

Generasjonsskifte som en rettferdig prosess



Læringsmaterieell for familiebedrifter Modul nr. 2

Denne modulen er laget av prosjektpartner AMSP ČR. Oversatt til norsk og tilpasset av Family Business Norway. Ta gjerne kontakt hvis du ønsker å diskutere innholdet:
Simone.mokster@familybusinessnorway.no



Erasmus+

I denne modulen vil du lære

Hva er en rettferdig prosess

Prinsipper for rettferdighet i prosesser

Beslutningsmodell: 6 trinn for rettferdig prosess

Nyttige verktøy for hvert trinn i en rettferdig prosess

Hva er rettferdighet?

- ❖ Begrepet rettferdig prosess stammer fra domstolene, hvor oppfatningen av rettferdighet er sterkt påvirket av oppfatningen av rettferdighet i prosedyren eller rettsgangen.
- ❖ For at beslutninger skal bli oppfattet som rettferdige, må de utledes av en beslutningsprosess som anses som rettferdig.



Betyr rettferdig alltid likt?

- ❖ Forestill deg dette: Et ektepar startet en bedrift for nesten 50 år siden. Utover bedriften eide de en betydelig mengde ubebygde eiendommer. Bedriften og eiendommene ble verdsatt til nesten 800.000 euro. De hadde to barn, en sønn og en datter. Sønnen begynte å jobbe i bedriften rett etter skolen og ble til slutt daglig leder i bedriften. Datteren bestemte seg for å ikke ha et ansettelsesforhold i bedriften.
- ❖ Hvordan behandle barna rettferdig i et generasjonsskifte?
- ❖ Tre alternativer:

Alternativ 1

- ❖ Foreldrene deler sine eiendeler 50/50 likt mellom de to barna uavhengig av deres roller i virksomheten. Det betyr at sønnen som jobber i virksomheten må dele beslutningstakingen og fortjenesten til virksomheten med søsteren som ikke har noe engasjement i bedriften. Eierskapet deles likt, men det er ikke nødvendig rettferdig basert på arbeidsinnsats og engasjement i bedriften.

Alternativ 2

- ❖ Foreldrene gir virksomheten videre til sønnen. Med hans arbeidsinnsats virker det som en rettferdig løsning. De bekymrer seg for at de ikke har tilsvarende midler å gi til datteren, noe som kan virke urettferdig mot henne.

Betyr rettferdig alltid likt?

Alternativ 3

- ❖ En rådgiver foreslo å gi bedriften til sønnen og eiendommen til datteren. På denne måten er verdiene av arven nesten helt lik.
- ❖ Moren anså det som urettferdig, for begge barna. Eiendommen er uutviklet, uberørt skog og gressletter, benyttet til jakt og camping. Alle i familien håpet å beholde den i generasjoner fremover. Å gi eiendommen til datteren ga henne ingen formue eller inntekt, tvert imot ga de henne en årlig eiendomsskatt. Sammenlignet med bedriften var eiendommen en økonomisk byrde. Det var urettferdig mot datteren.
- ❖ Når det gjelder sønnen, virket det riktig å gi ham virksomheten. Foreldrene erkjente imidlertid at selv om bedriften var lønnsom og ga økonomisk avkastning, var den forbundet med risiko. Bedriften kunne miste sin verdi uten at det var forbundet med feil utført av sønnen. Derimot vil eiendommen alltid eksistere og sannsynligvis ha en viss verdi i tillegg til at den kunne utvikles. Videre ønsket de at sønnen og hans etterkommer også skulle ha tilgang til eiendommen, uten å måtte be noen om tillatelse.
- ❖ Av disse grunnene virket det helt urettferdig å gi sønnen bedriften og datteren eiendommen.

Konklusjon: Rettferdig betyr ikke alltid likt

I familiebedrifter er likt ikke rettferdig og rettferdig ikke likt.
"Rettferdig" er en oppfatning og "likt" er en matematisk beregning.

Fokuser på rettferdighet, ikke likhet.

- ❖ Ulik fordeling av aksjer kan fremstå som rettferdig.
- ❖ Behandle familiemedlemmer rettferdig, ikke likt.

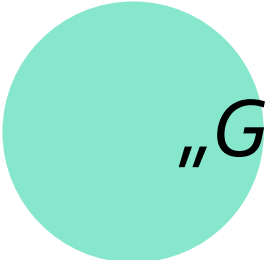
Det finnes ingen fasit som passer alle familiebedrifter. Familiebedrifter og eierfamilier kan være komplekse og fulle av motsetninger.

- For eksempel med flere barn, jobber kanskje flere barn i familiebedriften, men det er ingen betydelige eiendeler utenfor virksomheten, kan lede til dårlige forhold.
- Folk er forskjellige, eiendeler er også forskjellige.

Kim, W., & Mauborgne, R. (1997)

Hva er en rettferdig prosess?

- ❖ En rettferdig prosess gjør det mulig å finne løsninger som blir akseptert og føles som "rettferdige" for alle involverte.
- ❖ Nøkkelen til en rettferdig prosess er å engasjere seg i dialogen og prosessen.
 - ❖ Å finne balansen mellom rettferdig og likt og veien mot å oppnå det som krever at familien engasjerer seg sammen.
 - ❖ Samtaler om generasjonsskifte er utfordrende - å akseptere din egen dødelighet, diskutere drømmer og mål for alle involverte parter, og respektere sterk følelsesmessig tilknytning til virksomheten.



