inte känner generationsskiftet eftersom de har varit med om det en gång och kanske väljer att inte tala om hur generationsskiftet kändes av inom familjen. Alternativt kunde den föregående generationen ta vissa saker för givet och kanske inte tala om sådana saker som är viktiga för min studie.

Gården ska vara ett lantbruksföretag vars huvudsakliga försörjning är åtminstone till hälften kopplad till lantbruksbranschen och vara mellanstor till stor till storleken. Gårdar i min studie ska helst ha någon sidoverksamhet som tilläggs inkomster för gården. Jag kommer inte att täcka deras verksamhet angående sidoinkomst i min studie, men jag känner att det blir lättare att jämföra fallen sinsemellan. Dessutom har de flesta gårdarna idag någon form av sidoverksamhet för att stödja självförsörjningen.

Jordbruk eller boskap i sig är inte lönsamt nog för att försörja sig själv i dagens läge. Det skulle vara svårt att hitta en gård vars sysselsättning är endast jordbruk, boskap eller skogsbruk utan någon form av sidoverksamhet. Därför är det lättare för min studie om jag har det som ett kriterium för de gårdar vars ägare jag intervjuar. Jag exkluderar också riktigt stora börslistade gårdar eftersom det kan finnas flera människor utanför familjen eller släkten i ledarskapspositioner så det blir för komplicerat att få svar om de områden jag vill få svar på.

Jag exkluderar också gårdsägare vars gårdars huvudsakliga inkomst och verksamhet faller utanför lantbrukssektorn. Det vill säga, gårdsägare som jobbar huvudsakligen inom någon annan bransch och jobbar på gården säsongvis och inte har förvaltare eller anställda som sköter om gården. Gårdens storlek är också avgörande, för att den ska vara tillräckligt stor med tillräckligt omfattande verksamhet för att kunna stå för en merpart eller åtminstone hälften av gårdens inkomster. Utöver de här avgränsningarna strävade jag efter att få ett så pass brett urval av familjeägda gårdar som möjligt. Jag sökte med avsikt gårdar som sysslade med olika verksamheter, var av olika storlekar i areal, omsättning och som drevs av familjer och släkt av olika storlekar och konstellationer. De har ändå en hel del gemensamt. Alla dessa gårdar fungerar inom åtminstone en gemensam bransch.

I det här kapitlet har jag redogjort varför jag ställt de kriterier jag har ställt för hur jag valt informant. Jag har fastställt att hur gården måste ha varit i familjen i minst tre generationer och att jag skulle endast intervjua den föregående generationen för att det skulle hjälpa mig få en så realistisk bild av generationsskiftet som möjligt. Jag förklarade också att gårdens egenskaper är en del av kriterierna och att hur det får finnas skillnader i verksamheten så länge de är från samma lantbruksbransch och har olika sidoverksamheter.

4.4.1 Utförandet av intervjuer

I det här kapitlet redovisar jag för hur intervjuerna utfördes. Jag inleder med en beskrivning av och hur jag fortsätter därefter.

Intervjuerna bokades huvudsakligen per telefon och e-post. När jag bokat en intervju per telefon förklarade jag kort vem jag är och vad jag gör min avhandling om, frågade

om de var villiga att ställa upp för en intervju för min avhandling, varefter vi kom överens om var och när intervjun skulle utföras. När intervjun hade bokats var proceduren följande: först skickade jag en e-post med information om vilka ämnen jag skulle fråga dem om under intervjun. Då har informanten så mycket tid som möjligt att reflektera över sina erfarenheter av ämnet och fundera ut vad hen kunde berätta. Jag gav ändå inte alla frågor på förhand utan avslöjade bara vilka ämnen mina frågor handlar om och gav ett par exempelfrågor som inte skulle ställa i samma form under själva intervjun.

Planen var att själva intervjun skulle äga rum på informanternas gård eller ett på ett café var jag kan i lugn och ro intervju dem. Jag frågade tillstånd om att få banda in intervjuerna med dem. Jag var senare under våren år 2020 tvungen att genomföra intervjuerna per telefon på grund av rådande COVID-19 pandemi.

Jag började intervjun med att samla in bakgrundsfakta utgående från en frågelista och började sedan ställa relevanta frågor utgående från intervjuplanen. Jag utgick ifrån en intervjuplan som baserar sig på Bryman och Bells (2013) beskrivning av en semistrukturerad intervjuplan. I den utgår man ifrån en intervjuplan med en lista med specifika teman, så behöver man inte följa samma ordning som de är ordnade enligt intervjuguiden. Min intervjuplan innehöll också en hel del öppna frågor som var formade som om det var en kvalitativ intervju. De ger tillräckligt med utrymme för den jag intervjuade att vara flexibel och förklara mera om vad hen ansåg vara viktigt. Bryman och Bell (2013) lyfter fram att i kvalitativa intervjuer är det viktigt att lämna utrymme för hen man intervjuar så att den kan tolka och ge mera information om vad hen anser vara viktigt. Jag räknade med att mina intervjuer skulle bli ungefär en timme långa.

Efter intervjun planerade jag att ansikte mot ansikte fråga om jag fick skicka frågor i efterhand per e-post om det skulle dyka upp några tillägsfrågor. Följande dag skickade jag ett meddelande där jag förklarade hur tacksam jag var för intervjun och påminna om att jag skulle återkomma med tillägsfrågor per e-post skulle jag komma på några frågor. Jag var i vissa fall fråga några tillägsfrågor i efterhand. Efter intervjuerna hade genomförts transkriberade jag intervjuerna på min dator.

I det här kapitlet har jag redogjort för hur jag hade planerat genomföra mina intervjuer om allt från hur intervjun bokas till att den har slutförts. I följande kapitlet tar jag upp olika faktorer om trovärdighet som bör beaktas i utförandet av min studie.

4.4.2 Trovärdighet

I det här kapitlet redovisar jag för olika kriterier om trovärdighet och hur viktigt trovärdighet är för forskningen.

När man utför en kvalitativ studie behövs det kriterium för hur bra studien är. Bryman och Bell (2008) förklarar att det finns två viktiga faktorer för bedömning av en kvalitativ undersökning: trovärdighet och äkthet. Eriksson och Kovalainen (2015) samt Bryman och Bell (2008) förklarar att trovärdighet består av fyra olika delkriterier: tillförlitlighet, överförbarhet, pålitlighet och konfirmering.

Tillförlitlighet är det hur troliga eller sannolika resultaten är. Om det kan finnas många olika beskrivningar av en social verklighet, är det när allt kommer omkring trovärdigheten i den beskrivning som en forskare kommer fram till som avgör hur pass acceptabel den är i andra personers ögon. (Eriksson och Kovalainen, 2015) Att skapa tillförlitlighet i resultaten innebär både att man säkerställt att forskningen utförts i enlighet med de regler som finns och att man rapporterar resultaten till de personer som är en del av den sociala verklighet som studerats för att dessa ska bekräfta att forskaren uppfattat den verkligheten på ett riktigt sätt. (Bryman och Bell, 2008)

Överförbarhet är en parallell till extern validitet, det vill säga om resultaten kan tillämpas i andra kontexter. Eftersom kvalitativ forskning i normala fall innebär ett intensivt studium av en liten grupp eller av individer med vissa gemensamma egenskaper, tenderar kvalitativa resultat att ha fokus på det kontextuellt unika och på meningen hos eller betydelsen av den aspekt av den sociala verklighet som studeras. Huruvida resultaten håller streck även i någon annan kontext eller situation, eller i samma kontext vid en senare tidpunkt, är en empirisk fråga. Kvalitativa forskare uppmanas i stället producera fylliga redogörelser för de detaljer som ingår i en kultur. Det kan förse andra personer med något som kallas för en databas med hjälp av vilken de kan bedöma hur pass överförbara resultaten är till en annan miljö. (Bryman och

Bell, 2008)

Pålitlighet är det om man får likartade resultat även vid ett annat tillfälle. För att forskarna ska kunna bedöma en undersökning pålitligt ska det antas ett granskande synsätt. Det innebär att man säkerställer att det skapas en fullständig och tillgänglig redogörelse av alla faser av forskningsprocessen, - problemformulering, val av undersökningspersoner, fältanteckningar, intervju skrifter, beslut om analys av data, med mera. Kolleger kan sedan fungera som kvalitetsgranskare under studiens gång som ska bedöma kvaliteten på de procedurer som valts. Men granskningar har inte blivit särskilt vanliga tekniker i förbättringen av pålitligheten i kvalitativa undersökningar inom företagsekonomi. Delvis på grund av mängden data kvalitativa undersökningar genererar. (Bryman och Bell, 2008)

Konfirmering är det om forskaren har haft kontroll över sina värderingar så att de inte påverkat undersökningen på något avgörande eller skevt sätt och säkerställer att forskaren har agerat i god tro. Det ska vara uppenbart att forskaren inte medvetet låtit sina personliga värderingar eller sin teoretiska inriktning påverka utförandet av och slutsatserna från en undersökning. (Bryman och Bell, 2008) Eriksson och Kovalainen (2015) förklarar att trovärdighetskriteriet och frågor om äkthet är viktiga i etablerandet av erkännandet för kvalitativ forskning, även inom företagsekonomiska ämnesområden där kvantitativ forskning är vanligt.

I det här kapitlet har jag redogjort för om trovärdighet och alla dessa faktor som jag bör ta i beaktandet för att utföra min studie på det mest respektfulla sättet. I följande kapitlet tar jag upp hur forskningsmaterialet analyseras.

4.5 Analys av data

I det här kapitlet beskriver jag hur studiens data analyseras. I den här typen av studie är det viktigt att jag väljer rätt metod så att jag inte missar någon koppling.

För att identifiera mönstren i data jag samlat in är det viktigt att välja rätt analysmetod. Att analysera narrativ lämpade sig bäst, då informanterna i mina intervjuer i mina intervjuer beskriver sina upplevelser av hur generationsskiftet gick till när de själv gick igenom ett generationsskifte. Neuendorf (2017) förklarar att den här tekniken innebär beskrivning av formella narrativa strukturer. Uppmärksamhet fokuserar på karaktärernas val, bekymmer, svårigheter, konflikter, utvecklingar, etc. Texten i sig är inte intressant för forskaren utan innehållet i själva berättelsen. Man utgår ifrån att forskaren är en skicklig läsare av narrativ. Eriksson och Kovalainen (2015) styrker Neuendorf förklaring med att "narrativa uttryck" reflekterar ofta medvetna bekymmer och omedvetna samhällsliga, kulturella och individuella processer, med andra ord att jag fångar data i den tidsmässiga ordning som informanten berättar.

Eriksson och Kovalainen (2008) poängterar att i analyser av narrativ ligger fokus på narrativet som en form av representation. Man samlar berättelser från människor och använder specifika metoder för att analysera berättelsetyper (eng. story types), handling eller narrativa strukturer. De poängterar att det finns fyra alternativ att fokusera analysen på. Den första är mening, där man fokuserar på narrativets innehåll, dvs. vad som sägs. Den andra är fokus på hur berättelsen berättas. Den tredje är hur en person berättar berättelsen för en annan person i ett specifikt kontext. Den fjärde är att analysera hur berättelsen berättas för att nå en specifik resultat. Eftersom jag främst är intresserad av hur generationsskiftet ser ut inom familjen i generationsskiftets olika skeden, så använder jag mig av det första analysalternativet.

Eriksson och Kovalainen (2008) förklarar att vid analys av narrativets mening och innehåll strävar man efter att svara på frågan "vad berättas". Tematisk analys eller analys av mönster är en vanlig teknik för att organisera empiriska data också i narrativa studier. I narrativa studier har tematisk analys åtminstone två skilda betydelser. Första betydelsen är att man kan undersöka vilka som helst empiriska data för teman, exempelvis intervjuer, och sedan etablera en story för att integrera dem i en större berättelse. Och för att jag analyserar enskilda narrativ är det bäst att analysera varje fall som sig själv och sedan återgå till teorin. På så vis kunde jag få reda på vilka sätt det finns gemensamma och skiljande faktorer och jag får reda på hur intervjuerna jämför sig med teorin.

I och med att jag analyserar vad de säger så det är viktigt att jag ställer lämpliga och relevanta frågor till dem jag intervjuar. En utmaning är förstås mängden data som i kvalitativa studier lätt kan bli mer omfattande än man kan hantera. Det var därför viktigt att tydligt välja vad jag skulle fokusera på för att inte få för mycket information. Eftersom jag skulle analysera informanternas narrativ var det viktigt att ställa mina intervjufrågor så att de skulle börja berätta sina berättelser om hur de tog över efter sina företrädare. Att analysera narrativ lämpar sig bäst för min forskning eftersom alla jag intervjuade hade varit med om ett generationsskifte inom de senaste 35 åren. Mitt fokus ligger i deras upplevelser om hur generationsskiftet sköttes inom familjen och att analysera narrativ är perfekt för att fånga data från mina respondenter. Här är narrativen klart konstruerade av forskaren och deras konstruktion är en del av analysen. Det andra alternativet hade varit att undersöka narrativen då de berättas och att försöka fånga olika mönster, gemensamma mönster och skillnader.

I det här kapitlet har jag förklarat vilka analysmetoder som bäst lämpade sig för min studie. Jag utvecklade hur en analys av narrativ skulle vara det mest lämpliga sättet att analysera mitt forskningsmaterial. Jag har redovisat hur analysen av intervjuerna som enskilda berättelse samt att fånga den relevanta informationen i dem och jämföra informationen med teorin ger de bästa resultaten.

5. Data

I det här kapitlet presenterar jag forskningsmaterialet. Jag redogör vad det framkom i intervjuerna med gårdsägarna och rådgivarna. På familjegårdar är genomgång av ett generationsskifte är före eller senare ett måste. Inget generationsskifte är lik en annan. Varje gård har sin egen historia och traditioner, men det finns gemensamma trender och tendenser i generationsskiftesprocesser. Det är viktigt till min studie att få en mera helhetsmässig uppfattning om dessa trender som berör familjeförhållanden. Först presenterar jag vad det framkom i intervjuer med rådgivare för att ge en mera helhetsmässig bild om hur generationsskiften händer på gårdar. Både på generell plan och inom familjer.

5.1 *Presentation av gårdarna*

De gårdar jag valde till min studie gjorde jag enligt de kriterier jag ställde på mina informanter före jag utförde intervjuerna. Gårdarna hade olika familje- och företagsmönster och fungerar inom samma branscher. Gårdarna 1, 3 och 5 finns i Södra Finland, Gård 2 finns i Östra Finland och Gård 4 i Västra Finland. Varje gård ägdes av en familj med vissa som hade ingått i ett partnerskap med en familjemedlem eller en utomstående part. Gårdarna är från olika håll i Finland. Jag valde gårdar som har varit olika långa tider i familjen/släkten för att se huruvida traditioner är olika eller inte.

Jag strävade till att ställa rätt breda frågor angående särskilda ämnesområden för att få bättre fram vad som egentligen är viktigt i generationsskiften inom familjen. Jag ställde frågor angående själva familjeföretaget/gården, generationsskiftet, familjen och kommunikation och ett antal allmänna frågor för att bygga kontext. De frågor som gav mest relevant information var om familjen och kommunikation och från generationsskiftessfrågorna.

Gård	Grundat	I familjen sedan	Generationsskiftets år	Antal generationsskiften på gården	Aktiv generation	Generationsskiftet berörde x familjemedlemmar	Ägande parter	Näringsgren
1	1600-talet	1950-talet	2012	3	1	1	2 (en partner utanför familjen)	Lantbruk, ekoköttproduktion (huvudsaklig) Regional turism, Entreprenad (bisysslor)
2	1600-talet	1600-talet	1991-2011-2019 (genomfördes stegvis)	11	1	2	1	Jordbruk, Skogsbruk (huvudsaklig) Växtodling (skild bisyssla)
3	1800-talet	1800-talet	1990-1993	5	1	3	2 (syskon)	Ekologisk nötköttsproduktion, lantbruk, skogsbruk, regional turism, julgransodling
4	1600-talet	1910-talet	2000-talet	3	1	2	1	Ekologisk nötköttsproduktion, lantbruk, kommersiell jakt
5	Okänt men flera hundra år	1970-talet	2012	1	2	2	1	Spannmålsodling, Lantbruksentreprenad

Tabell 1. Presentation av gårdarnas familjeomständigheter och egenskaper

I den här tabellen presenterades central fakta om gårdarna valda för min studie. Mera omfattande beskrivning om gårdarna och ägarnas bakgrund kan läsas om i Bilaga 3.

5.2 Databeskrivning

I det här kapitlet jämför jag gårdarnas generationsskiften sinsemellan och med rådgivarnas erfarenheter, diskuterar dem och anknyter till teorin. Syftet i avhandlingen var att se på generationsskiftesprocessen från ett värde- och familjeperspektiv från efterträdarnas synvinkel. Jag kommer att redogöra för hur den yngre generationen upplevde generationsskiftet och vilka utmaningar och positiva bidragande faktorer till generationsskiftet som kom fram i intervjuerna. Jag kommer diskutera efterträdarnas förhållande familjen och till gården före, under och efter generationsskiftet. Jag kommer gå igenom, vilka vägnar kom ägarna till att fortsätta på gården, hur

generationsskiften gick och hur såg följderna av generationsskiften ut på gården och inom familjen.

5.3 Introduktion till datan

För att bygga på kontexten intervjuade jag två rådgivare från ett lantbrukssällskap om generationsskiftesprocesser på finländska familjegårdar för att ge en inblick hur generationsskiften på familjegårdar brukar hända på en mera generell plan. Lantbrukssällskap är föreningar som har som syfte att forska och konsultera angående alla aspekter om lantbruksföretagande. Rådgivarnas erfarenheter, upplevelser och synpunkter som experter hjälpte mig att få en bredare och mera fördjupad blick i om generationsskiftesprocessen och vad händer inom familjen i ett generationsskifte och hur ett generationsskifte sköts inom familjen. Jag använder det här som en introduktion till presentationen av forskningsmaterialet. För att underlätta min studie har jag valt att behålla experterna anonyma i min studie. Jag kallar dem Rådgivare A och Rådgivare B.

