

HANNA LJUNGGREN BERGEÅ • ELVIRA CASELUNGHE
HELENA NORDSTRÖM KÄLLSTRÖM • MAGNUS LJUNG

Rådgivning om naturvård som affärsidé



Illustration: David Stephansson

Så stöttar du som rådgivare en naturvårdsentreprenör

- Var ett bollplank. Lantbrukaren står för initiativ och drivkraft. Du hjälper till att utveckla idéer och hitta vinklar.
- Ge lantbrukaren argument för att bevara djur och växter.
- Lyft fram guldkornen på gården eller i landskapet omkring.
- Peka på de natur- och kulturvärden som kan utnyttjas.
- Bistå med en riskanalys när företagaren fått en idé och funderar på en ny verksamhetsgren.
- Informera om olika ersättningar och inkomstmöjligheter.
- Fungera som "förkontrollant", den som upplyser lantbrukaren om hur man klarar reglerna, innan myndighetskontroll sker.
- Se gården som en helhet. Knyt ihop rådgivning om produktion, djurhållning och biologiska värden – utveckla paketiösningar.
- Omge dig med rådgivare med andra kompetenser, så att du kan hänvisa vidare när du inte har färdiga svar.
- Orientera dig om vilka informella kontakter lantbrukaren använder sig av i beslutsfattandet.
- Underlätta branschöverskridande samarbeten.
- Ta rollen att samordna nätverk som omger lantbrukare och stöder dem i deras initiativ och beslutsfattande.
- Avsätt tid för reflektion och utbyt erfarenheter med kollegor. På sikt ger det skickligare och tryggare rådgivare med större beredskap, och en mindre sårbar organisation.

FIGUR 1. Tipslista för rådgivare som arbetar med lantbrukare som vill arbeta som naturvårdsentreprenörer. Tipsen bygger på våra erfarenheter från över 1 000 telefonintervjuer med svenska lantbrukare, djupintervjuer med både lantbrukare och rådgivare samt observationer av möten mellan lantbrukare och rådgivare i fält.

I dagens jordbrukspolitik ingår stöd till produktion av *kollektiva varor*, som öppna landskap, biologisk mångfald och bevarande av t.ex. stenmurar och fåbodrar. Vi har undersökt hur rådgivning kan hjälpa lantbrukare att dra nytta av dessa miljövärden i nya typer av verksamheter (se faktaruta 1). Tipslistan i figur 1 är en sammanfattning av våra slutsatser.

Vem söker lantbrukare råd hos?

Många inom lantbruket har en begränsad syn på vad rådgivning är och vem som kan fungera som rådgivare. När vi har ställt frågor om rådgivning har många lantbrukare först hävdade att de inte anlitar rådgivare, och syftar då på de etablerade organisationernas rådgivning. Ett viktigt, men av rådgivare ofta underskattat, forum för lantbrukares lärande och beslutsfattande är emellertid de sociala nätverken. Inte heller lantbrukarna själva nämner spontant att samtal med grannar och anhöriga också påverkar beslutsfattandet. Det är dock viktigt att vara medveten om att väldigt olika personer kan ha en rådgivande funktion.

I vår enkät med 1 000 lantbrukare inom olika verksamhetsgrenar i landet värderas familjen högst i beslutsfattandet (tabell 1). Detta stöds också av en aktuell undersökning från SLU:s institution för ekonomi, där det visade sig att lantbrukare som satsar på nya verksamhetsgrenar ofta sätter större tilltro till informell rådgivning från vänner, familj och andra lantbrukare, än till formell rådgivning (Ferguson m.fl. 2010). Detta är viktigt att beakta för den som vill utveckla rådgivningen kring naturvård som affärsidé. Om det nu är så att man tar hjälp av och lyssnar till andra än de formella rådgivarna inför beslut om att starta nya verksamhetsgrenar, måste rådgivare arbeta medvetet utifrån detta. På så sätt kan rådgivaren få en klarare bild av sin egen roll i lantbrukarens beslutsprocess.

Är naturvårdsentreprenörer udda?