„Gi hver person det han eller hun fortjener.“

Walsh T.G. (2016)

Ulike utfall av generasjonsskifte

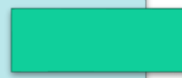
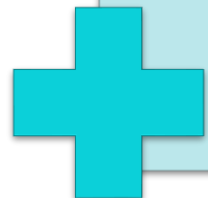
Rettferdig prosess

- harmoni
- trygghet
- tilfredshet
- tillit
- videreføring av familiebedriften

Urettferdig prosess

- konflikt
- hevn
- avmakt
- ødelagte familieband
- avvikling av familiebedriften

- ❖ Det er viktig å være åpen og transparent i dialogen mellom familiemedlemmer og familiebedrifter når det kommer til generasjonsskifte og etterfølgerplanlegging.
- ❖ Ulike parter vil ha ulik modenhet rundt tema, slik at generasjonssamtaler må tas flere ganger i en generasjon for å gi de som trenger det rom for å vurdere alternativer, og modnes.



Prinsipper for rettferdig prosess

En rettferdig prosess for generasjonsskifte er basert på tre gjensidig forsterkende prinsipper:

Involvering

- ❖ Omhandler å involvere enkeltpersoner i beslutninger som påvirker dem ved å lytte til deres synspunkter og virkelig ta hensyn til deres meninger.
- ❖ Gir en følelse av tillit til at deres meninger har blitt vurdert.
- ❖ Åpen kommunikasjon og tillit er nødvendig.

Begrunnelse

- ❖ Forklaring krever at du tar vare på å forklarer begrunnelsen bak en beslutning til alle som har vært involvert eller som er berørt av den.
- ❖ Være klar i informasjon og etterfølgelsesprosessen.

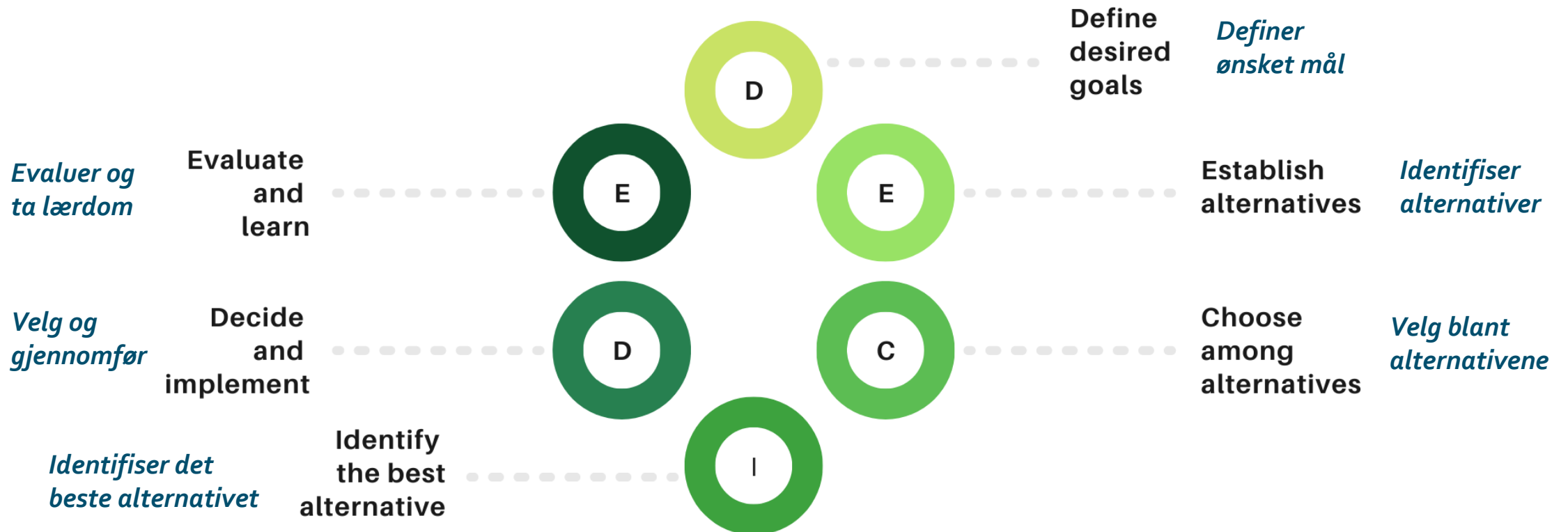
Forventninger

- ❖ Forventningsavklaring mellom familiemedlemmer.
- ❖ Forankring innebærer å sørge for at alle forstår en beslutning og hva som forventes av dem i fremtiden.
- ❖ Forutsigbare beslutningsprosesser.

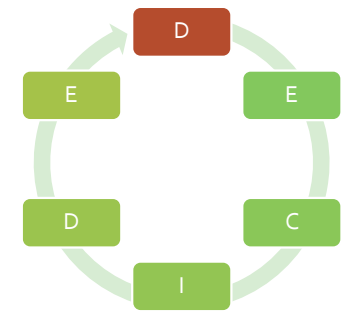
Van der Heyden, L., Blondel, C., & Carlock, R. S. (2005); Duggal, J. (2018)

DECIDE model: 6 steg i en rettferdig prosess

Beslutningsmodellen «DECIDE» er et akronym av 6 nødvendige steg i en rettferdig prosess. Det er et verktøy for å ta en begrunnet, informert og effektiv beslutning i et generasjonsskifte. Den består av 6 steg, hver av dem blir introdusert i detaljer på neste sidene.



Steg 1: Definere ønsket mål



Refleksjonsspørsmål for steg 1

- ❖ Hva er hovedmålet med generasjonsskifte?
- ❖ Hvem skal involveres i beslutningsprosessen fordi de er berørt av beslutningen?
- ❖ Hva er forretningsmålene?
- ❖ Hva er de personlige målene og forventningene til partene i et generasjonsskifte?
- ❖ Hva er den optimale løsningen og er den realistisk?