5.3.1 Generationsskifte på gården i praktiken

Generationsskiftet initieras oftast av den äldre generationen. Rådgivarna förklarade att i de flesta generationsskiften är det den äldre generationen som initierar diskussionen om att överlåta gården till den följande generationen. Eftersom företrädare börjar känna av att de inte är eviga och börjar se på företagets framtid. Rådgivarna förklarade att det mest optimala är då när företrädaren är villig att överlåta gården. Det händer oftast då överlåtaren är nära i pensionsåldern, om inte redan pensionerad. Den ekonomiska situationen är också en avgörande faktor, att klarar sig överlåtaren utan pension eller inte. Men problemet är att avgöra på förhand när det är bäst för den äldre generationen att sluta och överföra gården till följande generation, särskilt inte lätt för utomstående. Rådgivare A berättade att övertagaren ska ha fysik, ålder och intresse att fortsätta. Men övertagaren ska inte vara för gammal, men ändå ha utbildning, mognad och livssituationen i skick. Om en övertagare är närmare 40 år gammal så finns det ökad sannolikhet i att de har stabiliserat sig på annat håll, kanske

med familj, arbete, vänner och ett eget liv. Vilket i sig höjer tröskeln att ta på sig övertagande av en gård och flytta tillbaka till barndomshemmet och i praktiskt taget bygga sitt liv på nytt och det kanske har inte alla 40-åringar ork med. Åldersmässigt ligger den optimala övertagandeåldern kring 30 år. Då har en potentiell övertagare hunnit skaffa sig erfarenhet på annat håll och utbildningar. För överlåtaren ligger det runt pensionsåldern. Men det som avgör slutligen när det är bäst att genomföra ett generationsskifte är överlåtarens och övertagarens livssituationer. Rådgivare B berättade att det finns också fall var husbonden är närmare 80 år gammal och fortfarande jobbar på gården. I sådana fall kommer ett generationsskifte aldrig att bli av för att ägaren blivit för gammal och klarar inte av att sluta.

Generationsskiftet berör primärt överlåtaren och fortsättaren. Det kan finnas barnbarn också med i spelet som kan vara tillräckligt gamla för att också vara med i generationsskiftet. Sen berör det också sekundärt fortsättarens syskon. Det kan även finnas släktingar som har åsikter om saken, som inte behöver tas i beaktandet.

I början av generationsskiftesprocessen finns det en klar efterträdare. Rådgivare A förklarade att oftast är det en som har intresserat sig i gården och skaffat utbildning som skulle vara till nytta i det området. Rådgivare A utvecklade att det finns också undantagsfall, som t.ex. där efterträdare har bytts mitt i processen för att uttänkta efterträdaren var inte lika intresserad som sin syskon för det hade inte diskuterats till slut. I vilket fall är det lätt att lösa problemet. Men det är kanske ett undantag som bekräftar regeln.

Vanligast att en efterträdare tar över. Det är inte ovanligt att flera fortsätter men det rekommenderas inte. Rådgivarna har sammanlagt varit med om nästan 350 stycken generationsskiften och det var i 90% av fallen endast en efterträdare. Bland sådana fall där det har varit flera efterträdare som tagit över har det har gått riktigt illa till och ägande parterna råkat ut för fullständigt strid. Rådgivare A förklarade att gemensamt ägande är inte lätt och poängterade att det ska finnas tydliga spelregler när man kör med en s.k. lantbrukssammanslutning. Rådgivare A var av den åsikten att lantbrukssammanslutning som generationsskifte är mera av en övergångsfas då man funderar ut och planerar vettiga lösningar för fortsättningen. En sammanslutning som en slutlig lösning, dvs. samägo är en väldigt dålig idé. Rådgivare A gav som exempel:

Om det är två delägare som sedan får barn. Fyra barn per man. Om båda ägare ger gården vidare till alla sina barn. Då har gården åtta delägare. Vilket kan resultera i att det i slutändan finns absurda mängder delägare och poängterade att då kan det vara nära om inte helt omöjligt att lösa in en gård från alla delägare. Enligt Rådgivare B är det ytterst ovanligt att börja dela på en gård. För det första måste gården vara tillräckligt stor för att kunna delas. Det är under en procent som delar gården i mindre gårdar.

Hur länge ett generationsskifte räcker varierar. Rådgivare A förklarade att det allra vanligaste är från ett halvt år till ett år och det framkommer fall var planeringen och förhandlingsprocessen har tagit två, t.o.m. tre år. Det har också funnits fall var det har aldrig kommit till tal. Sen finns det i andra änden av spektrumet där man försöker tvinga igenom ett generationsskifte på en månad och det finns fall bland dem var de har alla pappren i skick och det kan köras den snabba vägen. Men även med alla avvikande fallen ligger ändå medeltalet av hur länge ett generationsskifte räcker mellan 6 och 12 månader. Rådgivare A lyfte fram att det finns också fall var man börjar bädda inför ett generationsskifte flera år tidigare och poängterade att förberedandet inför ett generationsskifte är en definitionsfråga. Rådgivare B berättade att om ett barn börjar studera lantbruk och inga syskon visar samma intresse så kan det räknas som att det första steget i ett generationsskifte.

Rådgivarna tyckte var det viktigaste i ett generationsskifte att gårdens överlåtare har gården som högst på prioritetlistan och att överlåtaren vill att gården fortsätter i samma familj och att gården fortsätter efter följande generationen. Rådgivarna utvecklade att överlåtarna är ofta villiga att överlåta i måttliga priser i överlåtelseförhandlingarna. Enligt Rådgivare A om det är syskon inblandade innebär överlåtandet av gården att överlåtaren har ofta samvetsqual. Väldigt många överlåtare sitter och funderar att hur kunden de jämna ut överlåtandet av gården mot de andra, för att i regel vill föräldrarna behandla sina barn jämlikt. Han utvecklade att det är omöjligt att vara rättvis när det gäller marknadsvärdet av en gård och det är viktigt att ta i beaktandet. Rådgivare B lyfte också fram vikten av att efterträdaren ska ha riktigt intresse att fortsätta och påriktigt utveckla gården. Syskon ska också tas i beaktandet och inkluderas i generationsskiftesprocessen för att få se hur generationsskiftet går till

så att de ser vad som händer. Det är också viktigt att ta till hänsyn dem som inte fortsätter på gården och att alla parter skulle vara nöjda efter allt är klart.

Företrädare brukar förhålla sig positivt till generationsskiftet. Rådgivarna förklarade att för företrädaren är det en lättnad att det finns någon som vill fortsätta deras livsverk och det är också en lättnad att ha fått generationsskiftet gjort. Rådgivare A berättade att i regel i södra Finland finns det fortsättare, för gårdarna är mindre och de är också en plats att bo på. Uppe i norra Finland, i kajaland är det inte ovanligt att det inte finns övertagare. Det som en gårdsägare helst inte vill se hända är att man är tvungen att arrendera eller t.o.m. sälja gården.

Efterträdarnas involvering i gårdens ärenden efter generationsskiftet varierar. Rådgivarna förklarade att det är inte normalt att överlåtaren skulle släppa taget helt och inte överhuvudtaget hjälpa till, men det händer. Stort sett är företrädaren nog involverad på gården och hjälper till i det dagliga arbetet, ger råd och utbildar efterträdaren. Men Rådgivare A berättade det är inte ovanligt att företrädarna är i bilden lite längre än de borde vara och är engagerade t.o.m. till irritation för den yngre generationen. Oftast blir efterträdaren och bo på gården så då finns det risk för ökad inblandning och ofta vill de blanda sig i gården onödigt länge. I fallen där företrädaren flyttar blir det mindre blandning förutom då de kommer på besök till gården igen. Rådgivare B förklarade att i det stora hela vill företrädare gärna pensionera sig men samtidigt ha det ena ögat på gården.

Kunskap om gårdsverksamhet inför generationsskiftet är alltid till nya generationens fördel. Rådgivarna förklarade att det är viktigt att tänka att efterträdaren är alltid lite ny till situationen och har inte alltid den där erfarenheten som man har några år senare. Rådgivare A förklarade att till exempel frågor kring åkerstöden, inkomststöden, odling, men det lär man sig med tiden men först måste man fråga någon så man kan få vägledning och erfarenhet. Då är det föräldrarna som man ska vara i kontakt med och lära sig. Den lyckligaste situationen för ett smidigt generationsskifte är att den företrädaren är med i början och hjälper till. Företrädaren känner till när åkrarna är tidigast färdiga att börja odla på, när är det bästa omständigheter att skörda, hur växter betar sig på olika ställen på gården, etc. Sådana saker som gårdsägare lär sig av erfarenhet. Det skulle vara fint om företrädare skulle vilja engagera sig med detta.

Rådgivare B förklarade att företrädare har säkert också önskemål på hur efterträdare skulle ha någon form av lantbruksutbildning för det skulle vara till stor nytta.

5.3.2 Familj och Generationsskifte

Enligt rådgivarna har gårdsägare har gårdsägare vuxit med sådana värderingar och principer att gården är högst på prioritetlistan och med vilja att vara rättvis. Rådgivare A förklarade att det inte är möjligt att vara rättvis för att oftast när en äger en gård så finns det inte så hemskt mycket annat att erbjuda för all egendom är mer eller mindre fäst i gården. Det finns oftast inga aktie-enheter, inga stadslägenheter eller sommarstugor i allmänhet så att arvet kunde jämnas ut. Det barnet som får gården har svårt att göra någon utjämning med syskonen och de får ofta väldigt lite om man tänker på egendomens marknadsvärde. Rådgivare A utvecklade att lyckligtvis förstår sig syskonen oftast på det att gårdens marknadsvärde är en sak, men att fortsättaren måste också jobba på gården för att tjäna sin livnäring. Rådgivare A berättade också om fall där det finns knappt någon förståelse för orättvisan, men oftast finns det förståelse för det. För barnen har sett hur hårt föräldrarna har jobbat och att det inte alltid handlar om stora marginaler. Det är väldigt få som blivit rika med att ta över en gård.

Inom familjen och närmaste släkten är oftast glad över att det finns en villig fortsättare. Rådgivarna berättade att det vanligaste är att det är självklart från början och att i mindre gårdars fall är det oftast en lättnad att någon tar över. Eftersom då får föräldrarna bo kvar på gården och gården fortsätter till nästa generation och syskonen får besöka sitt barndomshem. Rådgivare A berättade om att det har funnits fall var syskonen har blivit fundersamma att kommer den här övertagaren klara sig eller kommer han eller hon sälja bort från gården. I dessa fall känner sig syskonen lite förbigången för i det skedet får man ingen ersättning. Om ägaren säljer och pengarna stannar där. Så det har funnits funderingar men flertalet är helt okej med situationen och t.o.m. lättade att det löser sig. Rådgivare B berättar att det handlar mycket om livssituationen. Är man i medeltal 30 år gammal, har familj och en arbetsplats där var och en i familjen bor så är man inte så hemskt benägen att flytta bort. Då man vill få fortsätta sitt liv så som man hade tänkt det och syskonen får åka på besök till hemgården.

I de flesta generationsskiften går det bra, fast problem är inte helt uteslutet och det finns risk för oro i familjeförhållanden. Rådgivarna berättade att generationsskifte är en sorts förhandling mellan familjemedlemmar. Det finns inte alltid ett färdigt papper som alla familjemedlemmar kan underskriva och klappa saken klart. Det allra vanligaste är att det går väldigt smidigt utan större oro. Rådgivare B förklarade att om köpesumman förekommer det olika åsikter och diskussioner så att både överlåtaren och övertagaren är nöjda med. Överlåtaren vill ha råd att leva vidare och övertagaren vill inte betala sig sjuka heller, men lösningar kommer man fram till nästan alltid.

Det finns förväntningar inom familjen angående den nya ägaren. Rådgivarna berättade att familjen har ofta förväntningar. Rådgivare A berättade att oftast förväntar sig företrädaren att den som fortsätter inte klåpar bort släktens egendom. Tidigare har det även hänt att gårdar bytt ägare över ett kortspel, men det händer inte längre. Dåliga affärer händer om ägare tar för stora risker och är för blåögd. Men det kan även hända att efterträdaren inte har lyckats anpassa ekonomin enligt gårdens förutsättningar och sen har man plötsligt betydligt mera skuld än vad man tänkte. Men det normala är att det är sällan det diskuteras förväntningar med egna barn. Förväntningar diskuteras oftast i fall där det finns gårdsägare som inte har egna barn. I sådana fall där det funderas på nära släktingar eller grannar som efterträdare kan ägarna ha premisser i hurdan en bra efterträdare ska vara att man överhuvudtaget skulle kunna tänka sig överlåta gården vidare. I egna barns fall så kollar man vilken av barnen skulle kunna vara en lämplig kandidat. Vem har mest intresse för gården för intresset måste finnas. Oftast är det äldsta barnet som brukar vara först i frågan. Men om hen inte har överhuvudtaget intresse, så väljs den som det verkar vara mest intresserad och kunnig att fortsätta.

Nya ägare hittar ofta intresset som ung och skaffar sig ofta utbildning som passar gården, men det är inte nödvändigt. Rådgivarna berättade att det är ganska vanligt att man har en utbildning som hänför sig till att ha med gården att göra på ett eller annat sätt. Det är inte alltid så men i huvudsak nog. Det vanligaste är att ägaren har som tonåring blivit intresserad i gårdens verksamhet när man fått jobba på gården på somrarna och köra lite traktor. Rådgivare A lyfte fram att det finns också fall var det känts lite som att övertagarens öde hade kanske beslutits för dem, även blivit halvt tvingade att ta över. Rådgivare A poängterade att det är ju inte nödvändigtvis en bra

sak och utvecklade att det var särskilt vanligt tidigare och då var det så att man styrde in tankarna från väldigt ung redan att “det är du som ska fortsätta”. Rådgivare B tyckte att det är definitivt på avtagande, men det var allmänt tidigare. Med förstahandserfarenhet kunde Rådgivare A nog säga att det har förekommit styrning. I ett skede i hans liv var han lite fundersam att han kunde ha gjort något annat, även om han var nöjd med det han fått ut av sin karriär.

Gårdsägarnas partners eller sambon involvering i gården varierar mycket. Rådgivare B förklarade att det finns många gårdar var båda parter jobbar på gården. Det är ofta gårdar med mjölkproduktion, djurproduktion eller gårdar med större areal är det mera vanligt att vardera är med och jobbar. Ju större gård eller större verksamhet så desto lättare är det för vardera att få en utkomst. På medelstora gårdar är det är det vanligast att åtminstone en i familjen jobbar utanför gården och har löneinkomst på ett annat håll. I dessa fall behövs det för att familjen ska ha lämplig levnadsstandard. Rådgivare A berättade att det finns också gårdar där den andra parten blandar sig inte överhuvudtaget i gårdens verksamhet och tänker att det är den där andra partens arbetsplats och sak att sköta det. I dessa fall är gården helt och hållet på gårdsägarens ansvar och maken eller maken har inte någon stark ställning till eller väldigt lite inblandad i gården. Rådgivare A utvecklade att för ungefär för 30 år sedan eller mera, var det vanligt att efter generationsskiftet om man var ett gift par så blev båda ägare till gården. Nuförtiden är det ovanligt att det görs så. Idag ger man över gården till sitt eget barn så andra parten blir inte ägare och får inte lagfart på gården. Men ibland har det gjorts så att själva karaktärshuset har lagts som en enskild fastighet och i den är både efterträdaren och partnern ägare. Det är förståeligt att både och vill känna att de äger det huset de bor i. Det övriga, dvs. skogarna, åkrarna, etc. är gårdsägarens egendom.

5.4 Gårdarnas data

Det som blev klart under intervjuerna och som kom ständigt fram i litteraturen är att inget generationsskifte är lik den andra och det finns alla sorters undantag till varje fall av generationsskifte. Det gäller särskilt när det handlar om familjerelationer i samband

med generationsskiften. Då man jämför fem generationsskiften finns det många likheter och olikheter som kunde analyseras. Jag kommer börja med att gå in på huruvida det finns likheter och skillnader i de teman som framkom i informanternas svar och jämföra det med empirin - dvs. vad rådgivarna berättade - och teoretiska referensramen.

5.4.1 Traditioner och värderingar

De flesta jag intervjuade i den övertagande generationen upplevde ett emotionellt band till gården och att traditioner är viktiga. Många av dem ansåg att det som har gjorts tidigare är orsaken till varför gårdarna finns kvar i familjen. Suddaby och Jaskiewicz (2020) argumenterar att traditioner är specifikt de grundläggande element för ett familjeföretag ska blomstra. De utvecklar att familjeföretagens framgång och livslängd är direkt korrelerade med förmågan att framgångsrikt hantera skapandet, underhållet och överföringen av traditioner mellan generationerna.

De flesta gårdsägare upplevde att traditioner var viktiga faktorer i gårdens verksamhet då de tog över och är fortsättningsvis viktiga och spelar en stor roll på gårdarna. Ägaren till Gård 2 svarade att traditioner har en stor och viktig roll i företagets verksamhet, eftersom gården har varit i släkten eller familjen så länge. Han utvecklade att när en gård varit tillräckligt länge i släkten så tidvis förändras verksamheten och då blir förnyandet av verksamheten med tiden en tradition.

