

Eierroller og eieransvar: Det første steget er at hver og en starter med seg selv

I Norge i dag er det mange eiere som ikke tenker på seg selv som eiere. Dette er det flere årsaker til, muligens like mange som det finnes eiere, men problemene det kan føre til er felles. Forskning viser at 2/3 av Norske bedrifter er familiebedrifter (Berzins, Bøhren, & Rydland, 2008). Det betyr at veldig mange individer er påvirket av det eierskapet som du og din familie utøver. Derfor vil også manglende eller dårlig eierskap medføre store konsekvenser både for enkeltindivider og samfunnet som helhet.

Det kan være en stor utfordring at mange eiere ikke anser seg selv som eiere. Noe av grunnen til dette, er ofte mangel på kunnskap om de ulike måtene det er mulig å utøve sin eierrolle på. Et steg i riktig retning er å gjøre eiere av familiebedrifter bevisste på de ulike eierrollene som eksisterer. Det finnes ofte ikke ett fasitsvar eller én måte å utøve eierskapet på, men mange forskjellige, og her er noen eksempler på typer av eierroller hentet fra Aronoff og Ward (2016). Det å være eier kan også innebære å inneha flere av disse rollene samtidig:

- Operativ eier: Leder eller ansatt som er involvert i den daglige driften.
- Styrende eier: Styreleder eller styremedlem i selskapets styre.
- Aktiv eier: Ikke ansatt i bedriften eller medlem av styret, men er opptatt av hva som skjer, og setter seg inn i nødvendig informasjon om familiebedriften.
- Passiv eier: Tar utbytte. Tar ingen bevisst beslutning om å være eier.
- Investerende eier: Er fornøyd med å kun ta ut utbytte, men tar i motsetning til den passive eieren en bevisst beslutning om å være eier.
- Stolt eier: Kan ikke mye om det som skjer i familiebedriften og er heller ikke spesielt engasjert, men er fortsatt stolt over å være eier.

Det store spørsmålet i denne sammenhengen er hva man ønsker å bruke eierrollen til, og hva slags eier man ønsker å være. En kompliserende faktor i dag, sammenlignet med tidligere generasjonsskifter, er at det blir stadig vanligere at flere familiemedlemmer eier sammen. Før gikk familiebedriften videre til én person i søskenflokket. I dag er det mer vanlig å la søsken eller fettere og kusiner eie sammen. Dette er kompliserende fordi det da er flere som må bli enige om veien videre.

Seniorgenerasjonen av eiere har ofte et bilde av eller en tanke om hvordan fremtiden til familiebedriften skal se ut. Dette er det viktig å snakke om, men ofte er samtaler om framtidstanker en mangelvare. Ofte venter den eldre generasjonen på at den yngre generasjonen skal si ifra om sine ønsker og vise engasjement for å bli en del av familiebedriften. Den yngre generasjonen venter på sin side på å få informasjon og bli invitert inn i eierskapet fra seniorgenerasjonen. Denne gjensidige ventingen på den andre partens initiativ har i enkelte tilfeller vart helt til noen, ofte den eldre, går bort eller ikke lenger er i stand til å ha en slik viktig samtale. For å unngå å havne i en situasjon der det er for sent å snakke om veien videre, er det viktig med en forventningsavklaring. En forventningsavklaring inneholder gjerne at dere

snakker sammen om hva dere i familien ønsker for familiebedriften og det videre eierskapet. Hva ser seniorene for seg? Hva ønsker de som skal ta over? Samsvarer dette? Hva slags type eiere vil den neste generasjonen være? Det må tas hensyn til ønsker og ikke minst kompetanse og egnethet. I dette arbeidet med veien videre, er det essensielt at den eldre generasjonen stiller krav til den yngre. Ofte er det de som har mottatt eierandeler uten å ha blitt stilt krav til som opplever eieransvaret som mest problematisk.