Ett mönster bland de lantbrukare i studien som ser sig själva som naturvårdsentreprenörer är att de beskriver sig som lite annorlunda – att de sticker ut, går mot

TABELL 1. Hur viktiga är olika personer när du ska fatta beslut om ditt företag? (sexgradig skala: 1 = inte alls viktigt, 6 = mycket viktigt)

Råd från	Medelvärde
Familj	5,0
Grannar/kollegor	4,9
Rådgivare	3,9
Tidigare generation/ägare	3,5
Säljare	3,0

FAKTARUTA 1

Forskningsprojektets uppbyggnad

Detta faktablad utgår ifrån en studie om vilka möjligheter lantbrukare har att ta vara på gårdens naturvärden och skapa inkomster av detta, dvs. att göra naturvård till en del av gårdens affärsidé. Forskningen baseras på flera datainsamlingar:

1. Observationer och inspelningar av möten mellan lantbrukare/markägare och naturvårdsrådgivare i fält (ca 35 timmar möten).
2. Kvalitativa djupintervjuer och fokusgruppsintervjuer med lantbrukare, rådgivare och andra nyckelaktörer inom ett biosfärområde (ca 20 timmar intervjuer).
3. En enkätundersökning (telefonintervjuer med 1 000 lantbrukare i hela landet).

Genom en kvalitativ analys av dessa data har vi fått en djupare förståelse för olika fenomen, och materialets storlek har gjort det möjligt att bedöma hur allmängiltiga våra iakttagelser är. Rådgivningens och rådgivarnas betydelse är den del av studien vi diskuterar i detta Fakta. Studien har löpt på deltid under åren 2006–2010, med stöd från Stiftelsen Lantbruksforskning, och resultaten har publicerats eller förberetts för publicering.

strömmen och tänker på ett annat sätt än många kollegor och grannar. De kan t.ex. ha prioriterat välhävdade betesmarker framför maximerad skörd och kalvtillväxt. De beskriver också hur detta ses som lite märkligt av grannar, men att de å andra sidan hittat ett sätt att tjäna pengar just på denna strategi. Strategin kan gå ut på att maximera miljöstöden och att hitta bra arrenden på mark med naturvårdsavtal. När det kommer till rådgivning tar man hjälp för att inte göra fel med stöden. Att rådgivaren har god kännedom om stödsystemets uppbyggnad är alltså högt värderat. I övrigt tar dessa lantbrukare inte rådgivning för spetskompetens.

Naturvård efterfrågas allt mer på den privata marknaden, och bland lantbrukarna själva ses ett ökande intresse för bredande verksamheter på landsbygden, ofta kopplade till miljöinsatser. Också inom turismnäringen höjs röster som ser naturvård som ett centralt inslag i en utvecklad turism, inte minst mat- och lokalturism. Trots detta tyder våra djupintervjuer och fokusgruppsintervjuer på att naturvård fortfarande är en underutnyttjad resurs och att rådgivningen behöver utvecklas för att kunna stötta arbetet.

Rådgivarens uppdrag: att stötta

När vi har frågat 1 000 svenska bönder vad de värderar högst i kontakten med rådgivare är det att rådgivaren går lätt att samtala med som är i topp, strax efter att rådgivaren kan svara på ens frågor antingen direkt eller senare. De kompetenser som dominerar utbildningen av rådgivare – djup ämneskunskap och att vara säker på sin sak – värderas alltså lägre (tabell 2).

Enligt vår kvalitativa studie i biosfärområdet (faktaruta 2) finns det flera viktiga uppgifter för rådgivare inom naturvård:

- hjälp med prioriteringar
- bedömning av risker och möjligheter i en ny affärsidé
- formulering av affärsidéer för banken
- hjälp att undvika grundläggande missstag vid nysatsning
- en ”förkontroll” som minimerar risken för sanktioner vid eventuell kontroll.

Vår telefonenkät visar också att det är individuell rådgivning hemma på gården som värderas högst av lantbrukare som vill vidta konkreta åtgärder eller utveckla sig själv och företaget. Då möts man i lantbrukarens trygga hemmiljö, där det också är lättast att bli konkret. Det man vill ha är specifika råd som anpassas efter den egna gården med dess resurser och förutsättningar. Synen på andra rådgivningsformer visas i tabell 3.

Förtroende för rådgivaren bottnar många gånger i att lantbrukaren ser att rådgivaren står med ena foten i lantbruket och grundar sin kompetens i egen praktisk erfarenhet. Men det är också viktigt att rådgivaren är någon som känner till

TABELL 2. Hur viktiga är olika egenskaper hos en rådgivare? (sexgradig skala: 1 = inte alls viktigt, 6 = mycket viktigt)

