

VÄRDESKAPANDE FÖR HÅLLBAR LANDSBYGDSUTVECKLING

– perspektiv av entreprenörskap i lantbruk



Jennie Cederholm Björklund
2021

VÄRDESKAPANDE FÖR HÅLLBAR LANDSBYGDSUTVECKLING – PERSPEKTIV AV ENTREPRENÖRSKAP I LANTBRUK

Detta är en populärvetenskaplig publicering av min avhandling, med titeln "Value creation for sustainable rural development - perspectives of entrepreneurship in agriculture"¹, som försvarades i februari 2020. Jag disputerade inom innovationsvetenskap vid Högskolan i Halmstad, och mitt fokusområde var entreprenörskap på landsbygden. Syftet med denna populärvetenskapliga version är möjliggöra och på ett enkelt sätt tillgängliggöra forskningsresultaten i undervisning av lantbrukare, rådgivare och övriga aktörer i stödsystemet. Min förhoppning är att bidra till förändring och utveckling genom att utbilda och inspirera aktörer i stödsystemet i hur vi kan arbeta för att skapa värde för lantbruket och landsbygden - ur ett långsiktigt hållbart perspektiv.

Som utgångspunkt för mina doktorandstudier hade jag följande förutsättningar och funderingar: Antal lantbruk och antal verksamma inom lantbruksbranschen har minskat drastiskt under senare årtiondena. Det är svårt att få god ekonomi och tillväxt i svenska lantbruksföretag, trots att stödsystemet tillhandahåller mängder av insatser, aktiviteter och utbildningar som syftar till att uppmuntra entreprenörskap och innovation för att skapa ekonomisk tillväxt även inom lantbrukssektorn. När det gäller forskningen så har lantbrukare inte inkluderats i entreprenörskapsforskningen, eftersom de inte anses vara entreprenöriella. Jag undrade hur det kommer sig, och varför lantbrukare inte arbetar med affärsmodellinnovation på samma sätt som andra företagare inom andra branscher, när de dessutom har såväl ekonomiskt stöd som mängder av aktiviteter, rådgivning och annan hjälp som syftar till att bidra till denna utveckling? Kan utvecklade affärsmodeller bidra till att bryta trenden? Vad kan vi lära av de lantbrukare som utvecklat sina affärsmodeller på innovativa och hållbara sätt? Mina frågor var många och jag förstod snabbt att det finns många saker som utmanar lantbrukarnas entreprenörskap och företagande.

När jag i början av mina doktorandstudier studerade vad som hindrade lantbrukare i utvecklingen av hållbara affärsmodeller, såg jag att både interna och externa hinder påverkade utvecklingen av deras affärsmodeller. Interna hinder är hinder som finns hos individen/lantbrukaren själv eller inom egna företaget såsom tankesätt, beteenden, strategisk ledning och självledarskap. Externa hinder är hinder som finns utanför den egna kontrollen såsom väder, konkurrenser, svängningar på marknaden osv. Ett externt hinder som synliggjordes var stödsystemet, dvs organisationer runt omkring lantbrukaren som finns till för att stötta och hjälpa lantbrukets utveckling på olika sätt såsom rådgivning, medlemsorganisationer, myndigheter osv. Jag återkommer till detta längre fram.

¹ Cederholm Björklund, J. (2020). Value creation for sustainable rural development – perspectives of entrepreneurship in agriculture. Doktorsavhandling, Högskolan i Halmstad, Halmstad.

Det fanns även något i kontexten – i sammanhanget där de bodde och verkade – som påverkade. Det handlade kanske om kulturen, platsen eller relationer? Jag kunde inte riktigt sätta fingret på vad det var, men jag såg tydligt att lantbrukarna ibland tog beslut som inte var de mest fördelaktiga om man tittar rent ekonomiskt på företagandet. Längre fram i processen, några år senare när bitarna i doktorsavhandlingen började falla på plats, förstod jag att detta handlade om så kallad inbäddning. Lantbrukare är inbäddade i den lokala bygden, dvs de har relationer (ofta sedan generationer tillbaka), de är engagerade, tar hänsyn och bryr sig om utvecklingen i bygden, de tillhör en lokal kultur i bygden som innefattar vissa beteenden och normer. Denna inbäddning gör att de prioriterar den sociala hållbarheten före den ekonomiska, och många gånger låter inbäddningen styra beslut i företagandet, vilket självklart inte alltid är det ekonomiskt bästa för företaget. Däremot kan det vara beslut som ofta är värdeskapande för bygden. Det visade sig faktiskt att lantbrukarna har dolda roller som samhällsarbetare och möjliggörare för annat entreprenörskap i bygden – roller som både forskning och övriga samhället har missat, då synen på lantbrukaren är att de betraktas som livsmedelsproducenter och naturvårdare som håller landskapet öppet.

