

Roller og ansvar

Læringsmateriell for eierfamilier
Modul no. 3

Denne modulen er laget av Family Business Norway. Ta gjerne kontakt hvis du ønsker å diskutere innholdet: Simone.mokster@familybusinessnorway.no



Erasmus+

I denne modulen vil du lære:

Oversikt over forskjellige typer eierroller: operativ eier, styrende eier, aktiv eier, passiv eier, investerende eier og stolt eier.

Å forstå hvorfor det er viktig å ha klart definerte roller og ansvar for operasjonelle eiere.

Et sett med modeller og rammer du kan bruke på familiebedriften din for å øke bevisstheten rundt roller og ansvar.
Gjennom læringsmodulen finnes det refleksjonsspørsmål og øvelser å bruke alene eller i en eiergruppe. Disse aktivitetene er merket med dette ikonet: 

Sosialisering i familien og i bedriften

- ❖ **Sosialisering** er et begrep fra sosiologi definert som "prosessen der spedbarnet gradvis blir en selvbevisst, kunnskapsrik person, som kan navigere i kulturen som hun eller han er født inn i." (Giddons, 1993)
- ❖ Sosialisering er delt inn i **primær sosialisering** (i familien) og **sekundær sosialisering**, å bli integrert i samfunnet utenfor familiesfæren (Berger & Luckmann, 1966).
- ❖ Familiemedlemmer i bedriftseiende famiier blir utsatt for **sosialisering i familien** og **sosialisering i bedriften** (Haag 2012). Bedriften er en del av både primær og sekundær sosialisering.
- ❖ Som barn som vokser opp i en bedriftseiende familie, blir de eksponert for å overhøre forretningssamtaler, forretningsprat ved middagsbordet, å besøke foreldre på jobb, observere ansvaret knyttet til å være eier og får innsikt i bransjen familiebedriften er en del av.
- ❖ Familien og familiebedriften gir både en følelse av **tilhørighet**, samt behov for **autonomi** eller uavhengighet for unge voksne.



Roller i familien og i bedriften

- ❖ Begrepet **rolle** brukes til å forstå "konteksten mennesker operer i" (Burr, 1995). Som en del av sosial interaksjon innehar enkeltpersoner flere roller med ulike forventninger til deres oppførsel og adferd (Ashforth, 2001). I familiebedrifter må en person ofte inneha flere roller, i de mest komplekse tilfeller har en person en rolle i både familiesirkelen, eiersirkelen og virksomhetssirkelen fra modellen på side 5. Roller som overlappende med motstridende interesser kalles **rolletvetydighet**. Rolletvetydighet er utfordrende i familiebedrifter, noe som kan føre til forvirring, frustrasjon og konflikter (Zellweger, 2017).
- ❖ Å forstå og tilpasse atferden sin basert på observasjon av rollemodeller er grunnleggende del av sosialisering. Hvis du vokser opp i en familie med bare operasjonelle eiere (typiske gründere), kan det være vanskeligere å identifisere andre alternative eierroller du kan selv oppfylle i fremtiden (se side 7 og 9 for ulike eierroller).

Spørsmål til refleksjon:

- ❖ Hvilke roller innehar du for øyeblikket?
- ❖ Opplever du noen interessekonflikter blant de ulike rollene du har?
- ❖ Har du identifisert noen nye roller du ønsker å fylle i fremtiden?
- ❖ Kan du tre inn i en ny rolle uten å gå ut av en eksisterende rolle?