“[...] På många sätt mycket, i och med att gården har varit så många generationer i samma släkt så finns det traditioner som är viktiga men sen å andra sidan så har det ju funnits så länge att verksamheten har förändrats så många gånger under århundradens lopp att det... Det är en tradition också att måsta förnya sig. [...]” (Gård 2)

Ägarna till Gård 3, Gård 4 och Gård 5 tyckte också att traditioner är särskilt viktiga, de tyckte att kontinuitet var särskilt viktigt. Ägaren till Gård 3 poängterade att det skulle vara ett stort steg om nästa generation eller ingen överhuvudtaget skulle fortsätta. Gård 4:s ägare utvecklade att med kontinuitet bevarar man kulturhistoria och vilket är viktigt. Ägaren till Gård 5 uttryckte att det är skulle vara bra om gården skulle

fortsätta i samma släkt och att man vill därför också förvalta gården så att följande generation skulle också finna intresse att ta över gården.

“[...] Nu är det ju otroligt viktigt att nu är det ju mycket. Man tänker på det om någon ska fortsätta, tradition, familj och generationer. Och nu är det ju ett jättestort steg om man inte skulle fortsätta eller om ingen skulle fortsätta. [...]” (Gård 3)

“[...] Absolut så bär kontinuitet... Det är ju kulturhistoria och bevarande av det så visst är det viktigt. [...]” (Gård 4)

“[...] Nu är det ganska viktigt det faktiskt. Att man vill föra det vidare och förvalta det på ett sådant sätt att den följande generationen skulle finna intresse i att fortsätta. Så att gården fortsätter i samma släkt så att säga. [...]” (Gård 5)

Utgående från gårdsägarnas svar kunde man tyda att den gemensamma traditionen är gårdens kontinuitet inom samma familj eller släkt. Samtidigt som traditioner upplevdes viktiga och att traditionen fortsätter så erkände de flesta att det inte kommer utan utmaningar: Ägaren till Gård 2 poängterade att det går inte att påtvinga det på någon och i vilket fall man har barn så kan man göra sitt bästa för att väcka intresset för gården hos barnen. Ägaren utvecklade att det bästa man kan göra som gårdsägare är att förbättra livsbetingelserna och ekonomiska möjligheterna för gården genom att göra gården mera ekonomiskt självständig, så att den av barnen som är intresserad har bättre möjligheter att upprätthålla gården och föra den vidare. Dessa saker kan ägaren påverka mera än människors vilja. Som Handler genom Astrachan et al. (2008) berättar att en familjeföretags ägare ska inte anta att följande generationens vilja, motivation och karriäraspirationer är sekundära till familjeföretaget. Ägaren till Gård 2 ger mycket hänsyn till följande generationens viljor, motivation och tankar om framtiden. Men tänker att med att försöka sitt bästa i att göra gården som ett lönsamt och lockande karriäralternativ och bekanta följande generationen till jobbet.

“[...] Jo. Nu tycker jag det att man ska nog fortsätta traditionen men man kan inte påtvinga det åt någon att det är nu, nu försöker man liksom se till att man hittar det intresse hos sina barn. Så det skulle göra en glad om det skulle fortsätta. Jag har tänkt så att man kan göra bara så mycket man kan göra för att få det intresset att vakna och det som jag har ansett att jag kan göra är att förbättra levnadsmöjligheter och ekonomiska möjligheter för gården genom att göra den mera oberoende av en, kanske en utomstående inkomst. Den som sen blir intresserad av det där så har mera

möjligheter att föra gården vidare och upprätthålla den i skick att... Sen måste man ju vara intresserad också, men att... Jag har känt på att det där kan jag påverka mera än människors vilja i det här skedet. [...]" (Gård 2)

Endast en informant poängterade att traditioner inte har någon vikt i gårdens verksamhet, enligt honom finns det inga tankesätt att det fortsätts med någon verksamhet för att det alltid gjorts så. Enligt ägaren handlar det om hur det finns ekonomiska förutsättningar. Men i detta poängterade han mera på typen av verksamhet.

"[...] Traditioner? Inga alls. Punkt slut. Att lönar det sig att odla havre så far korna iväg och så odlar vi havre. Det finns ingenting att vi har gjort alltid så här. [...]" (Gård 1)

Han utvecklade också att han inte skulle vela att hans barn skulle fortsätta traditionen på bekostnad av hans viljor, eftersom det är frågan om deras liv och han skulle inte vela att de sliter sig sönder och inte förtjäna pengar. Men ifall det skulle finnas ekonomiska förutsättningar och hans barn ville fortsätta verksamheten och vara lyckliga skulle det vara trevligt. Men enligt ägaren anknyts det en hel del traditionella tankesätt inom branschen som inte görs i andra typer av företag och det försvårar det affärsmässigt rationella tänkandet och beslutsfattandet. Ägaren lyfter fram en sak som plågar familjeföretag ibland och det är enligt Suddaby och Jaskiewicz (2020) familjernas okunnighet att uttrycka innovation inom ramen av traditioner. Vilket betyder att de antar att traditioner som är etablerade i det förflutna begränsar agerande i nuet.

"[...] Det är nu ändå frågan om ekonomi att finns det ekonomiska förutsättningar så varför inte men om det inte så önskar jag förstås att dom inte. Men att det är ju frågan om barnens liv, att inte vill jag att för min viljas skull skulle de slita sig sönder och inte få några inkomster. Att det är ändå frågan om affärsverksamhet som i vilken som helst business. Och finns det inte fyrk, så finns det inte fyrk och då ska man inte hålla på med det. Att vilket som helst annat företag skulle ha körts ner. Men det anknyts mycket sådana traditionella tankesätt i den här branschen och som inte anknyts till vanliga företag alls. Och i och med att det anknyts så mycket man inte borde till den här branschen så gör det ganska svårt det här beslutsfattandet och rationellt tänkande. Liksom affärsmässigt, tänker jag. Att det där jo jag önskar ifall barnen kan vara lyckliga och förtjäna tillräckligt med pengar att de försörjer familjen. Fine. Men inte på bekostnad av mina viljor kanske. Får se vad jag tänker när jag är 50. [...]" (Gård 3)

Men de andra gårdsägare hade en annan inställning. De gav den bilden att deras fokus låg främst i att ordna gården till ett sådant tillstånd att det kan bygga så bra förutsättningar för följande generationen som det bara är möjligt så det är lättare att väcka intresset i följande generation och möjligast lätt för nya generationen att ta över.

“[...] Jag tycker min skyldighet är att gården ska vara lönsam och det ska finnas ett enkelt sätt för nästa generationen att ta över. Och då är det kanske lättare... Lite lättare ekvation måste det bli i nästa varv. [...]” (Gård 5)

Det som bidrog positivt till gårdens verksamhet var värderingar och principer som en ägare har lärt sig från sina föräldrar. Elo-Pärssinen och Talvitie (2010) hävdar att värderingar förankrar familjeföretag. Hon utvecklar att värderingar uppfinns inte utan man lever genom värderingar. Varje företag har värderingar även om de inte är nedskrivna svart på vitt. Värderingar framkommer i företagens kultur. bl.a. i beslutsfattandet, hurdant beteende anses lämpligt inom företaget, hur företaget förhåller sig till sina intressenter. De speglades märkvärdigt senare i gårdsägarnas liv när de tog efter sina föräldrar. Värderingar Gård 1:s nuvarande ägare lärde sig från sina föräldrar var att ekonomi är allt i allt, att jobba hårt och att jobba smart. Det speglades i intervjun hur ägaren talade om gården. Han talade om gården som ett familjeföretag bland andra företag. Dessutom nämnde ägaren att gården är en business, punkt slut. Ägaren till Gård 2 lärde sig också företagsamhet från sina föräldrar och att balansera ekonomisk försiktighet med företagsamhet. Han nämnde också jämlikhet, medkänsla och familjestyrka. Hos Gård 3 kom traditioner tydligare fram och tro på företagande och familjecentricitet. Ärlighet nämndes också som en viktig värdering.

“[...] Ja-a, det är ganska mycket förstås. Nå, ett är ju förstås att jobba hårt. Det är liksom A och O. Men också att jobba smart... Att ekonomi är A och O. Och finns det inte förutsättningar så då ska det köras ner att... Att det där... Men också kanske att vara optimistisk och på det sättet liksom färdig att prova på nytt. Att inte vara rädd för att... Det är sådan kliché att inte vara rädd för att misslyckas. [...]” (Gård 1)

“[...] Tuff fråga... Det att alla människor är lika värda oberoende deras bakgrund. En sådan, skulle jag säga, stark värdering. Och så medkänsla, traditioner och familjestyrka. Liksom familje- och släktband och deras styrka. Och företagsamhet... Och balans mellan ekonomisk försiktighet och företagsamhet... Jag tänkte ännu tillägga att språk och det internationella inflytande är nog liksom en stor värdering som har kommit fram från föräldrarna. [...]” (Gård 2)

“[...] Nu har man väl lärt sig det att traditioner är viktiga och man försöker upprätthålla det här liksom livet som finlandssvensk i Finland och tro på företagande och tro på familjen och så här men, ärlighet varar allra bäst och de här begreppen i bakgrunden förstås. [...]” (Gård 3)

5.4.2 Det sker socialisation varierande till en viss grad

På de flesta gårdar var det självklart väldigt tidigt vem som kommer vara företrädare men vem och varför varierade. Det som verkligen stod ut i mina intervjuer i hur det bestämdes om efterträdare på gårdarna. Vilka olika faktor spelade roll i vem som får fortsätta på gården och vems intressen spelade roll slutligen skilde gårdarna från varandra. På Gård 2, Gård 3, Gård 4 och Gård 5 hade ägarna uppfostrats i gården redan som små barn så att de kunde någon dag ta över. Dessutom på dessa gårdar lyfte företrädarna fram diskussionen om generationsskifte. Enligt Sten (2008) är det naturligt för ett barn i en företagarfamilj att växa in i ett familjeföretag. För företrädande gårdsägare var det väldigt klart att det är de nuvarande ägare till som fortsätter på sina respektive gårdar. Sten (2008) utvecklar att valet sker av efterträdare i många familjer naturligt eftersom man inom familjen såväl vet vem som kunde vara en lämplig efterträdare.

På Gård 5 hade den nuvarande ägaren växt upp med gårdsverksamhet och han såg det som en attraherande och passande livsstil.

“[...] Jag har vuxit in i det här och var något jag ville hålla på med. Det var nog i en längre tid självklart att någon av oss fortsätter. Sen kom vi till den här lösningen att vi delar på stället. Men det var i väldigt lång tid klart att någon fortsätter. [...]” (Gård 5)

På Gård 4 var det precis samma sak. Nuvarande ägaren var väldigt högt involverad redan tidigt i gårdens beslut, men han utvecklade att traditionen säkert spelade en viss roll i att det blev han som fortsatte, men utvecklade att skulle hans bror haft tydligt mera intresse och egenskaper att fortsätta skulle det säkert blivit tvärtom. Enligt Keating (1997) förklarar att i traditionella regler för generationsskiftet på lantgårdar spelar födelseordningen en roll. I vissa gårdstraditioner har äldsta barnet första möjligheten till att ta över gården och övriga barnen uppmanas ta andra karriärer. Men

i Keating (1997) utvecklar att denna kriterien har varit på avtagande länge eftersom forskningen visat att det kan likaväl vara yngsta barnet som tar över. Men även om det på avtagande så verkar det ha spelat en viss roll valet av efterträdare på Gård 4. Skulle det ha varit ett sätt att lösa problemet med att välja en efterträdarekandidat så tidigt som möjligt till gården? Utifrån det här kunde man utesluta att den nuvarande ägaren styrdes i att ta över med att inkludera honom väldigt tidigt i gårdens verksamhet. Det verkar som så att traditionen dikterade då varför den nuvarande ägaren valdes som efterträdare.

“[...] Det blev ganska tidigt klart att det var jag som skulle ta över men jag fick ungefär 15 år på mig att göra annat. Traditionen spelade säkert en viss roll i att det blev jag som fortsatte. Skulle min bror varit klart mera lämpad och jag ointresserad, etc. så skulle det säkert blivit tvärtom. Men nu var jag involverad i alla större beslut liksom 10-15 år före generationsskiftet... Allt som hade med anställningen av folk, bygga om eller investera och köpa ny mark och sånt. Sådana centrala frågeställningar. [...]”

På Gård 2 var ägaren den enda sonen som var dessutom teknikintresserad. Ägaren tyckte det var mycket traditionella orsaker som inverkade till varför han var uttänkt som fortsättare. Ägaren tyckte att det var väldigt tidigt som han hade föreställts som efterträdare till sin far och kunde inte säga om det någonsin diskuterades andra alternativ. Enligt Keating (1997) är det normalt att i gård-ägande familjer där det finns både döttrar och söner är det vanligt att favorisera söner över döttrar som fortsättare till gårdar även om föräldrarna tänker att de är jämställda så tenderar de ändå luta i slutändan för söner att fortsätta. Men Keating (1997) poängterar att det är också på avtagande i dagens läge. Men som ägaren själv sade att antagligen mycket traditionella orsaker i hur det skulle gå. Så man kunde härleda att kön, gårdens långa historia i samma släkt och den nuvarande ägarens tidigare intresse i teknik var faktor som inverkade i varför den nuvarande ägaren styrdes att ta över efter sin far.

“[...] Jag tror att jag lite kördes in i den redan som en liten pojke redan. Enda son och teknikintresserad och jag kan inte säga att jag vet hur mycket det diskuterades ens andra alternativ. Mycket traditionella orsaker tror jag som inverkade hur det skulle gå. [...]” (Gård 2)

På Gård 3 hade ägarna jobbat på gården redan som unga och deras far tagit upp generationsskiftet med sina söner redan tidigt i deras ungdom under studietiden. Deras

far hade också skrivit en del av marken i barnens namn tidigare när de var barn. Men att det var oklart ända tills generationsskiftet att skulle bara ena brodern fortsätta eller båda. Utifrån det här kunde man härleda att ägarnas far hade det klart för sig att någondera av bröderna fortsätter. Men i och med att det var oklart ända fram till generationsskiftet att vilkendera eller om båda bröderna skulle fortsätta, verkar det som att båda förbereddes som potentiella efterträdare, men med tyngdpunkten på den äldsta, eftersom den äldre brodern studerade till agronom. Sten (2008) utvecklar att det är vanligt att köra in potentiella efterträdare med att ha dem jobba tidigt inom familjeföretaget och förbereda dem inför ett generationsskifte i god tid.

“[...] Nu hade vår far länge alltid nu och då talat med oss redan när vi studerade på 80-talet och så här. Så hade han som sagt skrivit en del av marken i våra namn redan tidigare på 70-talet. Men att nu var det ju oklart ännu i det sista just det där att om vi båda skulle ta över eller om bara ena skulle ta över. [...]” (Gård 3)

På Gård 1 var det lite annorlunda situation. På vilket sätt det skedde styrning på Gård 1 är svårt att säga eftersom ägaren till Gård 1 lyfte fram diskussionen om generationsskiftet på gården för det var i hans tycke rätt tidsram, för den nuvarande ägaren var i rätt ålder och hade blivit klar med sina utbildningar. Enligt ägaren var han det enda alternativet att fortsätta på gården eftersom hans syster var inte alls intresserad och hade andra framtidsplaner. Även om ägaren gjorde helt hur han själv tyckte så lyfte han fram att han gick med en liten press utbildningar som kunde passa i att någon dag ta över gården. Men ägaren poängterade att det kanske råkade sig att han gick de utbildningar han gjorde eftersom han inte hade en klar röd tråd som ung i skolan att vilken väg skall han ta.

“[...] Jag har kanske då liksom förstås med liten press gått sådan utbildning som passar perfekt för det här. Okej det har kanske råka sig lite också, att inte har jag heller haft en klar röd tråd när jag börjat skolan att såhär ska det gå till. [...]” (Gård 1)

Ägaren till Gård 1 förklarade att det var självklart att han tar över om någon från hans familj tar över och att han inte sitter på gården till 100% frivilligt och han kunde lika väl ha gjort annat istället. Men han utvecklade att det gick inte så och nu har han i alla fall testat på gårdsägandet. Han poängterade att han aldrig tagit det som en självklarhet att han är resten av sitt liv på gården.

“[...] Som sagt så det fanns inte någo alternativ. Och min syster hade inget intresse, utbildning, etc. Det var ganska självklart från första början att det blir såhär, om det ska bli. Som vi tala om klischéer, så inte sitter jag här till 100% frivilligt heller. Att nu skulle jag också kunna ta några investerings-bostäder och bo skuldfritt nånstans och jobba för någon annan, men det gick nu inte så och nu är jag här och nu har vi åtminstone testa på det. Får de hur länge eller fast man gör det resten av sitt liv, men att jag har aldrig tagit det som en självklarhet att jag ska vara här för evigt och hålla på med det här. [...]” (Gård 1)

Däremot i frågan om ägaren till Gård 1 tyckte inte att hans öde hade beslutits för honom. Men han poängterade att om man hade frågat hans föräldrar så skulle svaret vara ja.

“[...] Svaret är entydigt nej från min synvinkel. Om man frågar av mina föräldrar så är svaret säkert jo. [...]” (Gård 1)

Vad man kunde tyda från det här är att ägaren själv upplever att alla beslut har varit hans egna och han alltid varit driven av sina egna intressen. Även om hans föräldrar kanske tyckte de styrde honom till en viss mån att ta över gården och kanske upplevde att de gjort beslut för ägaren. Ägaren till Gård 5 tyckte inte heller att hans öde hade beslutits för honom, för han hade vuxit in i gården.