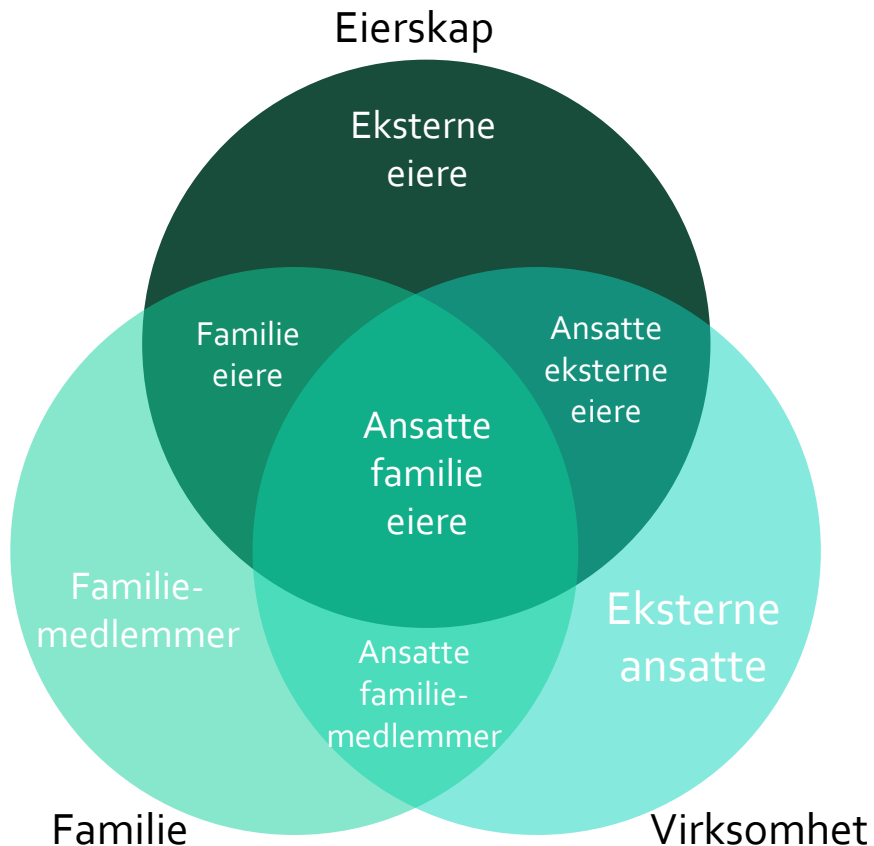
Verktøy

- ❖ Bruk «tre-sirkelmodellen av familiebedriftssystemet» for å identifisere interessenter. I tillegg til de rollene som er inne i sirklene, tenk gjerne også på interessenter utenfor sirklene som kunder, leverandører, banker osv. (Davis, 2018)
- ❖ "SMART mål" for å sette meningsfulle mål for generasjonsskifte. (Locke & Latham, 1990)

Steg 1: Definer ønsket mål

Tre-sirkelmodellen av familiebedriftssystemet

TRE-SIRKEL MODELL AV FAMILIENS FORRETNINGSSYSTEM

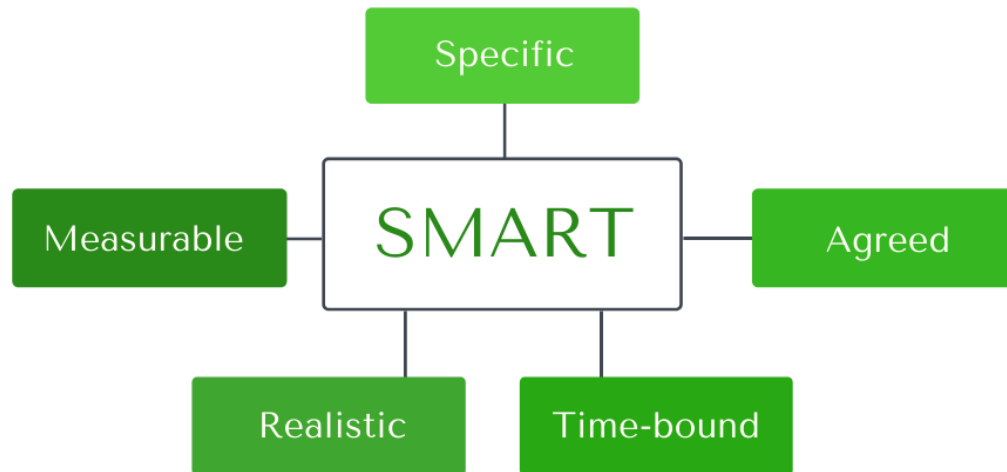


Davis, J. (2018).

- ❖ Som et ledd i å definere ditt foretrukne mål for generasjonsskifte er det nyttig å identifisere alle interessentene.
- ❖ De ulike rollene i sirklene vil ha ulike ønsker og bekymringer i et generasjonsskifte, og det er viktig å også ivareta interessene til de som ikke er direkte involvert, som ansatte.
- ❖ Den langsiktige suksessen til familiebedrifter avhenger av den fungerende og gjensidige støtten til alle de ulike rollene i disse tre sirklene.
- ❖ Folk er forskjellige og to personer med samme rolle kan ha ulike ønsker. Et forsøk på å behandle mennesker likt, ender vanligvis opp med å være urettferdige siden de ikke er identiske.
- ❖ Lag din egen versjon av de tre sirklene ved å sette inn navn på de som innehar de ulike rollene inn i sirklene

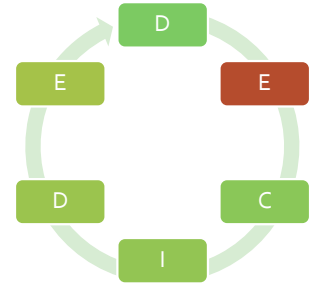


Steg 1: Definer SMARTE mål



- ❖ Akronymet SMART står for de fem kriteriene som generelt er nyttige når mål blir definert; **spesifikke, målbare, omforent, realistiske og tidsbegrenset.**
- ❖ Dette verktøyet bidrar til å skape et sett med veldefinerte mål.
- ❖ Når du definerer målene dine, bør de oppfylle disse kriteriene for å øke sjansen for måloppnåelse.