Familiebedrift systemet

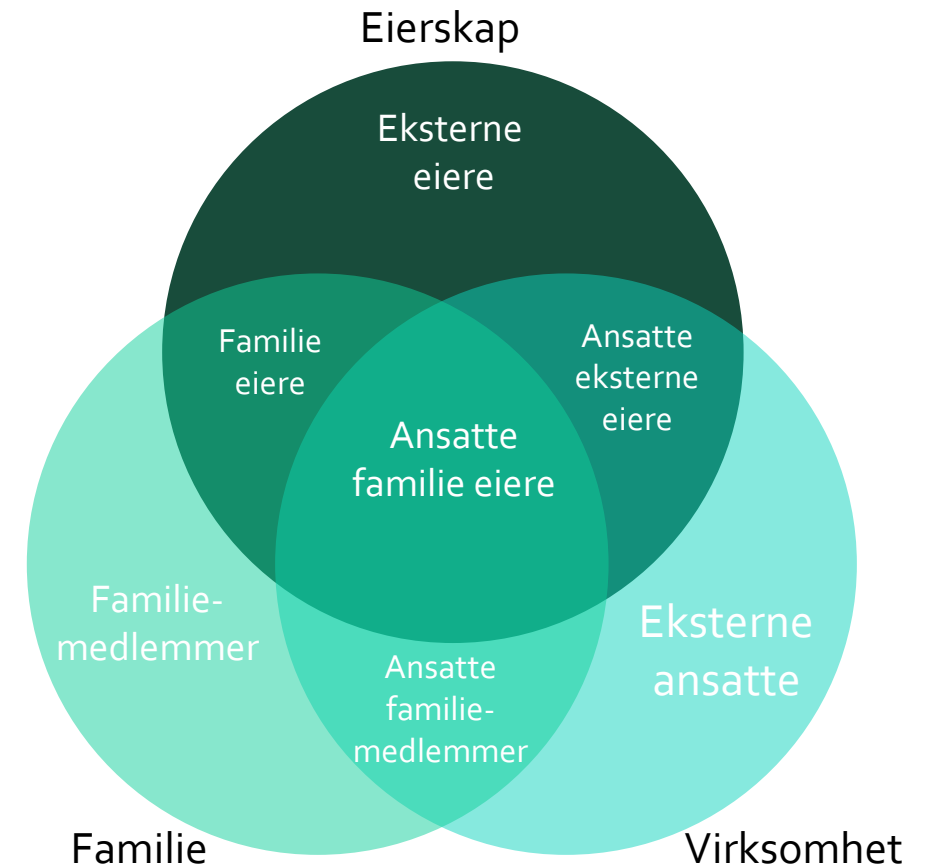
- ❖ Den første versjonen av modellen ble utviklet ved Harvard Business School av Renato Tangiuri og John Davis i 1978.
- ❖ Modellen har blitt en klassiker innen faglitteraturen og brukes fortsatt som referanse i akademisk forskning mer enn 40 år etter første versjon.
- ❖ Modellen visualiserer kompleksiteten og gjensidig avhengighet mellom virksomheten, eierskapet og familien.
- ❖ Totalt er syv forskjellige roller identifisert .
- ❖ Modellen har blitt kritisert for ikke å inkludere styringsroller. Familieeier skiller ikke mellom en eier som er aktivt involvert som styremedlem og familieeier engasjert en gang i året på en generalforsamling.
- ❖ Denne modellen brukes i introduksjonen til historier fra eierskifte 1. Ikke planlagt generasjonsskifte og 3. Søsken tar over

Øvelse:

- ❖ Tegn din versjon av de tre sirkelen for din familiebedriften ved å skrive inn navnene på de ulike familiemedlemmene i de tre sirklene.
- ❖ Hvordan tror du disse sirklene vil utvikle seg i løpet av de neste ti årene i familien din?