Att lantbrukarna prioriterar den sociala hållbarheten högt blev mer och mer tydligt under doktorandprocessen. Likaså att deras syn på hållbarhet inte stämmer överens med den syn som forskning och policys förutsätter att entreprenörer har. Policys och insatser för att uppmuntra entreprenörskap och innovation bygger vanligtvis på ekonomiska tillväxtstrategier. Dessa förutsätter att entreprenörer eller företagare vill tjäna pengar och bli rika, och därmed prioriterar den ekonomiska hållbarheten högst. Lantbruk i Sverige har oftast gått i arv från tidigare generationer och planeras att lämnas vidare till kommande generationer. Detta bidrar också till att lantbrukarna prioriterar den sociala hållbarheten, och att ekonomisk hållbarhet för dem innebär att kunna lämna över en gård eller ett företag till kommande generationer. De strävar inte efter att bli rika och berömda och sälja sitt företag och tjäna pengar. De ser extremt långsiktigt på hållbarhetsperspektivet, dvs många generationer framåt, så lantbrukarna prioriterar främst social hållbarhet, därefter miljömässig och sist den ekonomiska hållbarheten. Det är alltså inte konstigt att insatser från stödsystemet som baseras på ekonomiska tillväxtstrategier, upplevs som hinder av lantbrukarna själva. Här finns ett tydligt glapp i kommunikation och förståelse.

Som forskare är man medveten om att intervjuer ger berättelser som i efterhand kan vara nyanserade och som kanske utesluter viss information som kan vara betydelsefull för att förstå på djupet. Även om jag metodmässigt strävade efter en så bra mix som möjligt bland de intervjuade lantbrukarna bland annat med olika produktionsinriktning, geografisk spridning, ålder och jämn könsfördelning, så var det ett faktum att samtliga intervjuer i den första studien om hinder till hållbar affärsmodellinnovation genomfördes i efterhand. Så när torkan kom 2018, fick jag möjlighet att studera lantbrukare som mötte ett stort hinder dvs torkan och de utmaningar den medförde, och se hur de tänkte och agerade i denna situation.

Det blev då tydligt att kriser skapar nya sätt att tänka och agera, dvs driver innovation. De lantbrukare som upplevt liknande eller andra kriser tidigare hade lärt sig mycket, och använde dessa lärdomar på konstruktivt sätt under torkan. Innovation handlar om nya sätt att tänka och agera, och såväl nya arbetsmetoder som samarbeten blev följden av den pressade situationen. Inom entreprenörskapsforskningen pratar man om begreppet Entreprenöriell orientering (EO), som innebär att en entreprenör kan ha olika grad av risktagande, proaktivitet och innovationsförmåga.

Har personen hög grad av dessa egenskaper eller förmågor, så har hen hög EO. Studien visade att en utvecklad EO, ledde till bättre ledning och agerande under denna stressande situation. Möjligtvis kan detta ha att göra med att lantbrukare i det dagliga livet och företagandet ständigt utsätts för situationer som kräver utvecklad EO, bland annat eftersom de arbetar med djur, natur, väder och klimat som de många gånger inte själva råar över, utan behöver ta risker, vara proaktiva och innovativa för att klara av.

Som jag tidigare nämnde, så upplevde lantbrukarna som utvecklat sina affärsmodeller att stödsystemet var ett hinder till affärsmodellinnovation. Då jag själv vid denna tid var anställd inom en organisation i detta system kändes det så klart tråkigt att dessa organisationer upplevdes som hinder. Men samtidigt gavs jag möjligheten att studera systemet på "insidan" genom att vara en del i det och därigenom få lättare tillgång till värdefulla möten och information. Som forskare behövde jag självklart vara extra noga med att förankra och diskutera alla val, metoder, analyser osv med mina handledare och andra erfarna forskare inom andra områden, för att så långt det var möjligt vara objektiv och inte påverka urval, analyser eller resultat. Så jag lät helt enkelt empirin leda mig vidare in under ytan på stödsystemet, för att försöka förstå hur stödsystemet ser ut och hur entreprenörskap och innovation i lantbruk kan uppmuntras och stödjas.