Steg 2: Identifiser alternativene



Veiledning til steg 2

- ❖ For å lykkes, bør du identifisere flere alternative løsninger. Etter nøye vurdering velg den som passer deg best.
- ❖ Målet er å identifisere så mange tilgjengelige alternativer som mulig. Tenk utenfor boksen og definer gjerne fordeler og ulemper med hvert alternativ.
- ❖ Gode løsninger er ikke mulig uten gode alternativer. Det å ha flere alternativer til vurdering og diskusjonsgrunnlag gir en bedre prosess.

Verktøy

- ❖ «Idédugnad» for å identifisere alternativer. (Rawlinson, 2017)

Steg 2: Identifiser alternativer med idédugnad (brainstorming)

- ❖ Idédugnad er en gruppeøvelse der målet er å generere så mange ideer som mulig.
- ❖ Det er viktig å ikke være kritisk underveis, men la alle idéer flyte. Skriv gjerne ned på post-it lapper underveis.
- ❖ Øvelsen i seg selv gir ikke en løsning eller beslutning. Formålet er å få en lang liste over idéer som deretter vil bli vurdert, diskutert og evaluert når det er på tide å nå en endelig beslutning.
- ❖ Idédugnad med familie eller kolleger kan bidra til å sikre at alle interessegrupper er engasjert i å definere problemene, identifisere alternativene og implementere løsningen.



Idédugnad kan være en morsom og samlende aktivitet. Det kan bade fungere som teambuilding og at flere får eierskap til problemstillingen.

Steg 2: Identifiser alternativer

Regler for idédugnad

Identifiser mål

Inviter en
sammensatt gruppe
personer

Angi en
tidsbegrensning

Generer så mange
alternativer som
mulig

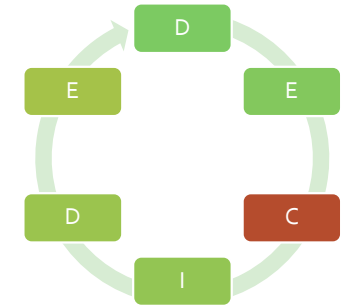
Alle har lik mulighet
til å bidra

Det er ikke lov å
kritisere ideer
underveis

Dokumenter alle
idéer

Spinn videre på
hverandres idéer

Steg 3: Velg blant alternativer



Veiledning til steg 3

- ❖ Når en rekke alternativer er identifisert er neste steg å prioritere dem.
- ❖ Det er lurt å etablere et sett av kriterier slik at alle alternativene blir vurdert basert på samme kriterier og mest mulig objektivt.
- ❖ Vurder alternativene fra flere ståsted for å sikre at alle interesser blir ivaretatt.

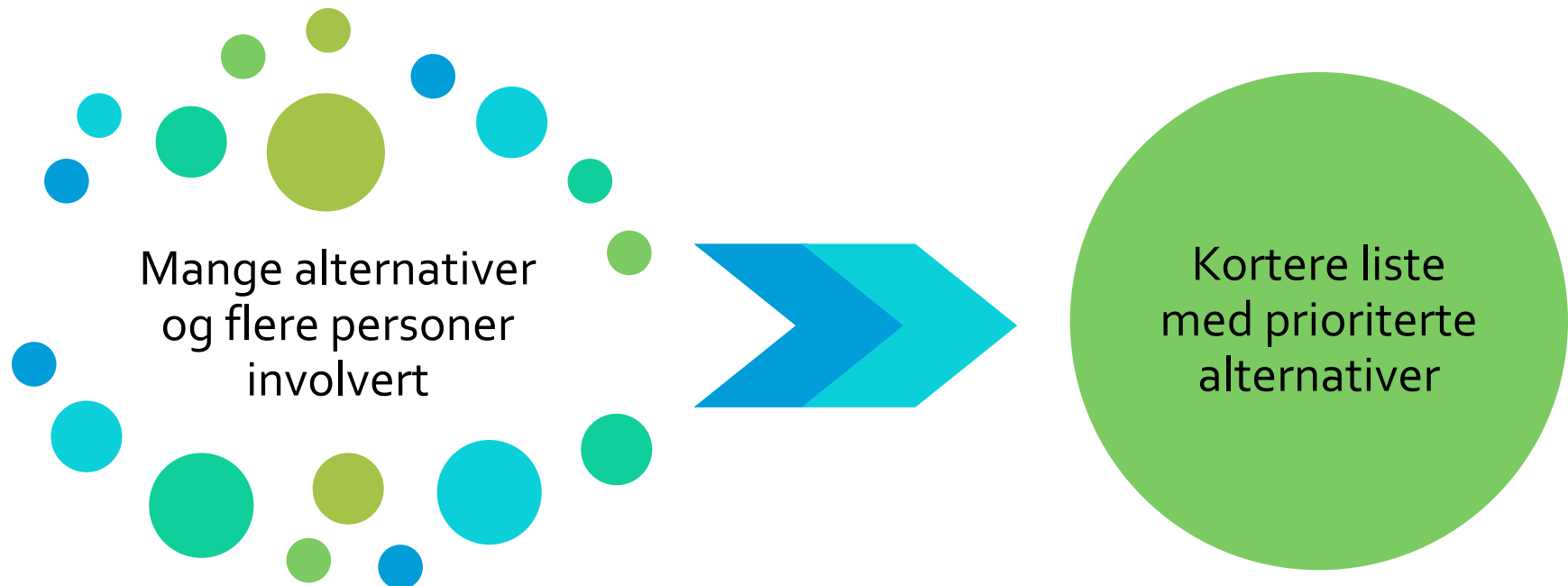
Verktøy

- ❖ “Multivoting” (Villarreal & Kleiner, 1997)