I denne prosessen med generasjonsskifte, som heller bør betegnes som generasjonssamarbeid, er det viktig at alle involverte starter med seg selv. Noe av grunnen til at et skifte nå ofte betegnes som et samarbeid, er at det foregår over lang tid. Det er mindre vanlig med en brå overgang og mer vanlig med et glidende samarbeid der generasjonene er involvert i familiebedriften samtidig. For at dette samarbeidet skal fungere og at dere sammen skal kunne sette den videre kursen, må hver og en finne ut av hva de vil. Det kan by på utfordringer å finne ut av fremtiden til familiebedriften uten at alle har tenkt over spørsmål som: *Hva vil jeg? Hva vil jeg bruke livet mitt på? Hva er mine styrker og kompetanser? Hva slags eier vil jeg være hvis jeg vil være en eier? Hvor kan og vil jeg bidra? Vil jeg jobbe i familiebedriften eller med noe annet? Og hvis jeg vil jobbe med noe annet, ønsker jeg fortsatt å være involvert i familiebedriften?* Når dere, spesielt neste generasjon, har tenkt over dette, er det viktig at dere snakker om det innad i familien. Da vil dere få forståelse for hverandres ønsker og kan med denne kunnskapen utvikle en visjon og mål om hva familiebedriften skal være i fremtiden. Selv om dere har vokst opp sammen som en familie og kjent hverandre i flere år, er det å gå fra en familierelasjon til for eksempel en kollegarelasjon en stor overgang. Det er nesten så dere må lære å kjenne hverandre helt på nytt. Det høres kanskje banalt ut, men det å snakke sammen er det beste dere i familien kan gjøre. Når dere har blitt kjent med hverandres ønsker og kompetanser, kan familiebedriftens vei videre stå i sentrum for diskusjonene. *Hvorfor skal vi eie sammen? Vil og kan vi eie det vi eier i dag om fem år eller ti år? Hvilken risiko er vi villige til å ta? Hvilke forventninger har vi til hverandre? Skal noen av oss sitte i styret eller være en del av den operative driften? Hvordan finner vi eventuelt de «riktige» menneskene til å lede familiebedriften og hvordan beholder vi de over tid? Hvordan skal vi lede selskapet etter den visjonen og de målene vi har?*

Hvordan forbereder du deg på ditt eierskap i din familiebedrift de neste fem årene? For å komme i gang med arbeidet med veien videre, vil jeg utfordre dere til å gjennomføre en oppgave hentet fra fagfeltet NLP (nevrolingvistisk programmering) av Cleve-Stiansen og Tobias (2017): Tenk på hvilken eierrolle du ønsker å ha om fem til ti år. Det kan være om du som senior ønsker å gå av eller neste generasjon ønsker å tre inn i nye roller. Det at hver enkelt tar ansvar for seg selv, spesielt den yngre generasjonen, gjør det lettere for seniorgenerasjonen å hjelpe de yngre inn i familiebedriften. Når du/dere har funnet ut av hvordan de neste fem til ti årene ser ut, kan du/dere presentere dette for de andre involverte i familiebedriften. Det at du er bevisst, klar og tydelig på det du vil, at du har lagt en plan og presentert denne, gjør det enklere for dere å bli enige om veien videre. Det betyr ikke at du får det slik du vil, men de andre vet bedre hvordan de skal forholde seg til deg.

Nå-situasjon:

- Personlig: Hvilke tre aspekter utpeker seg i min personlighet?
- Kompetanse: Hva kan jeg som jeg kan ha nytte av som eier? Hvilke(t) studie har jeg tatt, hvilke jobber har jeg hatt, hva har jeg lært om eierskap?
- Relasjoner: Hvem kjenner jeg som kan være gode støttespillere for meg i eierrollen? Hvem lærer meg om eierskap i dag?

Mål:

- Hvor er jeg om fem år? Hvilken eierrolle har jeg da?

Handlingsplan:

- Person: Hva trenger jeg å utvikle meg på?
- Kompetanse: Hvilke kurs og hvilken utdanning bør jeg ta. Hva trenger jeg å lære?
- Relasjoner: Hvem vil jeg lære av? Hvem kan være min mentor?

Etter at dere har tenkt over og svart på spørsmålene individuelt, kan dere presentere svarene for de andre i familien. Det at hver og en finner ut av sine mål og ønsker for eierskapet og eierroller, samt blir bevisst sine styrker og svakheter vil kunne bidra til et godt samarbeid innad i familien. Da har dere muligheten til å se hva dere som familie trenger av kompetanse utenfor familien for å styrke eierskapet slik at dere som familie når deres mål og visjon.

Referanseliste

Aronoff, C., & Ward, J. (2016). *Family business ownership: How to be an effective shareholder*. Springer.

Berzins, J., Bøhren, Ø., & Rydland, P. (2008). Corporate finance and governance in firms with limited liability: Basic characteristics.

Cleve-Stiansen, A. S. & Tobias, A. B. (2017). *NLP Leadership Practitioner-boken*. Leading Edge