Däremot ägarna till Gård 2, 3 och 4 var av den åsikten att deras öde hade beslutits för dem. Ägaren till Gård 2 ansåg att det skulle naivt att säga att det beslöts för honom, men det var kanske det som hände. Han tyckte ändå att även om det fattades beslut för honom så bestämde det ingenting för det finns alltid frihet att göra vad man vill. Gård 3:s ägare tyckte att så kunde man på sätt och vis säga. Han hade flera gånger talat med sin syster att han kunde också ha blivit något annat, men som ung var han kanske så inkörd i att han ska ta över gården. Ägaren till Gård 4 tyckte att hans öde bestämdes för honom i och med att han involverades till gårdens verksamhet så tidigt och fick en tidsram inom vilken han fick göra vad han ville men efter det skulle han återvända till gården. Gasson och Errington (1993) och Sten (2008) förklarar att i många familjeföretag där det finns minst en son väljs efterträdare naturligt inom familjen och identifieras ofta tidigt i barnens liv, eftersom inom familjen känner man till vilken av barnen skulle vara mest lämpad och intresserad att överta familjeföretaget.

“[...] Nå, tja. Det är kanske lite naivt att säga att jo men: Jo. Som jag sade så vi gjorde ganska tidigt det där generationsskiftet och alternativen var ganska få, men inte är man ju en fånge, att man gör ju sitt eget öde. På sätt och vis jo, men jag inser att det bestämmer inget att det finns en frihet att göra precis vad som helst. [...]” (Gård 2)

“[...] Lite kan man nog säga. Vi har många gånger talat med min syrra att jag sku också ha velat bli något annat. Men att man var kanske blind och kördes in i det att ‘det här ska jag bli’. [...]” (Gård 3)

“[...] Jo, absolut. [...]” (Gård 4)

5.4.3 Inkludering och exkludering

Valet av lämpliga efterträdare innebär ibland att familje- eller släktmedlemmar måste exkluderas från företagsverksamheten på gården. Enligt Brundin och Wigren (genom Brundin et al. 2012) är exkludering och inkludering inte något man direkt diskuterar i och med att det är så känsligt ämne. Alla gårdsägare jag intervjuade hade syskon som skulle ha haft förutsättningar att fortsätta på gården, men var ändå av olika skäl exkluderade från generationsskiftet. Enligt Keating (1997) samt Brundin och Wigren (genom Brundin et al. 2012) är det inte ovanligt, även om det är avtagande idag, att systrar exkluderas från generationsskiftet.

På Gård 1 fanns det två barn som generationsskiftet skulle ha berört men enligt ägaren var han det enda alternativet som efterträdare och ägarens syster inget intresse i gården och utbildade sig inte så att hon skulle ha något med gården att göra med. Enligt Sten (2008) är det inte ovanligt att ett barn från en företagarfamilj väljer att söka sig till andra karriärer rent ut av ointresse för familjeföretaget. På Gård 1 verkar det som att systemens intresse i annat stöddes av föräldrarna. Det gav också föräldrarna möjlighet att stöda den nuvarande gårdsägaren att ta över gården. På ett sätt kunde man konstatera att systemens ointresse befriade föräldrarna från att välja mellan två intresserade efterträdare.

“[...] Min syster hade inget intresse, utbildning, etc. Det var ganska självklart från första början att det blir såhär, om det ska bli. [...]” (Gård 1)

För Gård 2 var den nuvarande ägaren den enda påtänkta kandidaten. Enligt ägaren fanns det bara två realistiska kandidater av alla tre barnen i familjen för det eventuella generationsskiftet. Den ena systemen exkluderades av medicinska skäl, eftersom hon var utvecklingshämrad och hade problem med hälsan. Keating (1997) förklarar att sjukdomar och dylikt är naturliga orsaker till att bli exkluderad från ett generationsskifte. Den andra systemen skulle ha haft förutsättningar att fortsätta på gården. Det hade också varit tradition att ge över gården till endast en efterträdare, på grund av problem med flera efterträdare åt gången. I och med att de kunnat behålla gården så har det funnits mycket press att ge gården över till en efterträdare. Gårdens dåvarande ekonomiska tillstånd och storlek som påverkade också beslutsfattandet. Som tidigare sagt så var det antagligen mycket traditionella orsaker varför den nuvarande ägaren fortsatte på gården och systemen räknades inte med i det. Ägaren till Gård 2 förklarade att det upplevs en viss orättvisa i bakgrunden som präglar generationerna. Dvs. mellan föräldrarna och barnen. Men han påpekade ändå att exkludering från generationsskifte är samtidigt en orättvisa och en lättnad. Det som präglar de exkluderade familjemedlemmarna är att de inte får gården, men samtidigt är det också en lättnad att inte vara ansvarig för att upprätthålla gården och föra den vidare till följande generation. I det här fallet kunde man utesluta att generationsskiftet på Gård 2 präglades av praktiska och traditionella skäl. Å ena sidan hade man det traditionella att överföra gården till en son och andra sidan var gården inte i sådant skick att det skulle ha gått att dela på. Men det är ändå viktigt att notera att kanske ägarens syster hade också velat ta över gården och fortsätta traditionen. Men Aldamiz-Echevarría et al. (2017) utvecklar att i företagarfamiljer uppfostras söner med förväntan att de tar över familjeföretaget. Men det kunde också ha att göra med att pappor tenderar skyddande över sina döttrar, kanske för att skydda döttrarna från företagets ledningens plågor.

“[...] Vi var tre syskon. Men min ena syster som var utvecklingshämrad och hade hälsoproblem så hon var nog inte någonsin påtänkt att ta över. Men jag har en äldre syster och vi var liksom två realistiska kandidater. [...]” (Gård 2)

“[...] Min syster kanske har utbildats så att hon inte skulle ha med verksamheten att göra med utan annat istället. Det har vi talat och nu upplever jag det som så. [...]” (Gård 2)

På Gård 3 gick det lite annorlunda till. I generationen före hade den nuvarande ägarens farfar gett gården vidare endast till ena sonen och den andra fick utbildning annanstans. Vid det senare generationsskiftet var det meningen att någondera av sönerna skulle ta över. Enligt den nuvarande ägaren var det aldrig diskussion om att deras syster skulle vara involverad i gården. Men deras syster fick ändå kompensation för att hon blev exkluderad från generationsskiftet. Det verkar som att systemen tänktes aldrig ha någon form av karriär på gården. Kanske på grund av efterträdarens dominant roll i generationsskiftet år 1960 invercade hur generationsskiftet skulle gå på 90-talet. Eftersom det verkar som att det var väldigt tidigt bestämt att bröderna förbereds för att ta över gården och systemen får bra utbildning och goda förutsättningar för livet utanför gården. Det verkar som att traditioner spelade roll i varför systemens karriärvägar styrdes utanför gården. Men enligt ägaren till Gård 3 har deras syster inga kval med sina bröder om slutresultatet.

“[...] Min syster då blev psykolog och flyttade bort tidigt på 90-talet så det var aldrig en diskussion om att hon skulle ha någon roll här på gården. Men hon fick då ersättningar i form av skog, skärgård och pengar. Det kan man alltid diskutera i efterhand att hur rättvist var det, men det är ju i det ögonblick man gör det som den där rättvisan sker. Om man då är nöjd så kan man inte sen i efterhand komma och säga “men nu är det här ju mycket mera värt än det där”. Inte har vi några strider med systemen på det sättet. Hon är helt nöjd. [...]” (Gård 3)

På Gård 4 fanns det också två potentiella efterträdare. Där var det frågan om två bröder som båda hade förutsättningar att ta över gården. Enligt ägaren blev det väldigt tidigt klart att den nuvarande ägaren tar över gården så började den yngre brodern satsa hårt på sin karriär. Den nuvarande ägaren förklarade att hans bror blev fullkomligt ekonomiskt ersatt men poängterade att det är svårt att lägga pengavärde på en gård där man har goda minnen och rötter. Som det nämndes tidigare tyckte ägaren till Gård 4 att traditionen spelade en roll i varför just han blev vald att fortsätta på gården. Enligt Keating (1997) kan det ha historiskt varit ett sätt för företrädare att undvika göra svåra val i att välja mellan två lämpliga kandidater med att utse det äldsta barnet som en efterträdare. Det finns lite tecken på att det skulle ligga i bakgrunden i Gård 4:s fall.

“[...] Jo, jag har ändå en bror som är ett par år yngre och det där han är jätteduktig. Han är ekonom och han sku också ha haft förstås förutsättningar att sköta gården men eftersom det blev ganska tidigt klart att jag ska fortsätta på gården, så har han satsat på sin karriär och gjort väldigt, väldigt bra för sig. Vi har ju båda jätte många minnen och rötter i

gården att så det är ju jobbigare för honom, men jag tror att han är ekonomiskt helt fullt ersatt för bortfall. Men sen är det ju en fråga att hur ska man värdera historia och traditioner och livsstil. Det är jättesvårt att sätta euron på det. Vi har haft bra diskussioner och vi är goda vänner med min bror så jag skulle säga att processen har ju gått alldeles rätt. [...]” (Gård 4)

På Gård 5 hade företrädaren två intresserade efterträdare. Till potentiella efterträdare hörde den nuvarande ägaren, hans bror och hans syster. Generationsskiftet inkluderade båda bröderna eftersom de bestämde att dela på gården. De hade diskuterat om att bara den äldsta skulle ta över eftersom han har varit med och jobbat längst under företrädarens tid, men slutligen kom de till den slutsatsen att det är vettigast att dela på stället.

“[...] Jag tycker att, nu var det diskussioner om att sku jag ta över hela stället. För jag har varit och studera det här. Och jag har varit den som har varit mera med då under föräldrarnas tid också. Men sen kom det här alternativet och det var liksom helt okej, eller ett bra alternativ att göra på det här viset. Inte var det något man gick och funderade på utan man tyckte att det var bra. [...]”

Systemen hade enligt ägaren varit väldigt lite involverad i gårdens verksamhet i sin ungdom så hon hade inte intresse i gården och valde att inte bli inkluderad i generationsskiftet. Keating (1997) förklarar att på gårdar där det finns fler än en intresserad på gården så tenderar döttrarna få mera stöd i att söka sig utanför gården.

“[...] Jo, jag har en syster men att hon var inte intresserad av det här att så hon valde att stanna utanför. Hon har ändå varit t.ex. med och granska flyghavre. Jag tror jag aldrig har sett henne köra traktor när vi var unga. Hon har gift in sig på en annan gård att nu tror jag att hon trivs med det här gårdslivet. [...]” (Gård 5)

5.4.4 Företrädare hittar meningsfull pension... Oftast.

Företrädare hittar ett liv för sig själva efter generationsskiftet, men det är inte alltid så lätt. Det är förståeligt att företrädare inte alltid kan släppa taget av gårdarna, för att de är företrädarnas livsverk och företrädare vill försäkra att sina livsverk lever efter dem själva. På gårdarna var det förvånansvärt att höra att de flesta företrädare hade funnit något att göra utanför gården efter generationsskiftet. Men i ett par fall framkom

det att företrädare inte alltid släppte taget i tid. I ett fall i min studie valde företrädaren att pensionera sig helt.

På Gård 1 hade efterträdaren en positiv attityd till generationsskiftet och gav rikligt med utrymme för nästa generationen. Ägarens far var med och hjälpte till med generationsskiftet och fortsatte jobba på gården närmast med lantbruket, djuren och köttförsäljningen. Två år efter generationsskiftet gick fadern i pension.

“[...] Inte just... Nu liksom de senaste fem åren så inte alls. Farsan var med till 100 % när generationsskiftet gjordes och lika mycket ca. 2 år efter det. Han jobbade närmast med lantbruket, djuren och köttförsäljningen. Det administrativa blev på mitt ansvar. Efter det har han varit 100 % pensionerad. [...]” (Gård 1)

På Gård 2 var företrädaren mycket involverad även om han inte fattade beslut men släppte inte taget helt genast genom att fråga frågor och hjälpa till.

“[...] Rätt involverad att... Var nog involverad i verksamheten. Kanske inte tog besluten men nog men med sina frågor och saker man gör så släppte inte taget genast. [...]” (Gård 2)

På Gård 3 var fadern betydligt mera involverad. Enligt den nuvarande ägaren hade han behållit en betydande del av gården för att kunna ge råd och ha rätt att säga till hur han tycker saker ska vara på gården. Företrädaren höll lista på olika idéer och förslag som han ville genomföra före han skulle gå i pension. Ägaren förklarade att det förändrades först när hans far blev allvarligt sjuk och att det skulle inte ha slutat bra skulle det ha fortsatt en längre tid till. Utifrån det här kunde man utesluta att företrädaren hade svårt att släppa taget först och släppte först när han hade insjuknat. Eftersom den nuvarande ägaren tyckte att det skulle inte varit bra om det hade fortsatt så länge är kanske tecken på att företrädarens inblandning hade blivit tillräcklig och det skulle så småningom varit bra om deras far hade släppt taget.

“[...] Nu var farsan med jätte aktivt och styrde den. Han förde lista på olika idéer och förbättringsförslag. Men som sagt han ville ännu hålla tummen på den här kärnan. Det skulle ju inte säkert ha varit bra skulle det ha fortsatt längre till. [...]” (Gård 3)

Rådgivarna utvecklade att det är inte ovanligt att företrädaren har svårt att släppa taget och blandar sig onödigt länge. Det är ändå frågan om företrädarens livsverk och ofta

bor företrädarna på gården tillsammans med yngre generationen eller sen väldigt nära och kan ha det svårt att låta bli att blanda sig. I litteraturen talar bl.a. Lobley et al. (2008) talar om "efterträdare effekten" där företrädaren får ökad entusiasm för gården efter man hittat en efterträdare. Man försöker göra gården så fungerande och lönsam som möjligt så att det skulle gå att förtjäna ordentligt med pengar. Det kan ha en negativ inverkan i framtiden efter generationsskiftet när företrädaren inte kanske alltid vet var man kan lägga gränsen.

"[...] Nu finns det också de som drar en väldigt strikt linje att nu är det här ditt och jag blandar inte mig. Så det varierar mycket men lätt är det så att den som är överlåtaren är med och vill blanda sig lite onödigt länge. Det är förstås lite annat om överlåtaren flyttar annanstans så kan det bli mindre inblandning förutom då när de är på besök. Men om man bor på samma ställe, vilket oftast är hur det blir, så blir det mera inblandning och det det är vanligt. Så blir det onödigt mycket inblandning. [...]" (R2)

På Gård 4 har fadern varit också tätt involverad i gårdens verksamhet, men ägaren utvecklade att planeringen har skötts av honom sedan 2007. Ägaren uppskattade att han har kunnat få råd och praktiska synpunkter av sin far eftersom fadern känner till hur åkrarna fungerar och var boskapen ska vara. Han poängterade att han får lämpligt med råd, inte för mycket. Vad man kunde härleda från det här är att den nuvarande ägaren fått rikligt med utrymme att själv leda gården och dess verksamhet, men har ändå fått rikligt med stöd och har någon att diskutera med om gårdens framtid.

"[...] Hela tiden. Mina föräldrar byggde ett nytt hus på gården och pappa är fortfarande "med" men sedan ca. 2007 har beslut och planering skötts av mig. Han ger goda råd och stöder och har ju förstås jätte lång erfarenhet så han vet hur åkrarna fungerar och var boskapen ska vara och har alla möjliga praktiska synpunkter. Så det är nog alldeles, jättebra. Men alltså lämpligt. [...]" (Gård 4)

På Gård 5 har det varit liknande situation. Ägaren förklarade att hans far var med och hjälpte till vid generationsskiftet och sen gradvis gav mera utrymme för den nuvarande ägaren att fatta beslut och planera tills han drog sig ut helt och hållet. Ägarens far hjälper till väldigt ofta på gården, vilket ägaren är väldigt tacksam för. Han utvecklade att hans far är bra att diskutera med och fadern är med i bakgrunden alla dagar, men att han har sina egna projekt.

"[...] Jo, han är ju fortfarande är han med och han hjälper ju till mycket och det är man väldigt tacksam för. Han kommer gärna med när det är

olika... Han är och följer med när det är vårbruk och skördetid, men det är kanske mest när det gäller service och sköter mycket de här vägar som vi har... Han är lite av en bollplank också, han går att diskutera med och tala om uttorkningen och sådant. Alla dagar är han ju med, men så pysslar han också med sina egna projekt. Nu tror jag att han har förhållit sig positivt, det har jag i alla fall uppfattat. Inte har jag åtminstone hört att han skulle ha andra tankar om det hela, att var det egentligen en bra idé. Jag tror att han är nöjd. [...]” (Gård 5)

I fallet Gård 1 var det den yngre generationen som initierade diskussionen om generationsskiftet. På Gård 2, 3, och 4 var det den äldre generationen som initierade diskussionen om generationsskifte.

En av de största skillnaderna var att hur ägarskiftet genomfördes på gårdarna. Det var för att varje gård hade olika familjekonstellationer när generationsskiftet skulle genomföras. På Gård 1 skulle gården gå till endast ett av barnen. Ägandeskapet av gården fördes till den nuvarande ägaren under en tvåårsperiod. På Gård 2 skulle också gården gå vidare till endast den nuvarande ägaren. Men ägandet och ledandet av gården fördes gradvis under en 20-årsperiod. På Gård 3 hade barnen körts in på det att gården skulle antingen gå till endera av sönerna eller till båda sönerna. Systemet i familjen räknades inte att ha med gården att göra, men blev på annat sätt kompenserad. På Gård 3 överfördes gårdens marker till barnen redan i deras tidiga ungdom. Ledandet av gården föll på den äldsta sonen efter hans studier i början av 90-talet. Senare i slutet av 90-talet började andra brodern också jobba för gården och arbetet delades mellan de båda. År överfördes de sista bitarna av gården från fadern till sönerna. På Gård 4 hade det beslutats väldigt tidigt att den nuvarande ägaren, dvs. den äldsta sonen, tar över gården. Han fick delta i alla gårdens större beslut 10-15 år före generationsskiftet. Generationsskiftet fördes också gradvis under ca. 20-årsperiod börjades från ägarskifte till ledarskifte. På Gård 5 tog den nuvarande ägaren över efter sin far i början av 2010-talet. Det var självklart för företrädaren att det är någon av barnen som tar över gården. I detta fall var båda bröderna intresserade av att ta över gården. Det bestämdes att gården delas i två gårdar, vilket var möjligt på grund av jordbruk var inte huvudsakliga sysselsättningen på gården i dess ursprungliga form.