	Medelvärde
Kan svara på mina frågor (direkt eller återkommer senare)	5,5
Går lätt att samtala med	5,4
Har djupa ämneskunskaper	5,3
Är opartisk (avseende ekonomiska och ideologiska intressen)	5,2
Är trevlig och sympatisk	5,1
Visar förståelse för hela min situation	5,1
Är lätt att få tag i	5,1
Kommer med nya idéer	5,0
För resonemang med mig	5,0
Är säker på sin sak	4,7
Har stor bredd (kunskaper utöver ämneskompetensen)	4,6
Utgår från att kunden alltid har rätt	3,0

Biosfärområde i fokus

För en stor del av forskningsprojektet har det nyutnämnda biosfärområdet *Vänerskärsgården med Kinnekulle* fungerat som undersökningsområde. Ett biosfärområde är ett modellområde för hållbar utveckling, i enlighet med Unescos program *Man and Biosphere*. Tanken var att en geografiskt begränsad studie skulle ge en djupare förståelse för vad som händer inom ett område och hur människors kontaktnät inverkar på hur idéer sprids. Dessutom innebär biosfärutnämningen ett ökat fokus på hållbarhetsfrågor och en lokal kraftsamling, där vi sett en potential för att hitta sätt att göra naturvård till en del av verksamheten för enskilda lantbrukare. Vår tanke var att man här skulle ha förutsättningar för att ha nått långt när det gäller frågor om naturvård som affärsidé, eftersom naturvård gjorts till en mer central del av den allmänna politiken i området.

Dessa erfarenheter har vi velat fånga upp, analysera och sprida.



ens gård och förutsättningar, som man har kunnat prata bra med om tidigare frågor och som man delar grundläggande uppfattningar med. Vi har också träffat rådgivare som delar denna positiva syn på samarbetet med lantbrukarna: att man delar målsättning när det gäller naturvård, att rådgivarens uppgift är att stötta lantbrukaren i detta och att stödsystemet är en resurs man har att arbeta med.

Lantbrukare som är naturvårds-entreprenörer beskriver hur de har någon kontaktväg som de litar på in i myndighetsvärlden. Det är till den personen lantbrukaren ringer för att få en första reaktion på sina idéer. Detta är ett exempel på att lantbrukare kan se en myndighetsrepresentant som någon som står på ens sida, men också på att en enskild rådgivare från länsstyrelsen ibland kan uppfattas som företrädare för hela myndighetsvärlden.

Vidgad syn på rådgivningen för breddad verksamhet

Vad lantbrukarna känner till finns det inte mycket rådgivning om affärsidéer kopplade till naturvård. I intervjuerna säger de att de gärna skulle ta emot hjälp med idéer, men de förväntar sig inte att kunna

få detta av sina traditionella rådgivare. Rådgivare vi talat med tror i sin tur inte att lantbrukare efterfrågar helt nya idéer. Här ser vi en självuppfyllande profetia i två led.

En förklaring till att rådgivare inte alltid vill ”provocera” fram nya idéer är att lantbruksföretag är att man vill utgå från befintliga verksamheter och visa respekt inför lantbrukarens företrädare till marken. En annan orsak till att utvecklingen av idéer går trögt kan vara att rådgivare generellt saknar beredskap för att uppmuntra lantbrukarens initiativ. Vi har sett exempel på rådgivningssituationer där lantbrukarens idéer inte tas till vara eller följs upp av rådgivaren. Det kan bero på att besökets ändamål inte var sådant, men våra tidigare studier bekräftar att många lantbrukare inte delar in rådgivningsbesöken i skilda ämnesområden, utan gärna passar på att testa sina idéer även inom andra områden när de väl har en rådgivare på besök. I situationer där idén ligger utanför rådgivarens område skulle det vara en enkel åtgärd att ha beredskap att hänvisa vidare, vilket minskar risken för att utebliven uppmuntran från rådgivaren tolkas som misstro mot idén.

När det gäller start av helt nya projekt

med koppling till naturvård som affärsidé är rådgivning än mer angeläget, enligt fokusgrupper och intervjuer. Här saknas ofta någon som kan räkna på t.ex. beläggningsgrad, marknadsföring och svinn, och som kan övertyga banken med kalkyler, eftersom banken har bristande kunskaper om mer okonventionella affärsplaner. I själva verket har vi i studien talat med framgångsrika naturvårdsentreprenörer som fått nej från banken, men som trots detta har lyckats tack vare sin egen envishet och övertygelse. Så här berättar en av dem:

”De allra flesta [entreprenörer] [...] har ju egentligen gått till banken och fått ett nej. [...] Men då har de varit tillräckligt galna för att fortsätta ändå. Och faktiskt lyckats med sin verksamhet.”