Jag observerade möten då beslut diskuterades och fattades, och intervjuade personer på olika nivåer inom systemet. Totalt involverades 30 organisationer ur stödsystemet i dessa studier. Jag observerade såväl interna möten inom organisationerna, som möten då personer från olika organisationer i systemet möttes, samt möten då även lantbrukare medverkade.

Resultaten visade att stödsystemet är oerhört komplext. Det är institutionaliserat, dvs har inarbetade strukturer, förhållningssätt och ageranden. Det finns "moraliska" regler och föreställningar om lämpligt beteende och agerande. Det finns oerhört många organisationer inom systemet, allt ifrån regering, departement, Jordbruksverk, och Länsstyrelser, till kommuner, rådgivnings- och medlemsorganisationer, forsknings- och utbildningsorganisationer etc. Egentligen har alla aktörer inom systemet ett gemensamt mål – att bidra till en positiv och hållbar utveckling av lantbruket och landsbygden. Men det saknas både strategisk ledning och kommunikation inom systemet. För att systemet ska upplevas som stöd, och inte hinder, krävs fungerande samarbete, kommunikation och ledning. För att detta ska möjliggöras krävs förändring i individuella tankesätt hos individer i systemet (på alla nivåer), och förändrade arbetsmetoder. Det behövs möjliggörare både i form av människor och arenor, som möjliggör samverkan, transparens, innovation, lättörlighet och anpassningsförmåga i systemet. Systemet behöver arbeta agilt och med öppen innovation.

Allt företagande på landsbygden kan inte betraktas på samma sätt. Det finns en tydlig skillnad mellan att driva företag på landsbygden utan att vara inbäddad, och att driva exempelvis ett lantbruksföretag där man i allra högsta grad är inbäddad i bygden sedan generationer tillbaka. Inom forskningen kallas dessa två former 'rural entrepreneurship' och 'entrepreneurship in the rural'. På svenska likställs dessa två begrepp som entreprenörskap på landsbygden, men de har väsentliga skillnader. Exempelvis ett företag som är beläget på landsbygden för att det just nu är mest ekonomiskt fördelaktigt, men som mycket väl kan tänka sig att lägga ner och flytta verksamheten någon annanstans eller till och med utomlands om det visar sig vara mer ekonomiskt fördelaktigt, kan inte likställas med exempelvis ett lantbruksföretag som är starkt inbäddat i bygden och avser att finnas kvar på samma plats i generationer i princip oavsett hur ekonomin ser ut. Detta är något

stödsystemet behöver förstå och ta hänsyn till. Lantbrukare har som jag tidigare nämnde flera olika roller, både som livsmedelsproducenter, landskapsvårdare, samhällsarbetare och möjliggörare. Dessa roller skapar mycket värde för den lokala bygden, och sker ibland på bekostnad av ekonomin i det egna företaget.

Sammanfattningsvis belyser avhandlingen glappet mellan det stöd som tillhandahålls, och det stöd som upplevs. Det är viktigt att både lantbrukare och aktörer i stödsystemet förstår vilka mekanismer som påverkar entreprenörskap i lantbruk. Lantbrukarnas syn på- och prioritering av hållbarhetsaspekterna skiljer sig från ”traditionella entreprenörer”, beroende på att de är starkt inbäddade i bygden och har ett extremt långsiktigt perspektiv på hållbarhet. Avhandlingen kan användas som en nulägesbeskrivning, som behöver förstås och reflekteras över för att möjliggöra utveckling. Den visar hur policys som baseras på ekonomiska tillväxtstrategier missar betydande värden och aspekter inom entreprenörskap på landsbygden och landsbygdsutveckling. Att studera exempelvis affärsmodellinnovation i lantbruk utan att förstå och reflektera över dessa roller ser jag inte som meningsfullt. För forskningen är det viktigt att förstå att lantbruk bör inkluderas i entreprenörskapsforskningen, och att lantbrukare i allra högsta grad är entreprenöriella. Lantbrukarnas olika roller är viktiga för entreprenörskapsforskningen att förstå, då de agerar både som möjliggörare för entreprenörskap på landsbygden och värdeskapare för landsbygdsutvecklingen. Avhandlingen presenterar även sätt att uppmuntra entreprenörskap och innovation i lantbruk, och nedan följer några kortfattade råd om hur stödsystemet kan arbeta utifrån detta.