6. Analys och resultatspresentation

Jag har kommit fram i min undersökning att utgångsläget på familjeägda gårdar är så annorlunda och det måste tas i beaktandet så många olika faktorer i ett generationsskifte att det inte går att hitta en enskild lösning som skulle fungera perfekt för alla gårdars generationsskiften. Gårdens förutsättningar, överlåtarens samt övertagarens, finansiella situation, ålder, familjestorlek, erfarenhet och framtidsplaner är alla faktorer som inverkar hur ett generationsskifte går till. Dessutom har generationsskiftesprocessen av interpersonliga relationer inom familjen och erfarenheter en stor inverkan på generationsskiften. Studiens fokus var att få reda på hur ett smidigt generationsskifte genomförs inom familjen från efterträdarens perspektiv. Ur min studie kan man konstatera att generationsskiftet är en process även inom familjen som sträcker sig från barndomen till flera år efter det fysiska och juridiska generationsskiftet är slutfört. I det här kapitlet kommer jag gå igenom de viktigaste resultaten från min studie.

I studien intervjuades gårdsägare från fem olika familjegårdar med olika familjekonstellationer och två lantbruksrådgivare från lantbrukssällskap. Det skulle ha varit lönsamt för min studie att fånga inblandade familjemedlemmars perspektiv med att intervjua flera som varit med i dessa gårdars generationsskiften. Min studie fångar efterträdarnas subjektiva åsikter om hur familjeförhållanden i generationsskiften sköttes. Så viktiga som mina informanternas syn på generationsskiften är, är min studie ändå begränsad i mängden perspektiv i gårdarnas generationsskiften. Om datainsamlingen skulle ha omfattat även ägarnas syskon, föräldrar, med mera, skulle en större mängd data ha gett ett bredare perspektiv och en starkare grund för min studie. Tyvärr var det inte många av mina gårdars fall möjligt. Intervjuerna analyserades med narrativ analys och på basis av analysen har jag kommit till följande slutsatser och olika rekommendationer för generationsskiften.

Traditioner och värderingar är viktiga, men först och främst kontinuitet. I min studie kom jag fram till att traditioner är viktiga inom de flesta familjegårdar. Traditioner och värderingar varierar från gård till gård men det finns likheter mellan gårdars traditioner. En av de viktigaste traditionerna för gårdar är kontinuitet, att gården

fortsätter inom samma familj eller släkt. Det att kontinuitet inom egna familjen är viktigt är redan det första valet. Efter det funderas det på vem av den följande generationens representat skulle vilja eller kunna fortsätta. Det här är något som bekräftas i teorin av bl.a. Gasson och Errington (1993), Sten (2008), Elo-Pärssinen och Talvitie (2010). Företagsamhet och ekonomisk försiktighet anses också som viktiga värderingar eftersom de ger väg till kontinuitet. I anknytning till kontinuitet anses det viktigt att gården och dess egendom förvaltas för följande generationer. Elo-Pärssinen och Talvitie (2010) och Elo-Pärssinen och Heinonen (2019) skrev en hel del om företagsamhet, ekonomisk försiktighet och deras skrifter bekräftar det jag kom fram med. Det ansågs viktigt att göra gården så attraktivt karriäralternativ som möjligt så att det kunde väcka intresset hos yngre generationen.

Traditioner har en inverkan i inkludering och exkludering i generationsskiftet men kanske inte i lika omfattande utsträckning som förr. Det framkom några olika traditionella tankesätt (mönster) om hur generationsskiftet på familjeägda gårdar skulle ske. Den mest framstående var en tydlig preferens att ge gården vidare till endast ett barn. Det kom fram i studien att ofta finns det inte ekonomiska förutsättningar att livnära fler än en familj ur en gård och det poängterades att skulle inte ha varit ekonomiskt lönsamt att dela på verksamheten. I min studie framkom det två undantag: på Gård 3 hade båda sönerna tagit över efter sin far och trots en tydlig rollfördelning var det inte problemfritt att driva en gård tillsammans. I litteraturen bl.a. Gasson och Errington (1993), Keating (1997), Sten (2008) och Elo-Pärssinen och Heinonen (2019) varnar för delat ägande mellan syskonen eftersom det uppstår ofta problem. På Gård 5 hade gården delats i två gårdar så att en av bröderna fick var sin gård. Men i det fallet fanns det andra inkomstkällor så familjerna var inte fullkomligt beroende av gårdens inkomster. I studien var det oftast någon av familjens söner som betraktades som potentiella efterträdare. Döttrar tänktes ofta inte att ta över gården, men de fick stöd i att skapa annan sorts livnäring åt sig själva utanför gården istället. Inom litteraturen bl.a. Gasson och Errington (1993) och Keating (1997) förklarar att traditionella tankesätt som t.ex. kön eller födelseordning varit en regel som följs men har sakta och säkert varit på avtagande under de senaste årtionden. I min studie kom det fram att traditionella tankesätt spelat en viss roll men den ekonomiska aspekten har spelat den huvudsakliga rollen. Orsaken till att syskon blir exkluderade är det att det inte alltid finns förutsättningar för att livnära fler än en. Men undantag är inte ovanliga. I Gård

2:s fall fick ett av syskonen en andel i ett företag som låg utanför familjegårdens verksamhet.

Orättvisa i generationsskiftet är nära omöjligt att undvika. Orättvisa kan upplevas på flera olika sätt och från olika saker i ett generationsskifte. Det kan upplevas om uppdelning av egendom, möjligheter och till och med på värdenivå. Angående egendom är fullkomlig rättvisa är svårt att uppnå eftersom gården är oftast det enda stora egendomen som finns. Det skrev Sten (2008) lite om, men utöver det skrevs det inte om i litteraturen. I de flesta fallen finns det utöver gården knappt med annat värdefullt egendom att dela på. Därför är det viktigt att få andra familjemedlemmar inse att arvet riktas främst åt ena arvtagaren medan resten av syskonskaran kan få mindre kompensation. I min studie framkom det inte att känsla av orättvisa skulle ha handlat om egendom. På gårdar i min studie fanns det tydliga efterträdare och syskon fick ofta någon form av kompensation, antingen monetärt eller stöd i att skapa möjligheter utanför gårdarna. Däremot framkom det funderingar om upplevelse av orättvisa på andra nivåer.

Det är inte ovanligt att det känns orättvisa på värdenivå. Med det menas det att familjemedlemmar kan känna att det är synd att inte få möjligheten att vara med och fortsätta traditionen. Om Gård 2 förklarade nuvarande ägaren att han diskuterat flera gånger med sin syster om gården och upplevde att mellan generationerna fanns det en viss känsla av orättvisa över att brodern fick fortsätta traditionen men inte systemen. Fast systemen fick ändå ta del i ett familjeföretag som var utanför gården. Ägaren till Gård 4 poängterade att han upplevde att hans bror blev fullkomligt kompenserad för bortfall och att de är goda vänner med sin bror men att det är svårt att lägga penningvärde på tradition och kulturarv. Det blev oklart om brodern egentligen känner orättvisa, men att ägaren själv poängterar att det är svårt att lägga penningvärde på kulturarv och tradition är det på någon nivå möjligt att uppleva orättvisa i det.

I familjer där det gjorts beslut för efterträdaren kan orättvisa upplevas av efterträdaren att inte ha fått friheten att fatta beslut om sin egen framtid. Som tidigare sagt i min studie kom det fram att på Gård 3 delades gårdsverksamheten bröder emellan och systemen i familjen fick kompensation. Det upplevdes ingen orättvisa över vem fick

gården, men en av ägarna poängterade att trots att han inte ångrar sina val hade han ibland tänkt att han kunde även gjort något annat.

Inte ovanligt att äldre generationen styr yngre generationen en aning långt innan generationsskiftet. Sten (2008) skrev lite om att det är omöjligt att få reda på till vilken grad det händer socialisation inom familjeföretag eftersom föräldrar förnekar det ofta i forskningen. Men jag observerade ändå att det var på vissa gårdar i min studie, åtminstone på någon nivå klart innan generationsskiftet att vem av barnen troligtvis kommer att fortsätta på gården. Även före det var klart för barnen att vad de vill göra i framtiden. Exempelvis på Gård 4 var det uttryckligen klart vem som fortsätter och nuvarande ägaren fick ansvar och fick vara med i beslutsfattning redan som ung. Gård 3 likaså. Ägarna fick tidigt ansvar på gården och deras far hade talat om generationsskiftet med ägarna långt innan generationsskiftet. Man tyda att det skedde ganska kraftig socialisation i godsägarnas ungdom men inte till den utsträckningen att de inte hade frihet att utöva sina intressen. Det är svårt att bevisa till vilken grad socialisation till familjeföretag har inverkan följande generationen men socialisation är kanske något som händer oundvikligen i och med att familjen är så starkt kopplad till familjeföretaget. Men marginell socialisation kan till en viss grad vara nödvändigt för att väcka intresset hos nästa generationens representanter. Det är inte ovanligt att barn vill gå in på samma yrken som sina föräldrar även utanför företagarfamiljer. Ägare till Gård 2, Gård 3 och Gård 4 tyckte alla att deras öde hade beslutits för dem i olika utsträckningar men de alla förklarade att de inte ångrar någonting för att de på sätt och vis blev uppfostrade till sina positioner och har gjort karriärer av dem.

Företrädare hade funnit sin finna sin platser efter pensionen. På gott och ont. Det framkom i studien att företrädare hade hittat sig ett passligt sätt att gå i pension. På Gård 1 hade företrädaren släppt taget helt efter pensionen och gett mycket utrymme för sin efterträdare. På Gårdarna 2, 4 och 5 hade företrädare tagit ett steg åt sidan men var ändå närvarande för rådgivning och annan sorts hjälp i gårdsverksamheten. Men gav rikligt med utrymme. På Gård 3 var företrädaren tätt inblandad och ägde en andel i gården ända så länge hälsan höll. Trots att företrädaren hade sina egna projekt hade han svårt att släppa taget på grund av emotionell koppling till familjegården. Det som kom fram i min bekräftar det som kom fram i litteraturen bl.a. av Sten (2005), Elo-Pärssinen och Talvitie (2010) och Brundin et al. (2011) Företrädaren borde planera sin

egen roll till gården för tiden efter generationsskiftet tillsammans med efterträdaren för att vara ense om hur involverad ska äldre generationen vara. Det kan orsaka spänning mellan generationerna ifall det sker för mycket inblandning. I det stora hela företrädare tenderar förhålla sig positiva till generationsskiftet och är oftast lättade att deras livsverk fortsätter till följande generationen. På de flesta familjegårdar fortsätter företrädaren bo på gården eller flyttar till närheten av gården. Somliga har svårigheter att släppa taget och kan inte låta bli att blanda sig, andra blandar sig inte alls efter att ha gått i pension. Normen är att företrädaren hjälper till och hjälper bolla idéer med nya ägaren. I den här studien bekräftas det också.

Övriga familje- och släktmedlemmar bör förstå att godsägandet handlar om livnäring, inte egendom. Det kom inte tydligt fram i min studie utan snarare i en bisats av rådgivarna. Det är viktigt att göra klart för andra familje- och släktmedlemmar att det inte enbart är frågan om egendom som byter händer utan det handlar om förvaltandet av egendom för följande generationer. Det innebär ansvaret om att ta hand om gården. Samma argumentation kom fram särskilt tydligt i rådgivarnas intervjuer. Det framkom även bekymmer om att det inte alltid uppkommer förståelse från alla anhöriga för när betydande egendom byter händer. Oron från de anhöriga är att arvtagaren sku enbart leva på sina arvegods. Rådgivarna upplyste att i Finland är det väldigt sällsynt att bli rik på gårdsverksamhet eller t.o.m. genom att sälja en familjegård. Trots det finns det ibland människor som mäter generationsskifte på gårdar i egendom och egendomens värde.

Hurdana faktor bidrar till valet av efterträdare i samband med generationsskiftet? Det som leder till att vissa personer fortsätter som familjeföretagare utöver andra i familjen är en blandning av barnens egna intressen, olika typer av socialisation och traditioner. Barn på familjegårdar har oftast blivit uppfostrade till familjegården. Att ha en familjegård eller annat familjeföretag påverkar och i många fall dikterar livsstilen av de människor som är involverade i företaget. Föräldrarna börjar oftast med att bestämma att de vill att företaget fortsätter inom samma familj, vilket är det första valet som ofta görs antingen medvetet eller omedvetet då barnen är små. Det är enligt min studie den främsta av traditionerna på familjegårdar. I teorin skrivs det bl.a. av Gasson och Errington (1993), Sten (2008) och Elo-Pärssinen och Talvitie (2020) att det är vanligt att barn i företagarfamiljer börjar före eller senare jobba för familjeföretaget

som unga och med tiden ser det som ett gynnsamt karriäralternativ. Av barnen uppmuntras ofta den barnet med mest önskvärda attributer för att ta över familjegården. Andra barnen får mera stöd i sina intressen som har mindre att göra med familjegården. Det som främst avgör i dagens läge är barnens egna intressen. Om traditioner på familjegårdar är det inte oerhört att den äldsta sonen förväntas ta över företaget eller att kvinnor inte medräknas i generationsskiftet. Det är svårt att säga i min studie vad som egentligen gäller. Merparten av de gårdsägare som jag intervjuade hade ägarnas systrar inget intresse i familjegården som livnäringsalternativ. Var det egna intressen, socialisation, tradition eller både och, är det svårt att avgöra. I studien kom det nog fram att föräldrar har ibland tendens att försöka påverka de beslut som barnen ska fatta. En viktig faktor till exkuldering är brist på ekonomiska förutsättningar att livnära flera. Angående generationsskiftets resultat är att oftast är alla parter mer eller mindre nöjda i det. Men effekten av att vissa är tvungna att exkluderas kan leda till känsla av orättvisa. I generationsskiftet på familjegårdar är det omöjligt att vara rättvis.

Det hade varit bra för min studie att fånga bredare perspektiv kring generationsskiftet. Det skulle ha varit lönsamt för min studie att fånga inblandade familjemedlemmars perspektiv med att intervjua flera som varit med i dessa gårdars generationsskiftet. Studien fångar efterträdarnas subjektiva åsikter om hur familjeförhållanden i generationsskiftet skötes. Min studie begränsad i mängden perspektiv i gårdarnas generationsskiftet. Dessutom gårdarnas generationsskiftet ägde rum främst inom en period på 30-år. Om datainsamlingen skulle ha omfattat även ägarnas syskon, föräldrar, etc. skulle en större mängd data ha gett ett bredare perspektiv och en starkare grund för min studie. För att inte tala om hur snävare tidsram hade även varit mera fördelaktig.

7. Slutdiskussion

I det här avslutande kapitlet sammanfattar jag min studie och de slutliga slutsatserna samt en avslutande kritisk diskussion. Jag framställer kort studien och studiens resultat, granskar resultaten kritiskt samt jämför dem med existerande litteratur kring ämnet. Utgående från resultaten presenterar jag på vilket sätt har min studie bidragit till forskning kring generationsskiftet på familjegårdar. Slutligen ger jag förslag till framtida forskning.

I min studie ville jag få reda på hurdana faktorer bidrar till att vissa personer fortsätter familjeföretagande och varför andra blir exkluderade från generationsskiftet. Jag ville också få reda på hurdan roll gårdarnas företrädare hade på sina respektive gårdar efter generationsskiftet. För min studie intervjuade jag ägare till fem finländska familjegårdar av olika storlekar och bakgrunder. Jag intervjuade också två lantbruksrådgivare från ett lantbrukssällskap för att få mera kontext i hur generationsskiftet på familjegårdar händer i praktiken.

I studien kom fram följande resultat: Traditioner och värderingar är viktiga, främst av dem är kontinuitet. Traditioner har även idag en marginell inverkan i hur familjemedlemmar räknas med i generationsskiftet. Det kanske kommer mera fram i hur nästa generationen uppfostrades. Det framkom även att det inte är ovanligt att äldre generationen styr yngre generationen en aning långt innan generationsskiftet. Det framkom också att det är nära omöjligt att vara fullkomligt rättvis i generationsskiftet och att generationsskiftet handlar om att ta över en livsstil. Det framkom även hur viktigt det är för företrädaren att finna sin plats.

Hur den här avhandlingen bidrar främst till forskningen kring ämnet är i den bekräftas en hel del saker som det skrivits om i teoretiska referensramen och mängden ny kunskap ur min avhandling är liten men det är kanske det att vilken roll traditioner spelar i generationsskiftet på familjegårdar och till vilken utsträckning. En annan sak som min avhandling lyfter fram men som inte i skrivande stund hittats mycket om i teoretiska skrifter kring ämnet är känsla av orättvisa på olika nivåer. Angående orättvisa och egendom har det forskats om, men inte i samband med värderingar eller möjligheter. Till exempel hur någon familjemedlem skulle gärna ta åt sig ansvaret av

att föra familjegårdens tradition vidare men är tvungen att ge upp pga. det inte finns förutsättningar för flera eller en ägare skulle känna orättvisa för att det fattades beslut för hen och var för ung och körd i tanken att familjegården ska det bli och kanske inte funderade på andra alternativ.

7.1 Observationer för framtida forskning

Känsla av orättvisa i samband med generationsskiften skulle vara bra att forska i. För det som kommer främst fram i teorin angående orättvisa i denna skrivande stund handlar om egendom. Men jag har observerat i min studie att det är åtminstone på teoretisk nivå möjligt att känna orättvisa om andra saker än egendom. Som t.ex. om värden eller möjligheter. Hur chansen att föra familjegårdens tradition vidare går förbi pga. en mera intresserad och kunnig syskon får fortsätta. Eller för att en ny företrädare inte varit mogen nog för att tänka ut sina egna möjligheter för framtiden och kanske känner att hen blivit rånad av möjlighet att bestämma och påverka själv.