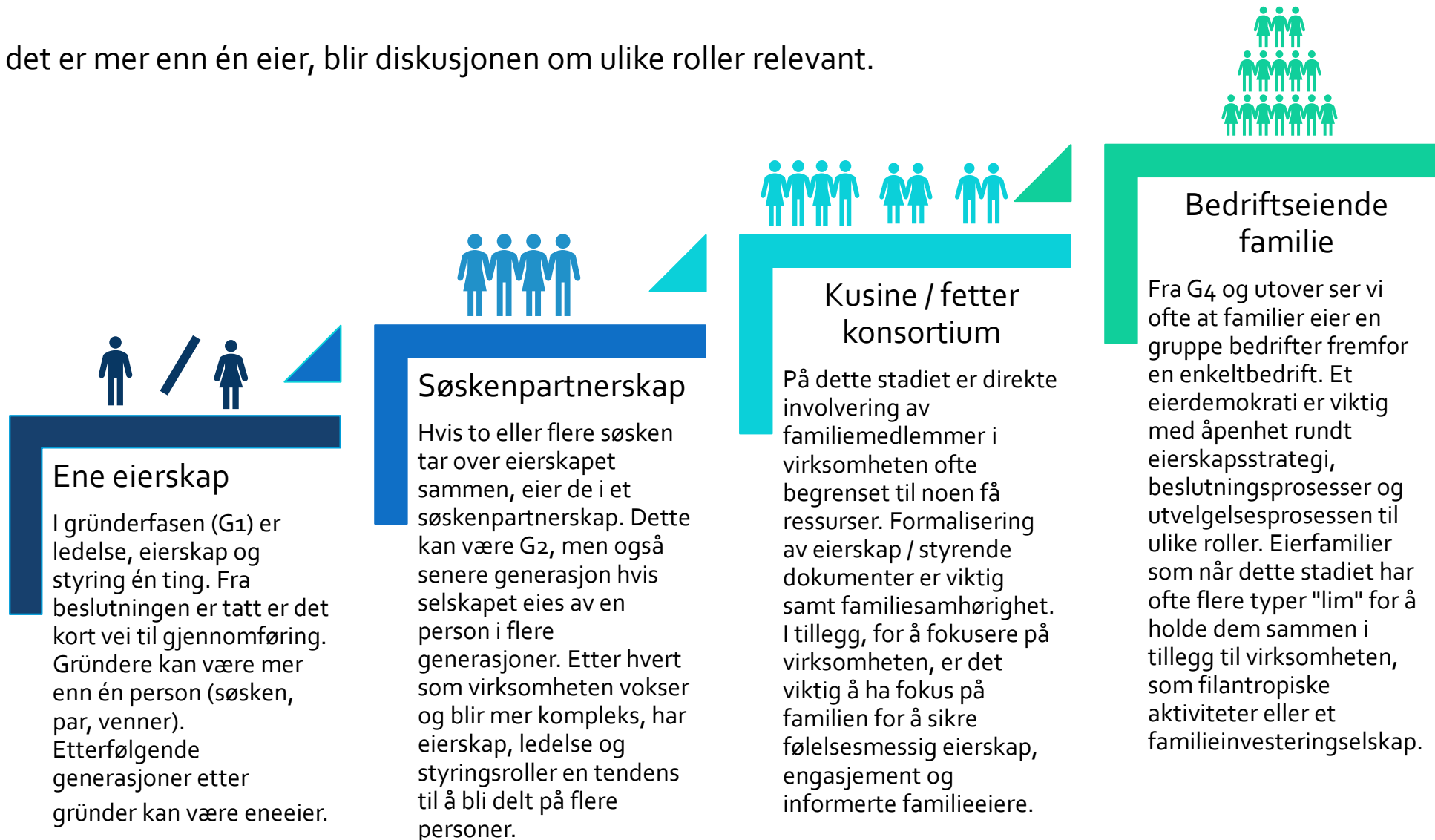
TRE-SIRKEL MODELL AV FAMILIENS FORRETNINGSSYSTEM



Tangiuri & Davis, 1978

Stadier i familiebedrifter

Når det er mer enn én eier, blir diskusjonen om ulike roller relevant.



Ulike eierroller

Craig E. Aronoff og John L. Ward navnga seks eierroller i sin publikasjonen fra 2011. Som eier eller neste generasjons eier har du mange alternativer til hvordan du kan oppfylle eierrollen din. Noen roller kan kreve spesifikk kunnskap, erfaring eller et nivå av engasjement som du ikke har, men du kan utvikle deg til. Hvilken type eier du er, vil mest sannsynlig endre eller utvikle seg over tid.