Samverka över gränser och se ur olika perspektiv

Stödsystemet består av många stuprör – såväl inom stora myndigheter, som inom rådgivning och akademi. Samhället, livet, stödsystemet och företagandet är komplext. Det är naivt att tro att enbart ett visst perspektiv eller en viss kompetens kan hjälpa till att utveckla eller lösa problem. Vi behöver samverka över såväl kompetens- som organisationsgränser – både i praktiken och i forskningen. Att se varandra som konkurrenter i systemet och att vara rädda för att dela med oss av kunskap motverkar innovation. Tvärtom, så behöver vi arbeta med öppen innovation, dvs över alla gränser och tillsammans. Det hjälper inte att det föds bra idéer inom en organisation, om idén inte kommer ut på marknaden och kommer till användning. Då stannar det vid att vara en bra idé. Om en organisation själv inte tänker använda idén, så bör man dela med sig till någon som har nytta av den och tar den ut på marknaden. Då blir det en innovation.

Jag kan inte nog betona hur viktigt det är att reflektera över inbäddningen. Vi är alla inbäddade i olika kulturer, bygder, organisationer eller sammanhang. Jag har gett exempel på hur lantbrukarna är inbäddade i bygden, men även rådgivare är inbäddade i de organisationer de är anställda i, eller inom den bransch/det kompetensområde de är specialister inom, och forskare inom den forskningsmiljö de verkar i osv. Här har vi som jag ser det en enorm utmaning och möjlighet i att bli ödmjuka inför det faktum att andra kompetenser och organisationer behövs precis lika mycket som jag själv och mitt eget perspektiv, för att skapa hållbar utveckling.

Agilt arbetssätt och självledarskap

Omvärlden förändras i snabb takt. Systemet behöver vara lätttröligt, flexibelt och anpassningsbart för att vara ett stöd i stället för hinder. Vi kan inte längre styra och planera flera år i förväg vad som ska göras, göra detaljerade projektplaner osv, utan behöver vara flexibla och anpassningsbara för att möta de förutsättningar och utmaningar som lantbrukare och vi själva ställs inför. Pandemin har tydligt visat att förutsättningarna kan förändras oerhört snabbt.

Agilt arbetssätt handlar också om att organisationen har kundorientering i stället för ägarorientering, dvs prioriterar nytta för kunden. Vi behöver ifrågasätt allt vi gör. Varför gör vi detta? Vem skapar det värde för? Har kunden nytta av detta? Om vi inte skapar värde för kunden, varför gör vi då det? Och varför tror vi att kunden skulle vilja betala för det vi gör?

Det handlar också om att skapa inre motivation hos de anställda i organisationerna i stället för belöningsystem. Att enbart styra på individuella ekonomiska resultat eller akademiska poäng är två sätt att kväva den inre motivationen. Inre motivation handlar om att medarbetarna behöver känna att de gör självständiga val, känna sig duktiga på det de gör och känna tillhörighet – att de är en del av en gemenskap.

För att stödsystemet ska kunna arbeta agilt krävs att organisationerna jobbar med förtroende i stället för granskning för att saker ska bli rätt gjorda. Självledarskap är en nyckel, dvs att individer på alla nivåer i systemet klarar av, vill och tillåts arbeta med sitt självledarskap. Det handlar om att ta ansvar och driva sin egen, och sitt arbetes utveckling och därigenom bidra till både organisationens och kundernas utveckling. Detta kan göras genom att integrera forskning i rådgivningspraktiken, och att ta ansvar för kontinuerlig kompetensutveckling och ha en långsiktighet i kompetensutvecklingen.

Att ifrågasätta om våra handlingar är värdeskapande – och för vem, att reflektera över vårt agerande och att ständigt vilja lära och utvecklas är nyckelord för att utvecklas som individer, utveckla företag och utveckla stödsystemet. Detta behöver göras i samverkan.

Tack till KSLA som finansierat denna publikation. Stort tack även till dig för att du har läst denna sammanfattning. Jag hoppas att du precis som jag vill jobba med att skapa värde för landsbygden – och att vi kan göra det tillsammans. Har du några frågor eller funderingar, så är du varmt välkommen att höra av dig!

Hyltebruk 2021-07-01

Jennie Cederholm Björklund

info@stios.se