Steg 3: Velg mellom alternativer

Gjentagende stemming (multivoting)

Gjentagende stemming er en metode for å ta beslutninger som en gruppe. Metoden hjelper gruppen med å velge mellom alternativer som et team. Den brukes til å redusere lange lister med alternativer til en kortere prioriterings liste. Det hjelper spesielt når forskjellene mellom alternativene er ganske subjektive.



Steg 3: Velg mellom alternativer

Steg i gjentagende stemming

Steg 1: Stem

- ❖ Mengden alternativer skal reduseres.
- ❖ Hvert gruppemedlem stemmer på maksimalt 1/3 av antall tilgjengelige alternativer.

Steg 2: Opptelling av stemmer

- ❖ Tell igjennom alle stemmene.

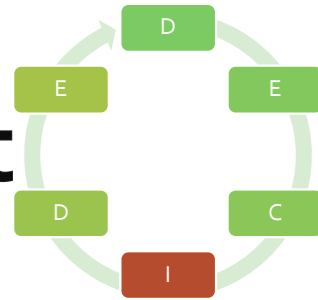
Steg 3: Eliminer alternativer

- ❖ Prosessen avhenger av antall deltakere:
- ❖ Mindre enn 5 medlemmer: ta bort alternativer med færre enn 2 stemmer,
- ❖ 6 til 15 medlemmer: ta bort alternativer med færre enn 3 stemmer,
- ❖ Flere enn 15 medlemmer: ta bort alternativer med færre enn 4 stemmer.

Steg 4: Gjenta prosessen

- ❖ Gjenta elimineringsprosess inntil du står igjen med 1-3 alternativer.

Steg 4: Identifiser det beste alternativet



Veiledning til steg 4

- ❖ Vurder reelle og effektive alternativer
- ❖ Vurder implikasjonene for de ulike alternativene.
- ❖ Vurdere relevante fakta og usikkerheter, samt deres effekt på resultatet.
- ❖ Velg den løsningen som passer best til dine kriterier.

Verktøy

- ❖ «Oversikt over fordeler og ulemper» for en enkel sammenligning av utvalgte alternativer.
- ❖ "Beslutningsmatrise" (Mulder, 2018)

Steg 4: Identifiser det beste alternativet

Oversikt over fordeler og ulemper

- ❖ Oversikt over fordeler og ulemper er et veldig enkelt og brukervennlig verktøy som kan brukes i de fleste sammenhenger, også generasjonsskifte.
- ❖ Lag en oversikt over fordeler og ulemper for de to-tre beste alternativene dine før du sammenligner dem.
- ❖ Etter å ha vurdert fordelene og ulempene ved hvert av de prioriterte alternativene og hva som passer din virksomhet og familie, får du kanskje et annet foretrukket alternativ enn det du hadde før denne øvelsen.



FORDELER

- ❖ Argument 1
- ❖ Argument 2
- ❖ Argument 3
- ❖ Argument 4



ULEMPER

- ❖ Argument 1
- ❖ Argument 2
- ❖ Argument 3
- ❖ Argument 4

Steg 4: Identifiser det beste alternativet

Beslutningsmatrise

- ❖ Beslutningsmatrise er et lignende verktøy som å lage en oversikt over fordeler og ulemper.
- ❖ Det hjelper deg med å generere en stor liste av alternativer til en mindre gruppe i den endelige avgjørelsen.
- ❖ Det lar deg legge et nivå av betydning på hver faktor og nøyaktig veie de forskjellige alternativene mot hverandre.

Kriterier	Vekting	Alternativ A		Alternativ B		Alternativ C		Alternativ D	
		Poeng	Vektet poeng	Poeng	Vektet poeng	Poeng	Vektet poeng	Poeng	Vektet poeng
Kriterie 1	5	3	15	5	25	2	10	4	20
Kriterie 2	4	4	16	2	8	5	20	4	16
Kriterie 3	4	5	20	3	12	5	20	3	12
Kriterie 4	2	4	8	4	8	4	8	3	6
Kriterie 5	2	3	6	3	6	5	10	5	10
Totalt			65		59		68		64

Norm forklaring

0 = ikke viktig
1 = litt
2 = middelmådig
3 = nøytral
4 = viktig
5 = svært viktig

Grad av tilfredshet

0 = ikke i det hele tatt
1 = litt
2 = utilstrekkelig
3 = litt
4 = mye
5 = utmerket

Beste alternativ (alternativ C)
Det alternativet med høyest total poengsum

Steg 4: Identifiser det beste alternativet

Trinn i beslutningsmatriseanalyse

Tegn matrisen

- ❖ Alle alternativene i øverste rad
- ❖ Alle kriteriene som alternativene vurderes etter i første kolonne