Det kunde vara fascinerande att få reda på hur mycket föräldrarnas önskemål styr efterträdare inom familjegårdar. Som Gasson och Errington (1993) och Sten (2008) förklarar är det nära omöjligt att empiriskt få reda på huruvida det sker styrning på familjegårdar, eftersom föräldrarna ofta förnekar socialisering, uttrycker vikten av att inte tvinga sina barn för det är frågan om barnens egna liv och val. Det skulle ändå vara värdefullt att få reda ett sätt enligt vilken man kunde få reda på hur mycket inverkan har föräldrarnas önskemål och viljor i hur deras avkomma gör sina framtida karriärval. Huruvida det sker styrning och hur mycket utrymme har efterträdare i att utöva sina egna viljor och ambitioner.

Det skulle vara intressant och nyttigt att forska vidare i hur syskonägandeskap har på gårdsverksamheten. Under min studie kom det fram i diskussioner om fall där syskonägandeskap hade haft dramatiska inverkan på gårdsverksamheten. För att inte tala om hur det påverkat familjerelationer. Konflikter angående syskon ägandeskap på familjegårdar är ganska typiskt enligt rådgivarna. Inom litteraturen förklarar bl.a. enligt Gersick et al. (1997) och Melin (2012) att komplexiteten ökar genom att det är flera familjemedlemmar som leder familjeföretaget, vilket kan orsaka konflikter.

8. Källor

Alaterä, A. & Halttunen, K. (2002). *Tiedonhaun perusteet - osa lukutaitoa*. Helsinki: BTJ Kirjastopalvelu.

Alaterä, A. & Halttunen, K. (2003). *Tiedonhaun Perusteet*. Tampereen Yliopistoon Täydennyskeskus ja Otavan Opista/Internetix.

Astrachan, J. H., Pieper, T. M. & Jaskiewicz, P. (2008). *Family business*. Edward Elgar.

Bernhardtson, L. (2013). *Synliga & Hemliga Näringslivets Ägare i den Mediala Offentligheten*, Agerings Bokförlag.

Bird, B., Welsch, H. Astrachan, J. H., Pistrui, D. (2002). Family Business Research: The Evolution of an Academic Field, *Family Business Review* vol. XV, no. 4, Family Firm Institute.

Brockhaus, R. (2004). Family Business Suggestion: Suggestions for Future Research, *Family Business Research: The Evolution of an Academic Field, Family Business Review* vol. XVII, no. 2, Family Firm Institute.

Brun de Pontet, S. Wrosch, C. Gagne, M. (2007). An Exploration of the Generational Differences in Levels of Control Held Among Family Businesses Approaching Succession, *FAMILY BUSINESS REVIEW*, vol. XX, no. 4, December 2007, Sage Publ.

Brundin, E., Johansson, A. W. Johannisson, B. Melin, L. & Nordqvist, M. (2012). *Familjeföretagande: Affärer och känslor*. Stockholm: SNS Förlag.

Brundin, E. (2012). I E. Brundin et al. (Red.) *Familjeföretagande: Affärer och känslor*. Stockholm: SNS Förlag.

- Bryman, A. & Bell, E. (2013). *Företagsekonomiska forskningsmetoder* (2. uppl.). Malmö: Liber.
- Carlock, R. S. & Ward, J. L. (2001). *Strategic planning for the family business: Parallel planning to unify the family and business*. New York: Palgrave.
- Chrisman, J. J., Chua, J. H., & Sharma, P. (1998). Important attributes of successors in family businesses: An exploratory study. *Family Business Review*, 11(1), 19-34.
- Elo-Pärssinen, K. & Talvitie, E. (2010). *Perheyritys on enemmän*. Helsinki: WSOYpro.
- Elo-Pärssinen, K. & Heinonen, J. (2019). *Uudistuva perheyritys: Perhe, omistajuus ja liiketoiminta*. Alma Talent.
- Eriksson, P. & Kovalainen, A. (2008). *Qualitative methods in business research*. London: Sage.
- Eriksson-Zetterqvist U. & Ahrne, G. i Ahrne, G. & Svensson, P. (2015). *Handbok i kvalitativa metoder* (2. uppl.). Stockholm: Liber.
- Gasson, R. & Errington, A. (1993). *The farm family business*. CAB
- Gersick, K. E. (1997). *Generation to generation: Life cycles of the family business*. Harvard Business School Press.
- Hall, A. & Melin, L. (2012). I E. Brundin et al. (Red.) *Familjeföretagande: Affärer och känslor*. Stockholm: SNS Förlag.
- Immonen, R. & Lindgren, J. (2013). *Onnistunut sukupolvenvaihdos* (4. uud. p.). Helsinki: Talentum.

- Kuusisto, M. & Kuusisto, T. (2008). *Johtaja vaihtuu: Sukupolvenvaihdoksen kriittiset tekijät*. Helsinki: Talentum Media.
- Lindgren, J. (1968). *Intergeneration farm transfers: A study of intergeneration farm transfers within families in Finland*. Helsinki: Helsingin yliopisto.
- Lobley, M. (2010). Succession in the family farm business. *Journal of Farm Management*, 13(12), 839–851.
- Neuendorf, K. A., Skalski, P. D., Cajigas, J. A. & Allen, J. (2017). *The content analysis guidebook* (Second edition.). Los Angeles: SAGE.
- Nuthall, P. (2009). Farm business management: the human factor. In *Farm business management: the human factor*. CABI.
- Peltonen, M. (2004). *Suomen maatalouden historia: 2, Kasvun ja kriisien aika 1870-luvulta 1950-luvulle*. Suomalaisen Kirjallisuuden Seura.
- Pursiainen, H. (2013). *Sukupolvenvaihdoksen vaikutus perheyriyksen toimintaan*. Helsinki: Valtion taloudellinen tutkimuskeskus.
- Schuman, A., Stutz, S., & Ward, J. (2010). *Family business as a paradox*. Palgrave Macmillan.
- Sten, J. (2008). *Din för evigt?: Utmaningar med att ha företag i familjen*. Vasa: Labyrinth Books.
- Suddaby, R., & Jaskiewicz, P. (2020). Managing Traditions: A Critical Capability for Family Business Success. *Family Business Review*, 33(3), 234–243.
- Varamäki, E. Pihkala T. & Routamaa V. (2011). *Stages of Transferring Knowledge In Small Family Business Successions*, Researchgate Publication.

9. Bilagor

9.1 Bilaga 1. Intervjuplan

9.1.1 Bakgrundsfaktafrågeblanketten

Gård: _____ Gårdens alias: _____

Vad är din utbildning?: _____

Vilket läroverk?: _____

När är gården grundad?: _____ Sedan vilket år har gården varit i familjen/slakten?: _____

Av vem ärvde du gården?: _____

Hur många generationsskiften eller ägarskiften har gården varit med om?: _____

Självägande Parterskap med släkting Parterskap med utomstående part

Vad är gårdens huvudsakliga sysselsättning?: _____

Hur många anställda: _____

Gårdens storlek: _____ ha Skog: _____ ha Åker: _____ ha

Har gårdens verksamhet förändrats sedan förra Ja Nej

Hur? _____

Tidigare sysselsättning? _____

9.1.2 Intervjukuram

Företaget

1. Hur mycket tänkte du på om det går att försörja sig på familjeföretaget?
2. Hur mycket vikt bär traditioner i gårdens/familjeföretags verksamhet?
3. Hur inverkade beskattningen generationsskiftet?
4. Fick ni/du hjälp i skatteplaneringen av myndigheter eller andra vetande parter?
5. Var säljandet av företaget någonsin ett alternativ?

Generationsskifte

1. Vem började diskussionen om generationsskiftet?
2. Hur självklart var det att du tar över efter den tidigare generationen? (Fanns det någon naturlig efterträdare?)
3. Blev det "ledarbyte" eller "ägarbyte" först? Eller skedde båda samtidigt?
Stödfrågor om frågan är för otydlig:
 - a. Fick du viktiga ansvarsområden före generationsskiftets början?
 - b. Om du fick något särskilt ansvarsområde, fick du några till ansvarsområden där på med tiden? Vilka var de?
 - c. Var de viktiga för företagets verksamhet?
4. Hur skedde generationsskiftet förra gången? Gick det som planerat? Kom det fram överraskningar?
5. Hur länge tog generationsskiftet?
6. Vad har varit det viktigaste i den här processen?
7. Var det rätt tidsram för generationsskiftet?
Stödfråga vid behov:
 - a. (När tycker du att ett generationsskifte borde påbörjas?)
8. Hur involverad var föregående generationen efter generationsskiftet?
 - a. Hur har äldre generationen förhållit sig till generationsskiftet?
9. Skulle du vela att traditionen fortsätter?

Familjen och kommunikation

1. Hurdana värderingar och principer har du lärt dig från dina föräldrar?

2. Hur upplevde andra i familjen att du tar över? Fanns det diskussion om vem tar över? Var det självklart från början?
 - a. Fanns det konflikt om saken?
3. Fanns det oro över familjeförhållanden i samband med generationsskiftet?
4. Fanns det diskussion om att fördela familjeföretagande?
5. Hur många berörde generationsskiftet? Skulle bara en eller flera fortsätta?
6. Hur förhåller sig resten av familjen/slakten till familjeföretaget.
 - a. Tyckte du att ditt öde hade beslutits för dig?
7. Upplever du att din familj haft förväntningar angående hurdan en bra ägare skulle vara?
8. Upplever du att dig eller dina syskon utbildats så att ni skulle ha något med familjeföretaget att göra?
9. Hur mycket är din partner involverad i familjeföretagets ärenden?

Utbildning och arbetserfarenhet

1. Fanns det saker som du önskat att du hade lärt dig eller känt till före du tog över familjeföretaget?
2. Vilka kunskaper, färdigheter eller egenskaper önskade företrädaren att följande generationen skulle ha?

Övriga frågor:

Skulle du ha chansen att göra det på nytt, skulle du göra det? Vad skulle du ha gjort annorlunda?

Vad är det viktigaste du har lärt dig från processen?

Angående företaget, vilka saker tänker du oftast på/oroar dig? Varför?

Bevarades samma affärsnätverk/kunder efter generationsskiftet?

Hur ser framtiden ut för företaget/gården?

Intervjuplan 2 för experter.

Företaget

1. Enligt din erfarenhet har det varit en eller flera som tagit över gården?
2. Har efterträdare gått i partnerskap med någon part utanför familjen i samband med generationsskiftet?

3. Hur mycket tänkte efterträdaren på om det går att försörja sig på familjeföretaget?
4. I din erfarenhet hur mycket vikt bär traditioner i gårdars verksamhet?
5. Fick de hjälp i skatteplaneringen av myndigheter eller andra vetande parter?
6. Var säljandet av gården någonsin ett alternativ för dina klienter?

Generationsskifte

10. Hur ser du på ett generationsskifte?
11. Vet du om vilka parter har oftast börjat diskussionen om ett generationsskifte?
12. Fanns det oklarheter över vem skulle fortsätta på gården eller fanns det någon naturlig efterträdare?
13. I din erfarenhet har det blivit "ledarbyte" eller "ägarbyte" först, eller skedde båda samtidigt?
 - a. Har efterträdare viktiga ansvarsområden före generationsskiftets början?
14. Har det ofta gått som planerat? Hurdana överraskningar har det framkommit?
15. Hur långa generationsskiften har du varit med om?
16. Vad har varit det viktigaste i generationsskiften?
17. Vad skulle vara rätt tidsram för generationsskiftet?
 - a. (När tycker du att ett generationsskifte borde påbörjas?)
18. Hur involverade har företrädare varit efter generationsskiftet?
 - a. Hur har äldre generationen förhållit sig till generationsskiftet?

Familjen och kommunikation

10. (Hurdana värderingar och principer hade dina klienter?)
11. Hur upplevde andra i familjen eller släkten att just den eller de personer tar över? Fanns det diskussion om vem tar över? Var det självklart från början?
 - a. Fanns det konflikt om saken?
12. Märkte du någonsin oro över familjeförhållanden i samband med generationsskiftet?
13. Fanns det diskussion om att fördela gården med familjemedlemmar?
14. I din erfarenhet hur många har generationsskiftet berört? Vad har varit den rådande trenden: skulle bara en eller flera fortsätta?
15. Hur har resten av familjen/släkten förhållit sig till gårdarna.

16. Upplever du att din familj haft förväntningar angående hurdan en bra ägare skulle vara?
17. Upplever du att dig eller dina syskon utbildats så att ni skulle ha något med familjeföretaget att göra?
18. Verkade det som om efterträdares öde hade beslutits för dem?
19. Hur mycket har gårdsägarnas fruar, etc. varit involverade i gårdarnas verksamhet/ärenden?

Utbildning och arbetserfarenhet?

1. Fanns det saker som efterträdaaren hade önskat kunna före de tog över familjeföretaget?
2. Hade företrädaaren önskemål om vad följande generationen skulle kunna?

9.2 Bilaga 2. Detaljerad presentation av gårdarna

9.2.1 Gård 1

Om gården.

Gård 1 är en gård i södra Finland som har funnits sedan 1600-talet men har varit i ägarens släkt sedan 1950-talet. Sedan gården varit i ägarens släkt har gården varit med om tre generationsskiften. Under föregående generationen var gården enbart i företrädarens ägo. I samband med generationsskiftet bolagiserades gården och den nya ägaren gick i ett affärspartnerskap med en person utanför familjen och släkten. Idag är gårdens huvudsakliga sysselsättning ekologisk nötköttsproduktion, lantbruksturism och entreprenad.

Om familjen och barndomen.

I ägarens barndom hörde till familjen ägarens mor, far och lillasyster. Idag är ägaren gift och har barn. Ägarens fru är inte alls involverad i gården för att det är ägarens egen grej. Den nuvarande ägarens syster utbildade sig inte till att ha med gården att göra. Men ägaren själv studerade först till tradenom och fortsatte sedan att utbilda sig till agronom. Ägaren kanske upplevde en liten press på att söka sig till utbildningar som passar för att ta hand om en gård, men enligt ägaren så det kanske också råkade sig att han sökte till sådana utbildningar. Han hade ingen klar röd tråd hur hans karriär skulle se ut när han gick i skolan.

Om värderingar och traditioner.

Den nuvarande ägaren lärde sig i sin barndom företagsamt tänkande av sina föräldrar. Särskilt av sin mor. Värderingar som ägaren lärt sig från sina föräldrar var att jobba hårt och jobba smart, att ekonomi är allt i allt. Han lärde sig även optimistiskt tänkande och inte vara rädd att prova nya saker eller att misslyckas i det man gör. Traditioner har enligt den nuvarande ägaren ingen vikt i gårdens verksamhet utan det är enbart den ekonomiska lönsamheten som är drivande kraften. Enligt honom finns det ingenting man gör "för att det alltid har gjorts på det sättet". Han påpekar att det anknyts en hel del traditionella tankesätt i den här branschen som inte alls anknyts på samma sätt i någon annan bransch. Och i och med sådana tankesätt försvåras det affärsmässiga beslutsfattande. Han lyfte fram att han ville inte att hans barn skulle fortsätta på gården

om det inte fanns ekonomiska förutsättningar eller på bekostnad av hans viljor. Den nuvarande ägaren poängterade att det är ändå frågan om barnens liv och han vill inte att de sliter sig sönder i ett jobb för att få väldigt lite ut av jobbet. Han berättade ändå att om hans barn skulle vilja fortsätta och om det skulle finnas ekonomiska förutsättningar på gården i framtiden så skulle det vara helt trevligt men skulle det inte finnas ekonomiska förutsättningar så skulle han kanske inte önska det. Han kunde inte säga om han tänker på samma sätt när han är 50 år gammal.

Om generationsskiftet

Ända sen generationsskiftets början tänkte den nuvarande ägaren endast på att om det går att försörja sig på gården. Det var den nuvarande ägaren som initierade diskussionen med sin far om att ta över. Eftersom den nuvarande ägaren var i rätt livssituation och i rätt ålder. Enligt nuvarande ägaren var det rätt tidpunkt att genomföra ett generationsskifte. Han tänkte att det är klokast att göra när man är ung.

Det var så att endast en skulle fortsätta på gården. Inga diskussioner om att dela gården mellan syskonen framkom. Säljandet av gården var inte planen vid generationsskiftet, men ägaren var av den åsikten att det är inte ett borträknat alternativ. Så länge det fungerar och finns förutsättningar så är det bra så. Generationsskiftet berörde slutligen endast den nuvarande ägaren, eftersom ägarens syster hade inget intresse att livnära sig från gården eller att ha något yrkesmässigt med gården att göra. Enligt ägaren var det självklart att det är han som fortsätter om det är någon från deras familj som tar över. Det upplevdes ingen oro heller över familjeförhållanden i samband med generationsskiftet. Fadern var väldigt positivt inställd till generationsskiftet. Han var med till 100% under generationsskiftet och fortsatte jobba i två år före pensionering efter generationsskiftet hade slutförts. Fadern arbetade främst med djurskötsel, lantbruk och köttförsäljning, men det administrativa jobbet var i det skedet fullkomligt i efterträdarens händer. Den nuvarande ägaren fick både rätten att äga och leda ungefär samtidigt under generationsskiftet. Ägaren förklarade att han sitter inte till 100% frivilligt på gården, för honom har det inte varit en självklarhet att han ska vara på gården och hålla på med det han gör för resten av sitt liv. Det var ett vettigt karriäralternativ och den vägen har testats och så länge det finns ekonomiska förutsättningar går det riktigt fint. Ägaren tyckte att ingen som bestämt har hans "öde" för honom. Han gav den bilden att det var hans egna beslut och att han inte tagit sin

framtid på gården som en självklarhet. Han poängterade också att skulle man fråga hans föräldrar så skulle de svara att de kanske bestämde deras sons öde för honom.