Refleksjonsspørsmål:

- ❖ Hva slags eier er du i dag?
- ❖ Har du noen regler i familien som regulerer hvem som kan bli en driftseier eller en styrende eier?
- ❖ Hva slags eier ønsker du å være om 5 år?



Operasjonell eier

En ansatt eier som er involvert i den daglige driften eller forvaltningen av virksomheten.

Styrende eier

Aktivt involvert i å styre virksomheten eller familien som styreleder, styremedlem eller leder av eierorgan.

Aktiv eier

Har en genuin interesse i virksomheten og er oppdatert. Ikke ansatt i virksomheten eller valgt til noen styrende roller.

Stolt eier

Ingen inngående kunnskap om virksomheten eller engasjert i den, men fortsatt stolt over å være eier.

Investerende eier

Som en passiv eier, men tar aktive valg om å forbli eier eller ikke.

Passiv eier

Mottar utbytte. Tar ingen bevisst beslutning om å forbli eier.

Grad av involvering

høy

lav

Aronoff & Ward, 2011

Mulige roller i familiebedriften

“A family business on the moon” er en praktisk bok med 24 aktiviteter for å planlegge familiens og virksomhetens fremtid. Boken definerer også seks forskjellige roller (som på den forrige siden). På forrige side er de definert av grad av involvering, mens det i denne boken er fordelt på **eierskap**, **ledelse** og **styring** med de tre øverste rollene fokusert på **virksomheten** og de tre nederste rollene fokusert på **familien**.

Se neste side for modellen.

Refleksjonsspørsmål:

- ❖ Ønsker du oppgaver innen eierskap, ledelse eller styring?
- ❖ Ønsker du oppgaver med fokus på virksomheten eller familien?



Seks ulike roller for eierfamilien

Eiere er familiemedlemmer med arbeidserfaring fra sin familiebedrift. De kan delta i familieaktiviteter, men deres fokus er på virksomheten, styret og eierskapsbekymringer.

Eierskap

Familiemedlemmer er opptatt av familiens aktiviteter og er følelsesmessig knyttet til familien. De innser at familieforhold er en kamp og deltar i familieomfattende aktiviteter som familiemøter og pedagogiske aktiviteter.

Virksomhetsledelsen har ansvar for forretningsdrift og gjennomføring av selskapets strategiske plan. Lederrollen er svært teknisk og måles etter økonomiske resultater.

Ledelse

Familieledelsen samarbeider med familiemedlemmer og virksomheten ved hjelp av sosiale og mellommenneskelige ferdigheter. De krever kunnskap om familiesystemet og hvordan det samhandler med virksomheten og andre interessenter.

Styremedlemmer fra familien velges av eierne for å ivareta og videreutvikle familiebedriften. Styret rapporterer til eierne og krever deres godkjenning av store beslutninger.