Gi hvert alternativ en poengsum

- ❖ 5 - veldig bra
- ❖ 1 - veldig dårlig

Definer om kriteriene skal vektes ulikt

- ❖ 5 - svært viktig faktor
- ❖ 1 - minst viktig faktor

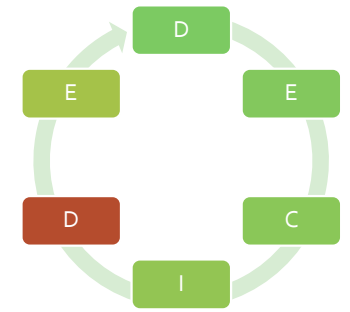
Alternativet med
høyest poengsum
vinner

Beregn
sluttresultat

Beregn vektet
poengsummer

- ❖ Hvis du vil opprette din egen beslutningsmatriseanalyse, oppretter du først en tabell med alle alternativene i den første raden og alle kriteriene for beslutning i den første kolonnen.
- ❖ De ulike kriteriene som beslutningen skal tas på kan gis ulik vekting basert på hva som er viktigst for familien og bedriften.
- ❖ Den totale poengsummen gir en pekepinn på hvilket alternativ som passer best.

Steg 5: Velg og gjennomfør

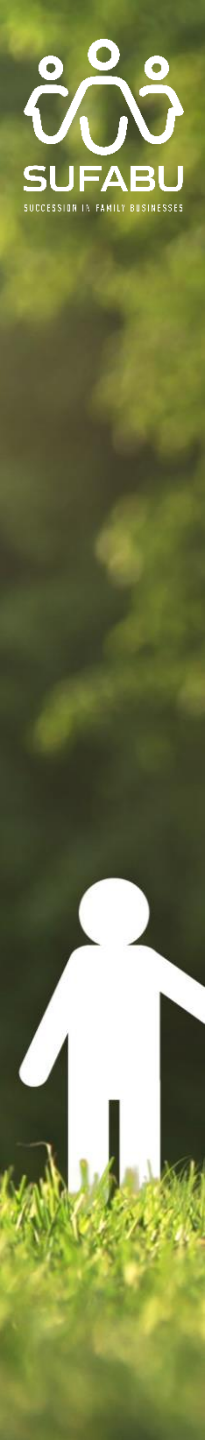


Veiledning steg 5

- ❖ Den aktive kommunikasjonsprosessen bør involvere alle individer som vil bli påvirket av beslutningen.
- ❖ Uttal en tydelig retning.
- ❖ Utarbeid en handlingsplan med neste trinn og tidslinjer for hver oppgave.
- ❖ "Folk burde gjøre som de sier, og burde også si hva de gjør." (Carlock, 2005)
- ❖ Del nyhetene - Informerte interessenter vil mest sannsynlig være mer fornøyd i fremtiden.