Generationsskiftet gick som planerat slutligen, men eftersom generationsskiftet på Gård 1 var inte direkt ett typiskt generationsskifte. De växlade sysselsättningen, bolagiserade gården och ingick i partnerskap i samband med generationsskiftet. Så ägaren ansökte en hel del förhandsbeslut från myndigheterna. Enligt den nuvarande ägaren gick generationsskiftet som planerat slutligen. Det viktigaste i efterskott i generationsskiftet har enligt ägaren varit att planera ordentligt och lägga ut riktmärken till sig själv och andra inblandade i generationsskiftet. Ägaren tyckte slutligen att lite mera hjälp och vägledning hade varit bra, men inte mycket mera från det han redan fick.

9.2.2 Gård 2

Om gården.

Gård 2 är en gård i östra Finland. Gården har varit i släkten ända sedan 1600-talet. Det har skett elva generationsskiften på gården under den tiden som gården varit i ägarens släkt. Den nuvarande ägaren ärvde gården av sin far och är självägande, precis som de föregående generationerna varit. Gårdens huvudsakliga sysselsättning är växtodling (spannmål) och skogsbruk och så har det varit i flera generationer men tyngdpunkten på skog har ökat under de senaste åren. Den nuvarande ägaren är ensam ägare på gården, precis som sin far före honom.

Om familjen och barndomen.

Till ägarens familj hörde vid generationsskiftets skede föräldrarna och två äldre systrar. Ägaren berättade att han kördes in i gården som liten pojke, eftersom han var enda sonen och var dessutom teknikintresserad. Nuvarande ägaren tyckte det var mycket traditionella orsaker, bl.a. släktens långa historia på gården som inverkar hur generationsskiftet skulle gå. Han förklarade att det var ganska självklart från väldigt tidigt att det är han som tar över gården. Den nuvarande ägaren tyckte att hans syster såg det att han var den enda tänkta kandidaten att ta över gården när det skulle vara

dags för generationsskifte. Den nuvarande ägaren utbildades så att han ganska långt kunde ta över gården. Men främst med små saker i bakgrunden särskilt efter generationsskiftet. Ägaren har utbildat sig formellt till ekonomie magister. System som var den andra realistiska kandidaten till att ta över gården, utbildade sig till en annan bransch och så att hon inte behövde ha med själva gården att göra. Det har både ägaren och hans syster diskuterat om och han upplevde det som så. Den tredje system var utvecklingshämmad och var därför inte tänkt som ett alternativ att fortsätta. Idag är ägaren gift och har barn. Den nuvarande ägarens fru är ganska lite involverad i gårdens verksamhet. Fast efter generationsskiftet har hon tagit gärna ansvar över uppgifter som den nuvarande ägaren har gett henne, t.ex. trädgårdsskötsel, byggnadsskötsel, etc. Ägaren förklarade att om han har lust att ge henne ansvar så har han i varje fall möjlighet till det, vilket är viktigt. Han tyckte att det är viktigt att poängtera att gårdens verksamhet präglar hans frus hela liv och att det har varit en viss frihetsberövelse för henne. Att även om man är fri att göra vad man vill men det påverkar mycket hur man bygger sitt liv.

Om värderingar och traditioner.

Värderingar som ägaren lärde sig från sina föräldrar var att alla människor är likvärda oberoende av deras bakgrund. Medkänsla, traditioner och familjestyrka (familje- och släktband). Han lärde sig också företagsamhet och ekonomisk försiktighet av sina föräldrar. Språk och internationellt inflytande var också något som kom väldigt tydligt fram från hans föräldrar enligt honom.

Traditioner är viktiga på gården på många sätt. Ägaren förklarade att i och med att gården har varit inom släkten så länge så finns det viktiga traditioner och i och med så är det en tradition att förnya verksamheten enligt tidens strömmar. Han var av den åsikten att traditionen ska nog fortsättas men samtidigt kan inte det påtvingas åt någon. Han utvecklar att det är viktigt att hitta det intresset hos sina barn och om någon av dem skulle fortsätta traditionen skulle han vara glad. Enligt honom kan en människa göra bara så mycket för att väcka intresset och det han har ansett är att försöka förbättra levnadsmöjligheter och ekonomiska möjligheter för gården, genom att göra gården mera självständig från utomstående inkomst. Så att den som blir intresserad har bättre möjligheter och förutsättningar i att sköta gården och föra det vidare. Den nuvarande ägaren har tänkt att det kan ägaren påverka betydligt mera än människors vilja.

Om generationsskiftet.

Generationsskiftet påbörjades efter den nuvarande ägarens far tog fram diskussionen om att föra gården över till honom. Generationsskiftet skedde i två faser. Först, i början av 80-talet, fick den nuvarande ägaren äganderätt till gården. Efter ägarbytet fick den nuvarande ägaren allt mer ansvarsfulla uppgifter på gården tills den slutfördes med en teknikalitet i början av 2000-talet. Allt som allt räckte generationsskiftet i ungefär 20 år, men efterhand ansåg ägaren att generationsskiftet det kunde ha väntat i några år. Den nuvarande ägaren berättade att allt i generationsskiftet, ägarbyte och senare processer, gick helt som planerat. Han ansåg att det viktigaste generationsskiftet har varit att ge tid åt den och planera den väl, föra diskussion om saken och att man inte ska påbörja ett generationsskifte för tidigt. Det som ägaren hade önskat att kunna inför generationsskiftet var mera praktisk kunskap i skogs- och jordbruk. Det viktigaste angående generationsskiftet utifrån ägarens egna erfarenheter tyckte han att förankrandet av processen, planera det väl, ge tid åt generationsskiftet och ha mycket diskussion om saken. Helst mycket diskussion och med alla inblandade parter.

Han utvecklade att det hade alltid varit tradition och hårt tryck att ge gården vidare till endast en efterträdare eftersom tidigare generationsskiften till flera ägare hade alltid slutat i problem. Generationsskiftet berörde främst den nuvarande ägaren och en av hans äldre systrar. Han utvecklade att det finns en viss orättvisa som präglar generationerna i bakgrunden. Men han poängterade också att samtidigt som det är en orättvisa att endast den ena får gården är det en lättnad för den andra att inte ha skyldigheten att sköta gården och föra den vidare. Ägaren kunde inte direkt säga men tyckte ändå att det kanske upplevdes en viss oro över familjeförhållanden när det gällde generationsskiftet. Han tyckte det kom aldrig fram om det hade någonsin diskuterats om att dela gården men kanske det fanns i bakgrunden som ett alternativ, men det skulle inte ha varit ett realistiskt alternativ med tanke på gårdens dåtida storlek och ekonomiska situation. Fördelningen av gården skulle ha tagit bort ekonomiska förutsättningarna. Säljandet av gården har aldrig varit ett alternativ.

Enligt ägaren skulle vara naivt att säga att hans öde beslöts för honom, men så är det enligt honom. Han ansåg att eftersom de genomförde generationsskiftet ganska tidigt och det fanns få alternativ för efterträdare så på sätt och vis bestämdes det saker för

honom men slutligen bestämmer det inget och han har alltid frihet att göra som han vill. Ägaren tyckte att han aldrig blev tvingad till något och upplevde att hans föräldrar hade försökt på sina bästa sätt att styra och stödja så att han skulle bli en bra ägare. Huruvida ägarens föräldrar hade önskemål i hans kunskaper inför generationsskiftet kunde han inte säga annat än att det diskuterades och föreslogs saker som kunde vara intressanta och han fattade själv alla beslut som berörde honom. Han poängterade ändå att man skapar sitt eget öde och man är ingen fånge

Ägarens far var rätt involverad i verksamheten efter generationsskiftet. Kanske haft lite svårt att släppa taget till en början. Men ägaren poängterade att det är helt naturligt när man har något väldigt länge som ens hemma verksamhet och jobb. Att det är också en skild process att släppa taget. Trots att hans far kanske inte helt genast släppte taget så hade han förhållit sig riktigt positivt till generationsskiftet och stött vid behov. Enligt ägaren så förhåller sig också familjen och släkten positivt till att det var han som fortsatte på gården.

9.2.3 Gård 3

Om gården.

Gården ligger i södra Finland, grundad på 1800-talet och det var ägarens anfader som själv grundade den. De ärvde gården av sin far. Det har skett fem generationsskiften på gården. Deras gård är egentligen en sammanslagning av två gårdar för att utvidga lantbruks verksamheten. Gården idag är en sammanslutning av två gårdar med mark, verksamhet och fastigheter som skulle borda lösas ut från den andra parten. Till gårdens huvudsakliga sysselsättning hör ekologisk boskap, jordbruk, hyreshus, turism och lite julgransodling. De nuvarande ägarnas far ägde gården ensam före generationsskiftet.

Om familjen och barndomen.

Ägaren insåg det själv ganska tidigt att det går att försörja sig med gården. Han hade positiva framtidsvisioner före generationsskiftet för gården är ändå en av de största i Finland lantbruksmarknaden såg bra ut innan inträdet i Europeiska Unionen. Till ägarens familj vid generationsskifte tiden hörde mamma, pappa, ägaren själv och

ägarens lillebror och lillasyster. De nuvarande ägarna är bröder och äger gården tillsammans. Den äldre är utbildad till agronom, den andra utbildade sig till ingenjör. Ägaren berättade att hans fru jobbade jättemycket på gården tills de skildes. I synnerhet med den turismen och köttförsäljningen. Medan hans brors, den andra ägarens, fru har jobbat hela sitt liv utanför gården.

Om värderingar och traditioner.

Ägarna lärde sig från sina föräldrar att traditioner var viktiga och att försöka upprätthålla livet som finlandssvensk i Finland och tro på företagande och tro på familjen och sedan ärlighet varar allra bäst. Han poängterade också att det skulle vara jättestort steg om en uttänkt efterträdare inte skulle fortsätta eller om ingen skulle fortsätta.

Ägaren ville nog att traditionen fortsätter på något sätt. Han tog fram att de har lite utmaningar i framtiden som skulle måste lösas på något sätt. När han och hans bror äger gården tillsammans och deras respektive barn utgör allt som allt sex stycken potentiella efterträdare och arvtagare. Det kommer göra generationsskiftet mera komplicerat i jämförelse med förra generationsskiftet. Ägaren såg fyra alternativa lösningar: Den första är att det bildas ett aktiebolag där alla 6 kusiner är med och bestämmer hur de ska ha det. I det alternativet skulle de automatiskt vara på olika sidor om saken. Det andra alternativet skulle vara att den ena ägaren skulle lösa ut den andra och till det finns det inte tillräckligt med pengar. Det tredje alternativet skulle vara att sälja allt samman och alla får en mängd pengar. Det fjärde skulle vara att den här stora gården skulle delas i två gårdar att den ena gården skulle arrendera den andra gårdens verksamhet för att hålla det lönsamt.

Om generationsskiftet.

Enligt en av ägarna var det självklart att någondera av bröderna fortsätter antingen tillsammans eller som ensamma ägare. Generationsskiftet berörde då alla tre barnen i familjen. Han förklarade på 1960-talet när ägarnas far tog över efter deras farfar, så bestämde deras farfar att den ena sonen blir agronom och får ta över gården den andra sonen blir ekonom, börjar jobba på bank och får pengar. På så vis höll de gården odelad år 1960. Det var de nuvarande ägarnas far som tog fram diskussionen om generationsskiftet. Fadern hade lyft fram diskussionen flera gånger, redan i de

nuvarande ägarnas ungdom. Ägarnas far skrev av två tredjedelar av gården till sina söner och en del åt sin dotter då de var ungdomar på 70-talet. Men trots det var det oklart in i det sista att skulle båda bröderna ta över eller bara en. Slutligen gjordes det beslutet att båda tar över. Säljandet av gården var aldrig ett alternativ, och det fanns ingen diskussion egentligen om att dela gården heller. Gården sågs då som en hel gård och att det måste skötas som en hel gård. Det var inte då ett aktuellt alternativ att splittra gården på den tiden på grund av dess storlek.

Han skulle också säga att hans far hade förväntningar på de nuvarande ägarna. Han lyfte fram att deras far säkert ville att hans söner kan bevisa honom att de klarar av att sköta gården. Det som ägarnas far antagligen förväntade sina söner kunna var allt det som lantbruk innebär eftersom lantbruk är en teknisk-biologisk-ekonomisk helhet. Man ska känna till det som händer på åkrarna, man ska kunna hantera maskineri och man ska kunna ekonomi. Enligt den nuvarande ägaren lägger till att om man har personal så ska man kunna hantera människor också. Den nuvarande ägaren öppnade att deras antagligen behöll en betydande andel av gården för att kunna se att hans söner sköter gårdens ärenden på ett sätt som han anser rätt. Den nuvarande ägaren poängterar att deras far aldrig blandade sig i vad som odlas eller hur det görs, men det fanns andra saker som han ville ha koll på. Sedan förväntade sig företrädaren att de inte gör pengar av gården, utan äger den sin tid och överför den till följande generation. Säljandet av själva gården skulle ha orsakat stora problem, men att sälja tomter och planerad mark är förstås en annan sak som även deras far gjorde som gårdsägare.

Saker som ägaren hade önskat känna till bättre före generationsskiftet var juridik, växtodling, etc. Men det tyngsta som ägaren upplevde var att dra arbetsledningen av fem byggare av den gamla generationen. Det var svårt enligt honom.

Senare på 90-talet när bröderna blev färdiga med studierna gjordes det så att den äldre brodern började arbeta på gården och den yngre brodern fortsatte arbeta inom sin egen bransch ännu i 10 år. Efter industrisaneringar återvände brodern till gården och började jobba där. I samband med det utvidgade gården sin verksamhet och den yngre brodern började sköta gårdens fastigheter, skog och bokföring. Den äldre broder fortsatte sköta lantbruket, djuren, turismen, osv. Ägarnas syster hade aldrig tänkts ha någon roll på gården och det kom aldrig på frågan heller. Hon utbildade sig till en annan bransch

och flyttade till en annan ort. Men hon fick ersättning i form av skog, skärgård och pengar. Ägaren tog fram att man kunde även diskutera hur rättvist det var egentligen och poängterade att om man är nöjd när beslut görs så är det inte rätt att klaga i efterhand. Men enligt honom så har de inga kval med sin syster att hon är nöjd i hur det gick.

Ägaren skulle lite säga att hans öde kanske beslöt för honom. Han har flera gånger diskuterat med sin syster att han kunde också ha gjort något annat. Men ägaren lyfte fram att han skulle antagligen göra det på nytt och han ångrar inget. Enligt ägaren skulle det svåra ha varit att tacka nej och insistera på att göra annat annanstans. Då skulle han måste ha en klar vision vad han vill bli istället och sagt det i god tid och börjat studera något annat. Kanske då skulle han säkert ha gått och hans bror ha blivit här istället. Men han poängterade att det är ju svårt att säga när man är efterklok.

Ägaren var inte säker om det fanns någon verklig oro över familjeförhållanden. Kanske någon i familjen tänkte på det men inte så att det skulle ha blivit något större problem. Han tyckte att det gick ganska bra och inte har de haft problem med det generationsskiftet fram till idag kanske. Och i efterskott skulle ägaren säga att det hade varit bättre om bara en av dem det vill säga han eller sin bror skulle ha tagit över, och inte vara två på gården. För enligt honom har de en svårare situation på gården med två ägare och båda har barn. I början av 90-talet genomfördes största delen av det praktiska i generationsskiftet. Med tiden har det framkommit problem mellan bröderna i och med att de har gården som gemensam ekonomi, vilket har gjort arbetandet tillsammans svårare och det har också väckt frågor om hur nästa generationsskiftet ska gå när det gäller.

Men att deras far var positiv och konstruktivt inställd till generationsskiftet. Fast han behöll en tredjedel av gården vilket han hade behållit för att kunna ha orsak att ge råd och idéer. Det orsakade att efterträdaren var tätt inblandad i gårdens dagliga ärenden och förde lista på olika saker som skulle göras eller förbättringsförslag. Trots att fadern var tätt inblandad i gårdens dagliga ärenden var han fullt sysselsatt med sina egna projekt och hobbyn. Ägaren utvecklade att ofta är det efterträdare som blir utan sysselsättning efter generationsskifte, så det ska finnas en plan för fortsättningen. Den sista tredjedelen av gården överfördes från företrädaren till barnen år 2000 när

efterträdaren insjuknade allvarligt. Enligt ägaren skulle det inte ha varit bra skulle inblandandet ha fortsatt längre till.

Det som ägaren är orolig för är framtiden. Med sex kusiner som potentiella efterträdare är den största frågan och ingen av dem hade då, enligt ägaren, visat intresse att bli lantbrukare. Han lyfte fram att det finns oändligt med alternativ vad man kan göra på en gård. Han tyckte det är viktigt att barnen får bra utbildning, skaffa sig utbildning och livserfarenhet. Sedan skulle någon av dem gärna visa intresse att komma tillbaka till gården, skulle det lösa sig på något sätt.

Han tog fram att han tror att han kanske främst var oroligt för det traditionella jordbrukets framtid i Finland, eftersom det finns hårda krav och höga kostnader på att producera s.k. bulkprodukter som spannmål, mjölk, kött, osv. och det är svårt att konkurrera med importprodukter. Men han poängterar att det går alltid att specialisera sig och gården ligger geografiskt nära Huvudstaden som är ett tillväxtområde och turism är bara en bra möjlighet. Han poängterade att som en gårdsägare måste man vela vara företagare.