När det gäller att bedöma realiserbarheten hos en naturvårdsrelaterad affärsidé vänder sig lantbrukare vi intervjuat hellre till turismföreträdare än till organisationer som är etablerade inom lantbruksrådgivning. Fokusgrupper och intervjuer visar att såväl turism- som lantbruksrepresentanter välkomnar fler gemensamma projekt där turism- och lantbruksrådgivning samlas och främjar en positiv korsbefrukning. Sådana initiativ ligger dessutom nära intentionerna för landsbygdsutveckling inom EU:s landsbygdsprogram.

Rådgivare vi pratat med lyfter fram att man i rådgivningen har två huvudtyper av lantbrukare att förhålla sig till: 1) De som själva driver idéer och tar initiativ och som kan behöva hjälp med att se vad som är realistiskt och förnuftigt. 2) De som har idéer och tänker en del, men inte kommer till skott. Där behöver man hjälpa till med t.ex. åtgärdslistor, så att saker blir gjorda.

När rådgivarna stöter på en lantbrukare med många affärsidéer kring naturvård

TABELL 3. Hur viktiga är olika former av rådgivning inför konkreta åtgärder eller när du vill utveckla dig själv och företaget? (sexgradig skala: 1 = inte alls viktigt, 6 = mycket viktigt)

Värdera hur viktiga följande former av rådgivning är...	När du ska vidta konkreta åtgärder, medelvärde	För att utveckla dig själv och ditt företag, medelvärde
Individuell rådgivning		
– träff på gården	4,4	4,3
– träff hos rådgivaren	3,7	3,6
Grupprådgivning (t.ex. erfara-grupper)	3,3	3,3
Seminarier	3,0	3,1
Kurser/resor	3,4	3,7
Fältvandringar/studiebesök	4,0	4,0
Nyhetsbrev	3,7	3,4
Enbart telefonrådgivning, (utan personliga möten)	2,9	2,8

är det oftast någon som redan är inne i tänket. Men hur kan man nå fler? Ett sätt är att fundera över vilka drivkrafter just denna lantbrukare har och försöka haka tag i dessa när man argumenterar.

Samtalet som huvudresurs

Utifrån vad vi sett i vår studie vill vi nu diskutera vad det är för rådgivning som lantbrukarna efterfrågar. Dagens rådgivningsorganisationer verkar visserligen ha börjat inse att spetskompetens inte är allt som efterfrågas, men i utbildningen av rådgivare (främst agronomer och lantmästare) har just spetskompetens vägt tungt av tradition. De privata rådgivningsorganisationerna är ofta organiserade så att det, snarare än samarbete mellan kollegor, är den enskilde rådgivarens arbete som värderas. Resurserna för erfarenhetsutbyten är knappt tilltagna. Samtidigt är det enligt samlad forskning inom miljökommunikation just reflekterande samtal som behövs för att utveckla dialogkompetensen – som vi har sett att lantbrukarna själva värderar högt. Vi tror att rådgivare generellt skulle utvecklas av att uppvärdera denna del av sin verksamhet. Man kan jämföra med rådgivare inom andra branscher där man redan under utbildningen tränas i samtalets konst. Detta behöver man inse från utbildningens sida, men det är också något som behöver efterfrågas och värdesättas av arbetsgivare. Vi menar att vår forskning visar att *samtalet* är rådgivarens viktigaste resurs.

Rådgivaren har alltså en viktig bekräftande funktion, att vara någon som man stämmer av med eller som uppmuntrar en i ens idéer. En rådgivare formulerar sitt uppdrag som att:

”Ibland handlar det bara om att komma ut och säga att de [lantbrukarna] gör ett jättebra jobb. Och bekräfta det de gör och stötta.”

Det är skillnad på att aktivt spegla och bekräfta sin kund, och att påpeka vad lantbrukaren redan vet. För rådgivarens del kan en ökad kommunikativ kompetens bland annat handla om att utveckla förmågan att ställa rätt frågor på rätt sätt, för att hjälpa lantbrukaren att få syn på de möjligheter som finns att utveckla företaget inom naturvård.

Satsa på paketlösningar

En följdfråga är vilken betalningsvilja det finns för en rådgivning som inte ger snabba och tydliga resultat. Rådgivare kanske också är osäkra på vad som förväntas av dem och hur kunden reagerar när rådgivaren inte primärt dyker upp för att presentera ny kunskap. Det vi förespråkar är paketlösningar i rådgivningen, där man tar ett helhetsgrepp och gärna samarbetar med andra rådgivare så att lantbrukaren får ett samlat samtalstillfälle med olika instanser som kan ha synpunkter på företaget.