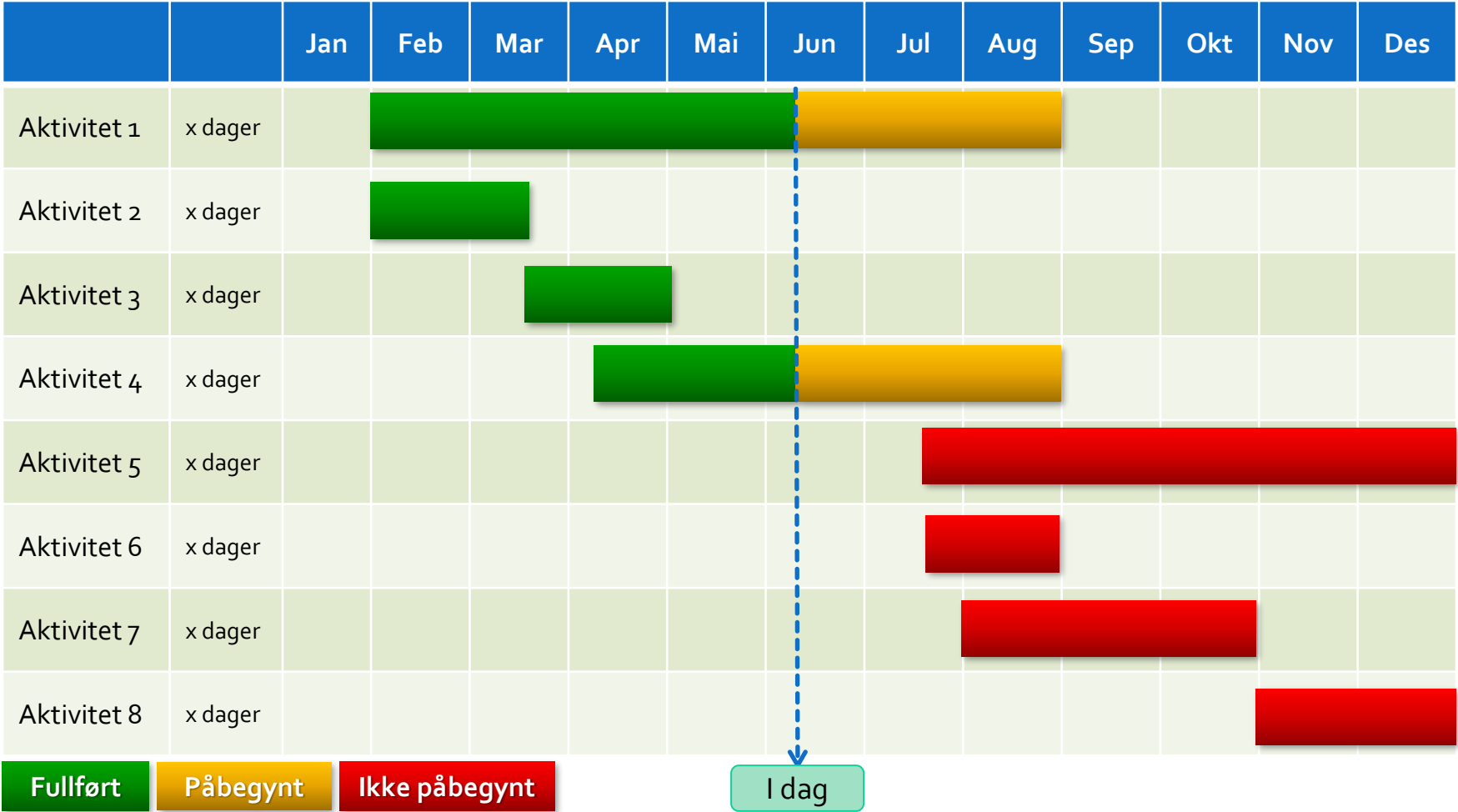
Verktøy

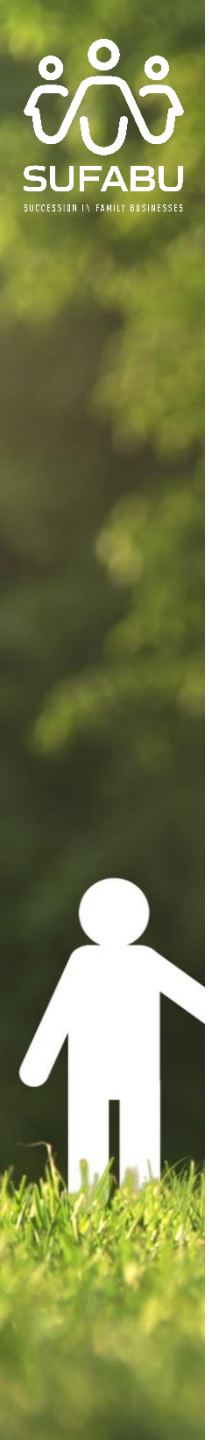
- «Gantt-diagram» gir en god oversikt over oppgaver som må gjøres, avhengigheter mellom oppgaver, ansvarlige og tidsfrister. (Gantt & Adamiecki, 2015)



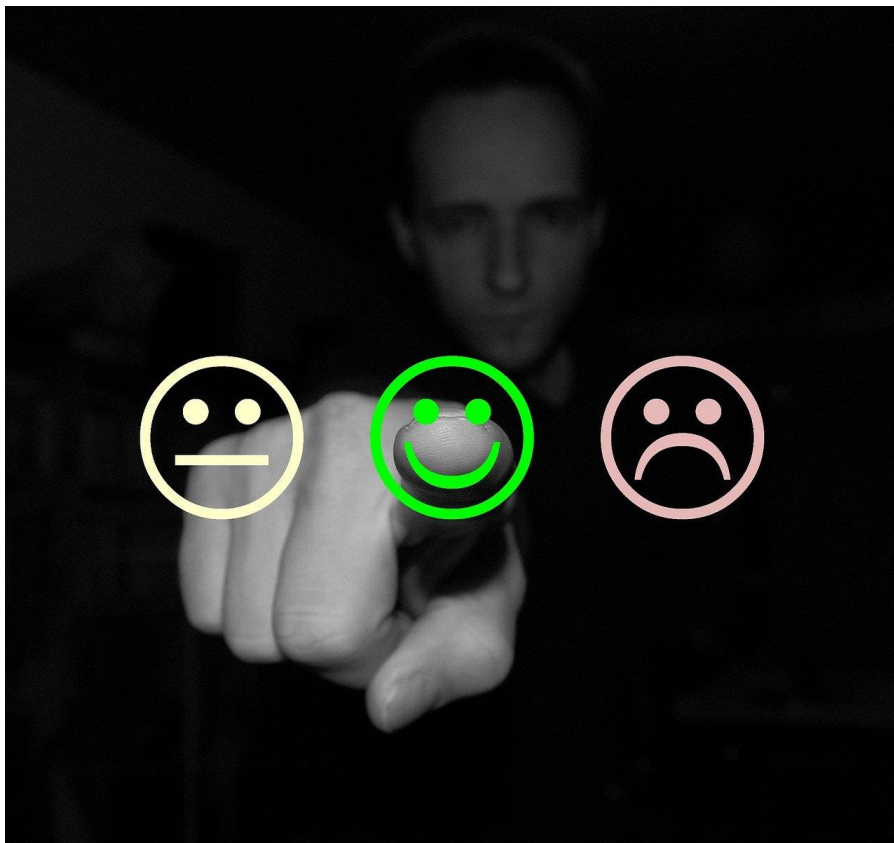
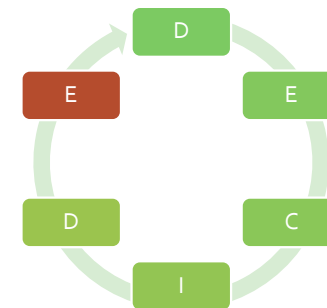
Steg 5: Velg og gjennomfør Gantt-diagram

Gantt-diagram er et stolpediagram som gir en visuell fremstilling av aktiviteter som er planlagt over tid. Aktiviteter som er fullført, aktiviteter som pågår og de som ennå ikke er utført. Det kan enkelt gjøres i Excel eller med forskjellige online verktøy tilgjengelig på internett.





Steg 6: Evaluer og ta lærdom



- ❖ Til slutt, evaluer og ta lærdom av erfaringene. Hva ville du gjort annerledes?
- ❖ Kontinuerlig forbedring er viktig for lærende familier og virksomheter. Hvordan kan dagens og fremtidige beslutningstakere lære av prosessen?
- ❖ Både egen evaluering og gjennomgang med alle involverte parter er viktig for å få en omforent oppfatning om det var en god prosess og hva familien og bedriften kan lære av den.
- ❖ Det er viktig å kontinuerlig vurdere utfallet av beslutningen for å sikre at mål blir nådd og resultatet blir som forventet.