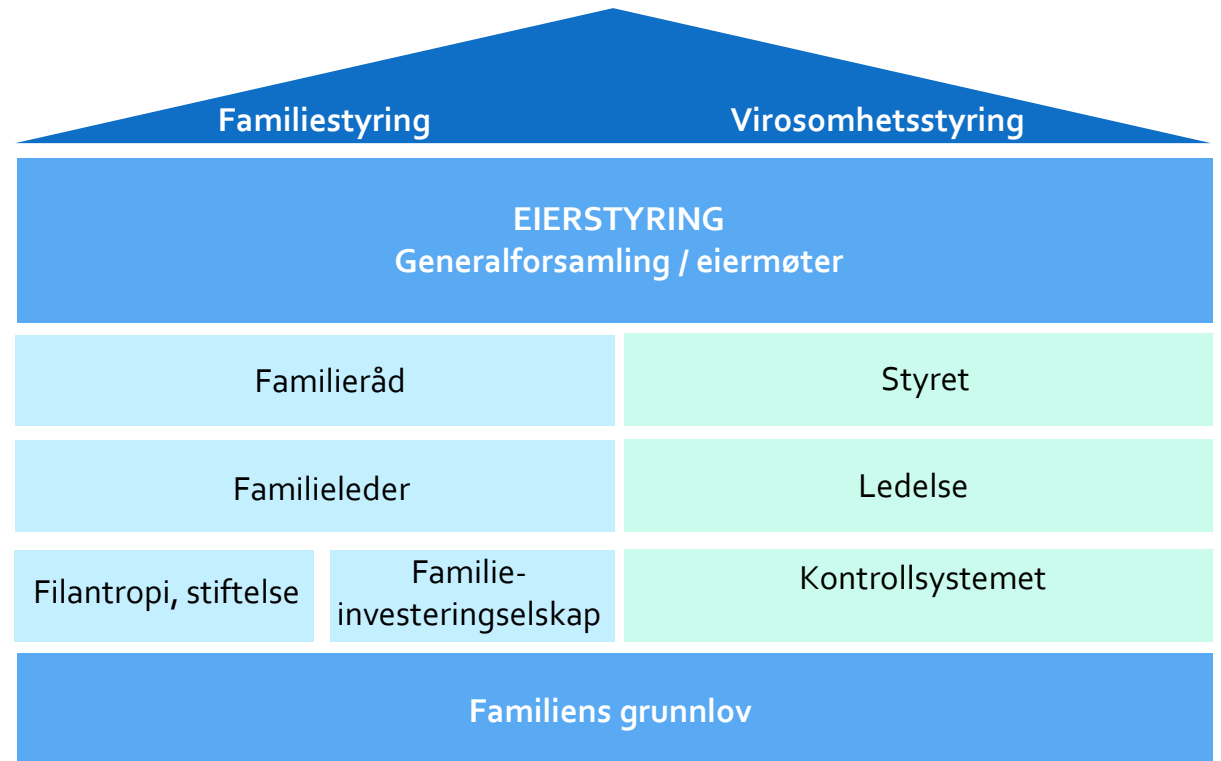
Styring

familieråd utnevnes eller velges av eierne for å representere dem i å utvikle og utføre familiestrategier og styringsaktiviteter. Familierådet rapporterer til familien og krever deres godkjenning av store beslutninger.

Carlock & Loh, 2018

Modell for ansvarlig eierskap

- ❖ Denne modellen ble utviklet av en gruppe professorer ved **IMD** i Sveits.
- ❖ Modellen deler **eierstyring** opp i **familiestyling** og **virksomhetsstyring**. Den understreker viktigheten av familiestyling for å sikre familiesamhørighet over tid.
- ❖ Virksomhetsstyring er regulert av aksjeloven, mens familiestyling har ingen eksterne krav.
- ❖ For eierfamilier som eier sammen over flere tiår med et økende antall eiere, er familiestyling like viktig som virksomhetsstyring for å bestå som familieeid.
- ❖ Rollen som **Chief Family Officer** bør anerkjennes og kompenseres på samme måte som rollen som administrerende direktør.
- ❖ Modellen er inkludert her for å visualisere de ulike **rollene** innen familiestyling.