Att främja framgångsanda

Naturvårdsinriktade lantbrukare har i våra intervjuer berättat att de inspireras av studieresor där man får se hur andra har gjort. I utvecklandet av nya verksamheter tycks det vara lättare att ta till sig råd från någon annan än grannen – det är fortfarande svårt att bli profet i sin egen hemstad när dessutom Jante spökar. Här skulle bygden vinna på att man delar med sig av goda erfarenheter och uppmuntrar varandra. Går det bra för någon kan fler dras med, och man kan tillsammans skapa en attraktiv bygd där turister och konsumenter väljer att lägga tid och pengar. Men då behöver näringen lära sig att agera på nya sätt.

En modell är *cross-selling* – att man säljer åt varandra, får provision på sålda varor och tjänster, och därmed förlänger gästernas vistelser i området. Grannen blir då inte främst en konkurrent, utan en som hjälper till att locka besökare. Kanske kan rådgivare bidra till en anda där man lär av varandra och delar med sig av erfarenheter genom lokal samverkan och bygdegemenskap?

Lärande inom nätverk

Nätverk bör ses som en framgångsfaktor. Rådgivarens roll kan vara att koordinera nätverk eller att bidra till att centrala flaskhalsar identifieras och sedan verka för att dessa ska lösas. En del rådgivare har fått upp ögonen för hur framgångsrikt det på sikt kan vara att jobba med grupper inom ett geografiskt område, låta idéerna växa fram i gruppen och lära av varandra. På detta sätt har man jobbat inom biosfärområdet. Arbets sättet underlättar också branschöverskridande samarbeten. I rollen



Foto: univisnordic.com

som processledare kan rådgivaren använda samtalet som en resurs för att öppna upp diskussioner och synliggöra de olika bilder och idéer som finns i omlopp. En röst delger erfarenheter av detta förhållningssätt:

”... att inte komma ovanifrån och säga nu, så här gör vi, utan snarare åka runt och fråga: Hur ser ni på detta, vad vill ni bidra med, eller hur ser ni på er roll? [...] Här vände de på kuttingen och frågade markägarna: Vad tycker ni? [...] Det blev riktigt, riktigt bra.”

Dessutom behövs nätverk där lantbrukare och rådgivare kan mötas och pröva sätt att tala om framgång. För att utvecklas och lättare se sig som naturvårdsentreprenör behöver man förebilder, som delar ens sätt att se på möjligheter och som har en framtidstro. Med sådant följer också ökad självkänsla, vilket kan ta sig uttryck i att man vågar ta betalt för de varor och tjänster man producerar.

Läs mer

- Bergeå, H. 2007. Negotiating fences: interaction in advisory encounters for nature conservation. Doktorsavhandling. *Acta Universitatis Agriculturae Sueciae*, 2007: 130. SLU, Uppsala.
- Ferguson, R., Hansson, H., & Olofsson, C. 2010. Business management in the development of rural firms – new ventures in farm businesses, presentation at Nordic Rural Futures – Pressures and possibilities, May 3–5. Tamsvik, Uppsala. Webblänk: <http://www.slu.se/ekonomi/ferguson>
- Hallgren, L. & Ljung, M. 2005. *Miljökommunikation*. Lund: Studentlitteratur.

Författare

Hanna Ljunggren Bergeå (AgrD), Elvira Caselunghe (Fil Mag), Helena Nordström Källström (AgrD) och Magnus Ljung (AgrD) är alla verksamma vid avdelningen för miljökommunikation, institutionen för stad och land, SLU, Box 7012, 750 07 Uppsala. www.slu.se/sol/mk
Kontakt: Hanna.Bergea@slu.se, 018-67 21 82.

Fakta Jordbruk – rön från Sveriges lantbruksuniversitet

Redaktör: David Stephansson, 018-67 14 92, David.Stephansson@slu.se, SLU Kommunikationsavdelningen, Box 7077, 750 07 Uppsala. **Ansvarig utgivare:** Kristina Gilimelius, SLU, Fakulteten för naturresurser och lantbruksvetenskap, Box 7082, 750 07 Uppsala. **Webb:** www.slu.se/faktajordbruk/

Prenumeration: Ca 5–10 nummer kostnadsfritt per år. Skicka följande e-postbrev till majordomo@slu.se:
subscribe faktajordbruk-slu

end (Obs! skriv i brevdelen, avsluta med "end" på ny rad)

ISSN: 1403-1744 © SLU