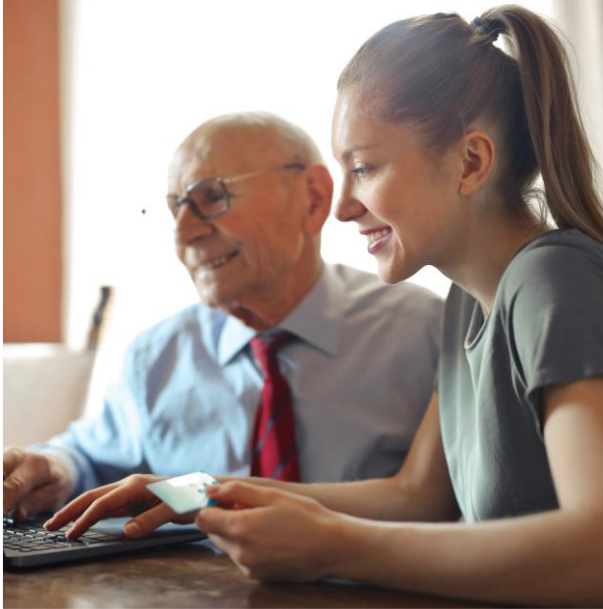
Konklusjon

Veldefinerte beslutningsprosesser og åpenhet rundt prosesser er viktig for å ta beslutninger som føles rettferdige.

Alle steg er viktige og fortjener full oppmerksomhet.

De involverte vil respektere beslutningen og reglene hvis de mener prosessen var rettferdig.

Det finnes verktøy for hvert steg (Russo & Schoemaker, 2002).

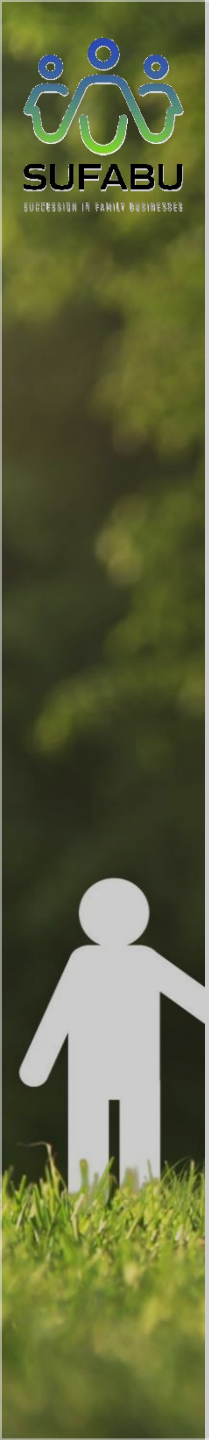


HUSK:

Rettferdig prosess for generasjonsskifte og etterfølgerplanlegging er en viktig forutsetning for overlevelse og videreutvikling av familiebedrifter.

Kilder

- ❖ Davis, J. (2018). How three circles changed the way we understand family business. *Cambridge Institute for Family Enterprise*.
- ❖ Duggal, J. (2018). *The DNA of Strategy Execution: Next Generation Project Management and PMO*. John Wiley & Sons.
- ❖ Gantt, H., & Adamiecki, K. (2015). Gantt chart.
- ❖ Kim, W., & Mauborgne, R. (1997). Fair process. *Harvard business review*, 75, 65-75.
- ❖ Locke, E. A., & Latham, G. P. (1990). *A theory of goal setting & task performance*. Prentice-Hall, Inc.
- ❖ Mulder, P. (2018). *Decision Matrix Analysis*. Retrieved [insert date] from toolshero: <https://www.toolshero.com/decision-making/decision-matrix-analysis/>
- ❖ Rawlinson, J. G. (2017). *Creative thinking and brainstorming*. Routledge.
- ❖ Russo, J. E., & Schoemaker, P. J. (2002). *Winning decisions: Getting it right the first time*. Currency.
- ❖ Van der Heyden, L., Blondel, C., & Carlock, R. S. (2005). Fair process: Striving for justice in family business. *Family Business Review*, 18(1), 1-21.
- ❖ Villarreal, M., & Kleiner, B. H. (1997). Analytical tools for facilitating task group performance. *Journal of Workplace Learning*.
- ❖ Walsh, T. G. (2016). Justice, Faith, and Interfaith: The Relevance of Faith and Interfaith Relations to Crime Prevention. In *Women and Children as Victims and Offenders: Background, Prevention, Reintegration* (pp. 369-393. Springer, Cham.



CONTACT

Association of Small and Medium-sized
Enterprises and Crafts of the Czech Republic

Ms Kristýna STRNADOVÁ

Sokolovská 100/94

186 00 Prague 8

Czech Republic

strnadova@amsp.cz

Follow us for more information:

www.sufabu.eu



Erasmus+ Programme – Strategic Partnership

Project n.: 2019-1-CZ01-KA204-061268

Project title: Succession in Family Businesses | Training Model
for Sustainable Succession Process in Family Businesses

The European Commission's support for the production of this publication does not constitute an endorsement of the contents, which reflect the views only of the authors, and the Commission cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein.

PROJECT CONSORTIUM



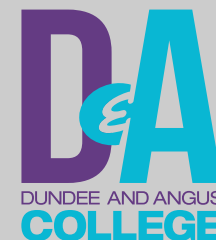
**ASOCIACE MALÝCH A STŘEDNÍCH
PODNIKŮ A ŽIVNOSTNÍKŮ ČR**



EFB EUROPEAN
FAMILY
BUSINESSES



**Family
Business
Norway**



Co-funded by the
**Erasmus+ Programme
of the European Union**