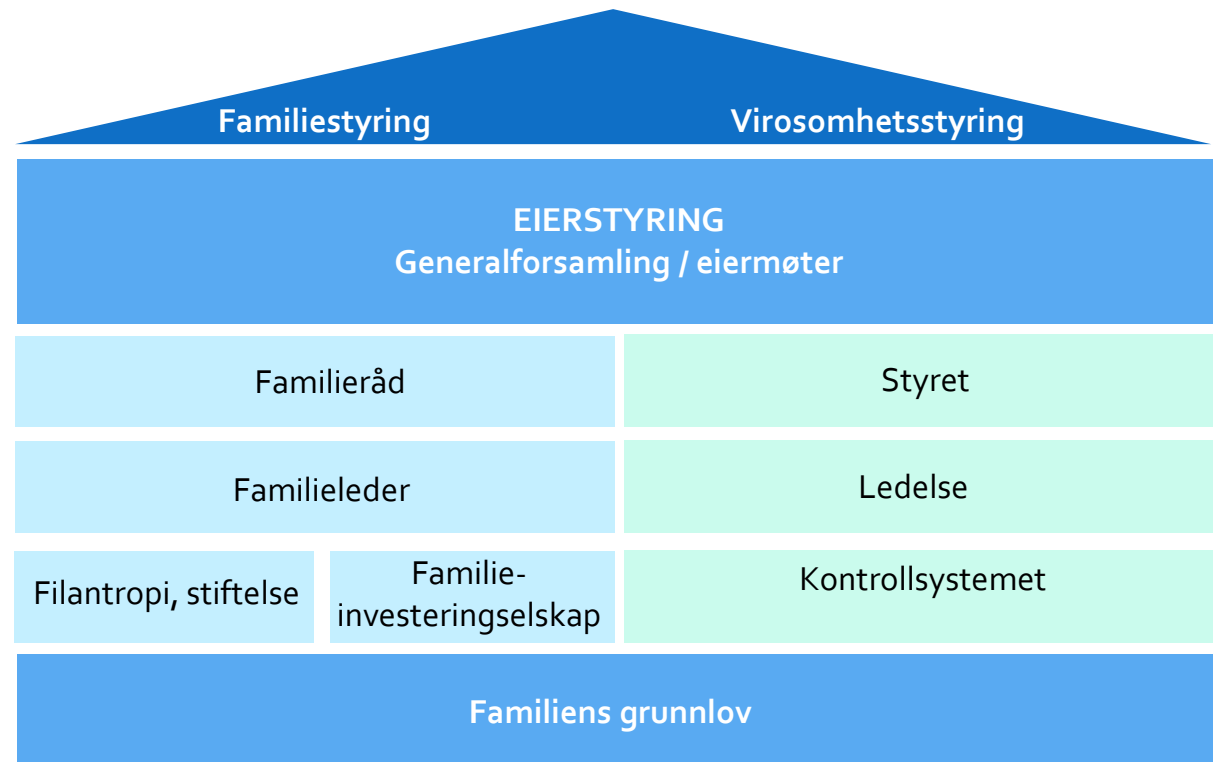
Koeberle-Schmid, Kenyon-Rouvinez & Poza, 2014

Modell for ansvarlig eierskap

Refleksjonsspørsmål:



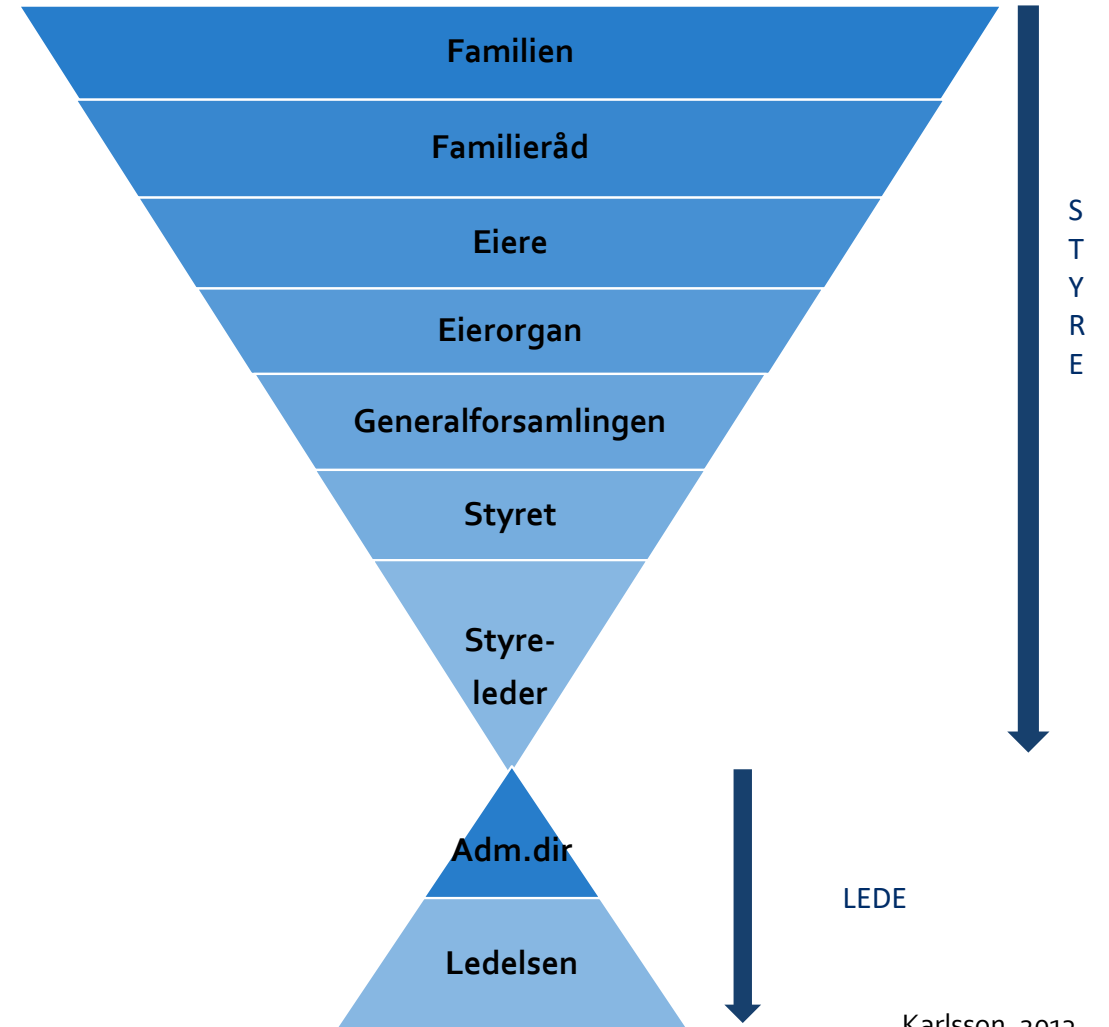
- ❖ Hvor formalisert er familiestyringen i din familien?
- ❖ Kan du identifisere en person i familien din som holder familien samlet?
- ❖ Ser du behovet for mer fokus på familiestyring i din familie?
- ❖ Ønsker du å ta en aktiv rolle i familiestyring eller virksomhetsstyring i din familie?



Koeberle-Schmid, Kenyon-Rouvinez & Poza, 2014

Plattform for god eierstyring

- ❖ Denne modellen ble utviklet av Annelie Karlsson.
- ❖ Modellen er en fin illustrasjon på skillet mellom ledelse og styring. Det inkluderer også flere styrende organer som du finner i familiebedrifter i tillegg til styret.
- ❖ Lest fra bunnen, er alle bedrifter like inkludert generalforsamlingen. Den største forskjellen på en familiebedrift er selvfølgelig at eierne er fra samme familie.
- ❖ Hvor **formalisert** eierfamiliene er vil variere med størrelsen på familien og alderen på bedriften. Eldre bedrifter med store eierfamilier har oftere egne **styringsorganer** som et eierråd og/eller et familieråd.
- ❖ Hvis du vil ha mer informasjon om disse styringsorganene, kan du se læringsmodul **5. Eierstyring**
- ❖ Modellen brukes som referansemodell i eierskiftehistorie 6: «senior slipper ikke taket». I den historien byttet senior generasjon rolle fra en operasjonell rolle i den nederste trekanten til en styrende rolle i den øverste trekanten.