Enligt den nuvarande ägaren är det en massa saker som det är bra att kunna på förhand, men att de går att lära sig främst med att jobba på en gård och av den äldre generationen lär man sig en massa. Han tog upp att det hade det varit bra att kunna mera juridik, men att det finns specialister som man kan fråga när det behövs så det skulle inte egentligen behövas. Växtodling är bra att kunna. Han poängterade att han och hans bror hade varit alltid på gården på somrarna och lärt sig vad lantbruk innebär. Men han lyfte fram att det tyngsta var arbetsledningen av den gamla generationens arbetare som hade jobbat hela sina liv under hans far. De gamla arbetare ville enligt honom testa vad den nya generationen går för. Men det löste sig med att lägga några av dem på pension.

9.2.4 Gård 4

Om gården.

Gården har existerat sedan 1600-talet. Den nuvarande ägarens släkt har varit på gården sedan tidiga 1900-talet. Under föregående generationen var gårdens huvudsakliga sysselsättning boskapsskötsel och skogsbruk. Verksamheten förändrades lite grann efter generationsskiftet.

Om familjen och barndomen.

Den nuvarande ägaren är självägande, som sin far före honom. Han är utbildad till jurist och tog senare en examen i ekonomi. Vid generationsskiftetillfället hörde till ägarens familj föräldrarna, ägaren och ägarens lillebror. Enligt den nuvarande ägaren blev det väldigt tidigt klart att det är han som fortsätter efter sin far men han fick 15 år på sig att göra något annat, som att skaffa sig utbildningar och livs- och arbetserfarenhet. Traditionen spelade säkert en viss roll i att det blev den nuvarande ägaren som skulle fortsätta. Ägaren spekulerade att skulle hans bror varit tydligt mera lämpad och han själv helt ointresserad, osv. så skulle det antagligen blivit tvärtom. Den nuvarande ägaren ärvde gården av sin far och godset har sedan släktens återkomst varit med om tre generationsskiften. Ägarens far av den åsikten väldigt tidigt att man ska skaffa en utbildning på annat håll för att skaffa en utomstående inkomst för att ha råd att hålla gården och att komplettera och lära sig vad som krävs för att sköta en gård på fritiden. Idag är ägaren gift och har barn. Ägarens fru är väldigt lite involverad i gården.

Om värderingar och traditioner.

Traditioner är väldigt viktiga enligt ägaren. Kontinuitet är viktigast för det handlar om kulturhistoria och bevarandet av det. Säljandet av gården var aldrig ett alternativ och så långt det gäller ägaren så kommer det inte heller vara ett alternativ.

Om generationsskiftet.

Den nuvarande ägaren visste att det inte gick att försörja sig från gården med tanke på gårdens storlek och den levnadsstandarden ägaren hade vant sig vid. Enligt honom skulle det nog lyckas om man skulle göra det mesta arbetet själv, utan anställda och låta bli att sköta kulturlandskapet och herrgårdsparkens byggnader. Han poängterade

att man skulle ha varit tvungen att sänka på den levnadsstandarden han växt upp med. Men han valde en annan riktning. Det var ägarens far som initierade diskussionen om generationsskiftet.

Det gjordes ägarbyte först. Men den nuvarande ägaren var ändå med i alla större beslut 10-15 år före generationsskiftets slut. Han utvecklade att han var involverad i olika centrala frågeställningar, bla. anställningen av folk, bygga om på gården, investera och köpa ny mark, etc. Enligt ägare så räckte generationsskiftets byråkratiska del allt som allt ett halvt år, men praktiska förberedelserna inför generationsskiftet började redan på tidiga 90-talet. I början av generationsskiftet, på 90-talet, fick den nuvarande ägaren äganderätt till hälften av gården. Den nuvarande ägaren har sedan ungdomen deltagit i stora beslut. På 2000-talet, i generationsskiftets slutskede, började den nuvarande ägaren fatta alla beslut och gjort all planering, då övertog också den nuvarande ägaren resten av gården. Ägaren är ändå av den åsikten att generationsskiftet kunde ha varit bra att göra 10 år tidigare.

Enligt den nuvarande ägaren var han så pass välinformerad om vad som pågår på gården att det fanns inget som förvånade honom i och med att han varit involverad i gårdens verksamhet redan som ung och fått delta i beslutsfattandet i gårdens centrala frågor. Enligt ägaren beror det hur man ser på ett generationsskifte, eftersom han tyckte att ett generationsskifte pågår "alltid", för att man aldrig äger en gård utan den förvaltas för sina barn. Han tyckte att det är detaljerna som klarnar över tid.

Enligt ägaren önskade hans far honom förmåga att leda verksamheten på gården. Med andra ord att leda de anställda och planera det de sysslar med. Hans far önskade också att det skulle hittas ett sätt att göra gården mera lönsam. Samt hitta ny verksamhet för att introducera till gården. Den nuvarande ägaren hade önskat mera praktisk kunskap bla. med växtodling och boskapsskötsel. Eftersom det var knepigt att lära dem i efterhand. Fast samtidigt är det roligt och intressant att lära sig nya saker.

Det viktigaste som den nuvarande ägaren tyckte angående generationsskifte var att få det gjort, eftersom det är någon som ska ta ansvar för gården. Om äldre generationen överhuvudtaget vill säga från sig ansvar över gården och vill behålla kvar gården, skulle det inte vara inspirerande för någondera part. Han utvecklade att han själv tyckte

det var roligt att få ansvaret och göra saker som hans far hade funderat på och skulle vela göra. Ägaren poängterade avslutningsvis att det är viktigt att få klart för alla parter att vem som ansvarar och vem driver verksamheten. Enligt ägaren kunde man i deras fall ha slutfört generationsskiftet tio år tidigare. I generationsskiftet ansåg ägaren att det är viktigt att planera i god tid, flera år i förväg och vara förberedd. Eftersom att ta över en gård är som att få ett nytt liv och att veta om det på förväg och vad det innebär är därför viktigt. En tydlig plan och tidtabell som en stödpelare är viktigt trots att den kommer förändras.

Ägaren tyckte att hans öde hade beslutits för honom och att hans föräldrar hade och har fortfarande förväntningar om hur en bra ägare ska vara. En bra ägare enligt dem är en ansvarsfull person som sköter gården, kulturhistoria, konsthistoria och relationer till samhället. Enligt ägaren är det en roll med olika egenskaper som det förväntas att man ska iklä sig.

Ägaren berättade att han har en lillebror som är jätteduktig ekonom. Enligt ägaren skulle hans bror också haft bra förutsättningar att sköta gården men eftersom det bestämdes ganska tidigt att det är den nuvarande ägaren som fortsätter på gården så har hans bror satsat ordentligt i sin karriär och gjort bra för sig. Eftersom han och hans bror har minnen och rötter på gården så är det jobbigare för hans bror, men att hans bror blev fullt ersatt för bortfall. Ägaren utvecklade vidare att det är en annan fråga om hur man värderar historia, traditioner och livsstil. Att det är svårt att lägga pengavärde på det. Men ägaren och hans bror har haft bra diskussioner om saken och är goda vänner. Enligt ägaren ska det nog finnas oro över familjeförhållanden och man ska vara noggrann. Det finns många risker att ställa till med tråkigheter och det finns många fall där det har blivit svårt. Men ägaren var övertygad att de gjorde det klokt.

Efter generationsskiftet har företrädaren bott på gården och varit involverad i gårdens verksamhet främst genom att ge goda råd och praktiska synpunkter på hur saker och ting kunde fungera. Den nuvarande ägaren påpekar att han ger det i lämpliga mängder och lämpligt sällan så att ägaren får arbetsro. Efterträdarens far har varit involverad på gården sedan generationsskiftet. Ägarens föräldrar bor fortfarande på gården. Fadern har främst gett råd, stöttat och har lång erfarenhet i hur åkrarna fungerar och var boskapet ska vara. Dessutom har fadern gett praktiska synpunkter till verksamheten.

Men i lämpliga mängder, vilket ägaren är väldigt nöjd med. Enligt ägaren har det varit en räddning för hans far att de tänker lika och vill bevara gården och dess traditioner. Ägaren utvecklade att det hade varit tråkigt om både han och hans bror hade varit av den åsikten att gården ska säljas och ingen ska fortsätta med den. Ägaren tyckte att hans far hade uppfostrat dem rätt. Han skulle absolut vilja att traditionen fortsätter.

Den nuvarande ägaren tyckte att han skulle nog göra allt på nytt skulle det vara möjligt. Samtidigt så tyckte han att om man har två söner så skulle man som far kunna bedöma vem som är mera lämplig att fortsätta gården. Men ifall båda skulle vara lika lämpliga så borde man slira slant. Men han skulle inte ha gjort något annorlunda i hans eget fall.

Saker som den nuvarande ägaren funderar på är att gården skulle behöva göras mera lönsam och hitta på ny verksamhet. Skogsbruket och jordbruket är inte tillräckligt lönsamma för att driva en stor, gammal gård med alla existerande kostnader. Det som också ägaren funderar på att det inte finns från samhällets och politiska intresse att stöda den här formen av ägande. Att de som har sådana gårdar får klara för sig själva och de s.k. intresseorganisationer som finns engagerar sig inte i de här frågeställningarna. Enligt honom är det väldigt mycket på ägarnas egna axlar att hitta på och utveckla gårdarna så att de finns kvar. Gårdar är unika helheter när de funnits i decennier eller sekel med både traditioner, historia, kunskap, konst, etc. Och det går förlorat om det inte finns ekonomiska förutsättningar att fortsätta med dem. De har klarat det bättre i Sverige, England och andra länder där det finns stora gårdar och i Finland finns det ganska få stora gårdar och det finns inte riktigt system eller nätverk att hålla dem kvar och vid liv. Det är saker som nuvarande ägaren funderar på.

9.2.5 Gård 5

Om gården.

Gården i sig är gammal och det är inte klart för ägaren att hur länge exakt den har existerat. Men det är ett gammalt hemman i södra Finland och i sig är gammal men har bara varit under 50 år i slakten. Gårdens huvudsakliga sysselsättning är spannmålsodling och lantbruksentreprenad. För ökad inkomst så arrenderar de åkrar.

Gårdens areal är ungefär hälften av vad den tidigare var. Gården delades i två gårdar mellan två bröder i och med att det fanns fler än en intresserad fortsättare. Bröderna samarbetar tätt. Båda äger vissa maskiner för särskilda lantbruks uppgifter och de turas om användningen och jobbar även på varandras marker när det behövs hjälp med något. De hjälper till varandra, jobbar även på varandras åkrar när den andra inte hinner och turar om i användningen av olika maskiner.

Om familjen och barndomen.

Ägaren till gården är den äldsta av tre barn. Till hans familj hörde då generationsskiftet genomfördes, föräldrar, lillebror och lillesyster. Den nuvarande ägaren har utbildat sig till lantbrukstekniker och senare började studera till agronom.

Angående utbildning var det ganska klart för ägaren vilken utbildning han ville ta. Han hade inte tänkt att bli agronom förrän senare. Men lantbruksskola var ganska självklart alternativ. Han kom inte ihåg hur det kom på tal om att ansöka till att utbildas till agronom när han var äldre, men han hade kommit fram till det att det är det som gäller. Han tyckte att det skulle ha varit bättre hade han blivit klar med den utbildningen. Ägarens far hade önskat att ägaren hade blivit en färdig agronom. Det störde hans far en tid.

Ägaren berättade att hans fru är inte mycket involverad på gården. Enligt honom har hans fru hjälpt plocka flyghavre ibland och det tycker hon om att göra. Men utöver det är hon inte involverad på gården och hon jobbar på annat håll och har sina egna sysselsättningar. Ägaren brukar berätta för henne vad han gjort och tänkt på gården.

Om värderingar och traditioner.

Värderingar som den nuvarande ägaren lärde sig i sin barndom var att man ska sköta sig och göra det som har lovats. Traditioner bär mycket vikt för ägaren. Han tycker det är viktigt att förvalta gården på ett sätt att den följande generationen skulle finna intresse i att fortsätta och så att gården skulle fortsätta samma släkt. Ägaren skulle gärna se traditionen fortsätta, men han erkände att det är kanske inte det bästa läget och han poängterar att ingen kan tvingas ta över heller. Ägaren har två döttrar som följt med och har inte väckt intresse änsälänge. Gårdslivet är inte ett liv som lockar

alla. Ägaren utvecklade att man måste försöka kompensera på något vis, fast man kanske inte lyckas men man kan alltid försöka.

Om generationsskiftet.

Generationsskiftet gick väldigt smidigt enligt ägaren. Det var fadern som började diskussionen om generationsskiftet. Det började med att den nuvarande ägaren fick äganderätten först. Fadern skolade sen i vad det krävs för att ta hand om åkrarna, gården och skogen i praktiken. Dessutom också den administrativa biten av gårdens verksamhet. Efter första året började hans far lätta till taget i ledningen och lät den nuvarande ägaren ta över. Ägaren tyckte att det var ägarbyte som hände först och sedan kom det ledarbyte. Generationsskiftet räckte i ett år. Enligt ägaren hade det varit länge självklart att det var någondera av dem som fortsätter. Enligt ägaren var hans bror också intresserad av att ta över gården så de såg som det bästa alternativet att dela gården till två gårdar. Säljandet av gården var aldrig ett uttänkt alternativ.

Efter generationsskiftet har fadern deltagit aktivt i gårdens verksamhet som rådgivare och har hjälpt med mindre praktiska uppgifter, som t.ex. skogsvägsunderhåll och hjälpa flytta redskap. Den nuvarande ägaren och hans bror är tacksamma för den hjälpen de får så länge fadern orkar hjälpa till. Men ägaren påpekade att hans far har också sina egna projekt som han sysslar med.

Den nuvarande ägaren skulle nog ta över gården på nytt om det var möjligt. Han skulle inte heller göra något annorlunda. Det finns inget som oroade ägaren angående gården, men han tänkte på hur gårdens verksamhet kunde utvecklas på en sådan nivå att det går att sköta själv så det inte skulle behövas anställa någon för att hjälpa. Ägaren undrade också om det skulle vara möjligt att utöka gårdens areal och hur mycket skulle det hämta inkomster eller om det borde göras små justeringar i verksamheten för att spara på kostnader.

Det som den nuvarande ägaren ansåg som viktigast att han skulle få med tiden fortsätta själv på egen hand utan mycket inblandning av företrädaren. Det oroade den nuvarande ägaren strax efter generationsskiftet att kunde hans far släppa taget, med tanke på att det är företrädarens livsverk och de kan ha svårt att bara låta följande fortsätta utan att

ge en vinkling. Enligt ägaren hade de tur i att deras far lät dem ta ansvar och ge utrymme åt dem.

Ägaren kom inte på om han hade behov för någon särskild kunskap efter generationsskiftet. Han tyckte att han klarat sig bra med det han hade när han tog över. Han har lärt sig nog nya saker med tiden och lärt sig från sina misstag. Men han saknade aldrig särskilda kunskaper. Fadern hade inga andra önskemål angående kunskaper, färdigheter eller egenskaper. Men han poängterade starkt det att det fortsätts med grävmaskinsentreprenaden, vilket de gjorde. Enligt ägaren gick det bra att kombinera entreprenaden med lantbruk så det går lätt att planera sin arbetskalender. Ägaren utvecklade att skulle han syssla med annan verksamhet utanför gården skulle det vara svårt att ta ledigt och sköta jobbet. Ägaren poängterade att man vill ju ändå sköta gården och livnäringen så gott det går.

Ägaren utvecklade att hans far fortsättningsvis är med och hjälper till mycket, vilket ägaren är väldigt tacksam för. Ägaren utvecklar att hans far är gärna med och följer under vårbruket och skördetiden, men att hans far hjälper främst med service och sköter gårdens vägar. Ägaren utvecklade att hans hjälper gärna bolla och diskuterar idéer med ägarna. Men han poängterade att hans far har också sina egna projekt och sysselsättningar som håller honom aktiv. Ägaren var övertygad om att hans är nog nöjd med jobbet. Åtminstone hade inte ägaren någon aning om hans far hade tvekan eller dylikt om att ge gården vidare. Han är tacksam att han kan anlita sin far i att hjälpa på gården för det går betydligt smidigare än att vara tvungen att planera allt själv. Den nuvarande ägaren berättade att hans föräldrar inte haft förväntningar om honom förutom att förvalta gården väl och göra sitt bästa för att föra det vidare bättre än vad man fick den.

Ägaren tyckte inte att hans öde har beslutits för honom, för han såg att han vuxit in i den där livsstilen och det var något han ville hålla på med. Generationsskiftet skulle också ha berört ägarens syster som, men enligt ägaren var hon inte alls intresserad och valde att stå utanför. Systemen hade hjälpt till i sin ungdom på gården, bla. med att plocka flyghavre. Ägaren kunde inte säga om hon deltog i större jobb på gården i sin ungdom. Ägaren utvecklade att hon ändå trivdes med gårdslivet även om hon valde att stanna utanför generationsskiftet.

Det fanns aldrig någon oro över familjeförhållanden och det har inte heller framkommit någon oro. Enligt den nuvarande ägaren fanns det inte någon ordentligt konflikt om saken heller, men det diskuterades länge om att endast han skulle ta över hela gården eftersom han har studerat till agrolog och varit mest med och hjälpa till och jobbat under hans föräldrars tid. Men slutligen tyckte de att delandet av gården var lämpligare alternativ. Bröderna har jobbat i åtta år tillsammans och samarbetat tätt och det har fungerat bra. Den nuvarande ägaren hade nog hört om fall var det gått bra först men senare gått snett. Men i hans egna erfarenheter tyckte han att det inte alls funnits situationer under dessa åtta år med problem. Han erkände nog att det var ganska ovanligt beslut att dela på ett stället, i och med att normen idag, enligt ägaren, är att slå gårdar ihop för att göra gårdar större. Ägaren hoppas att det fortsätter så för man får mycket hjälp av varandra. Enligt ägaren så skulle man inte kunna arrendera jord med samma kapacitet om man skulle vara ensam. Med sin broder till hjälp och vice versa kan de köra med högre kapacitet.