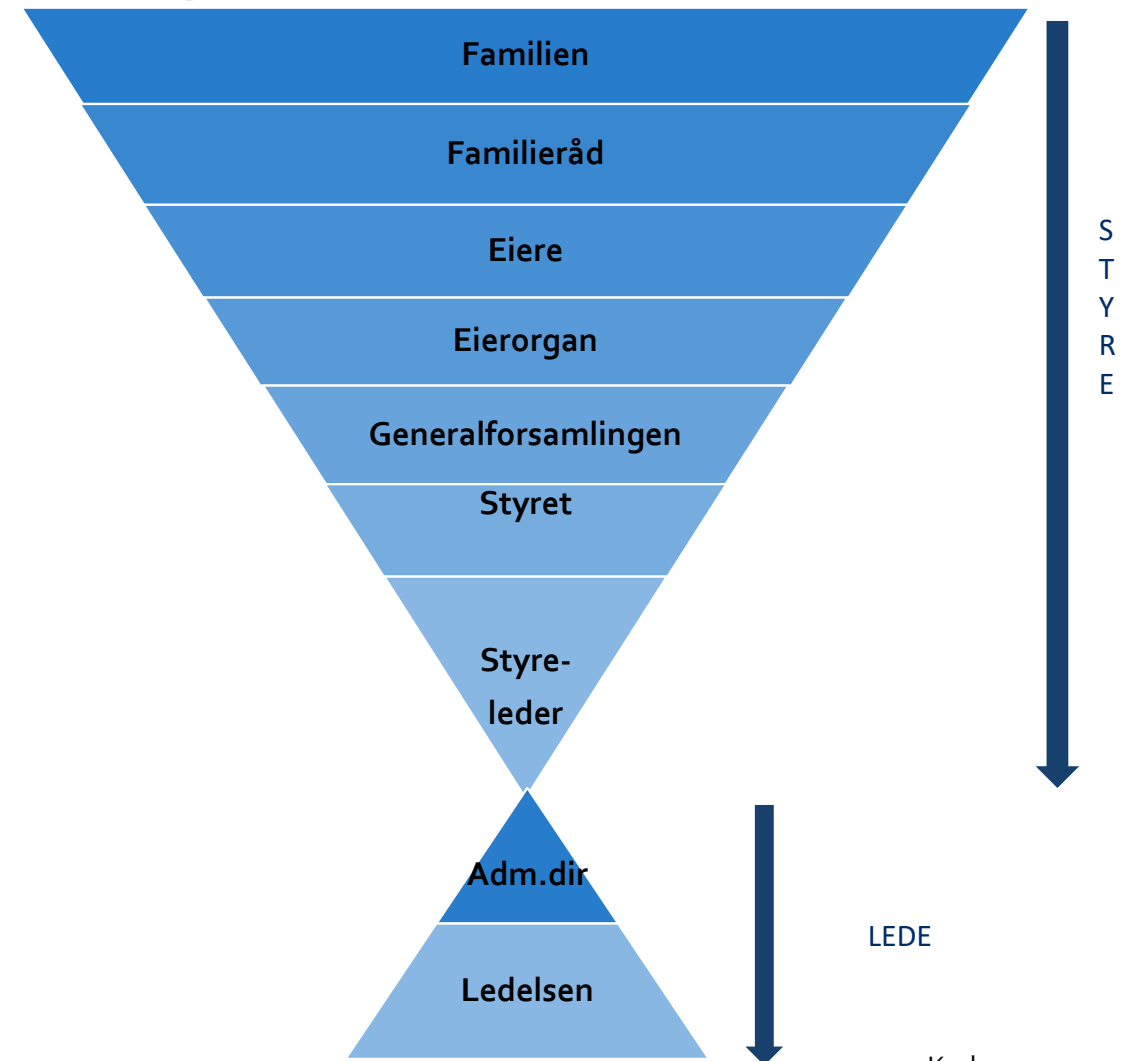


Plattform for god eierstyring

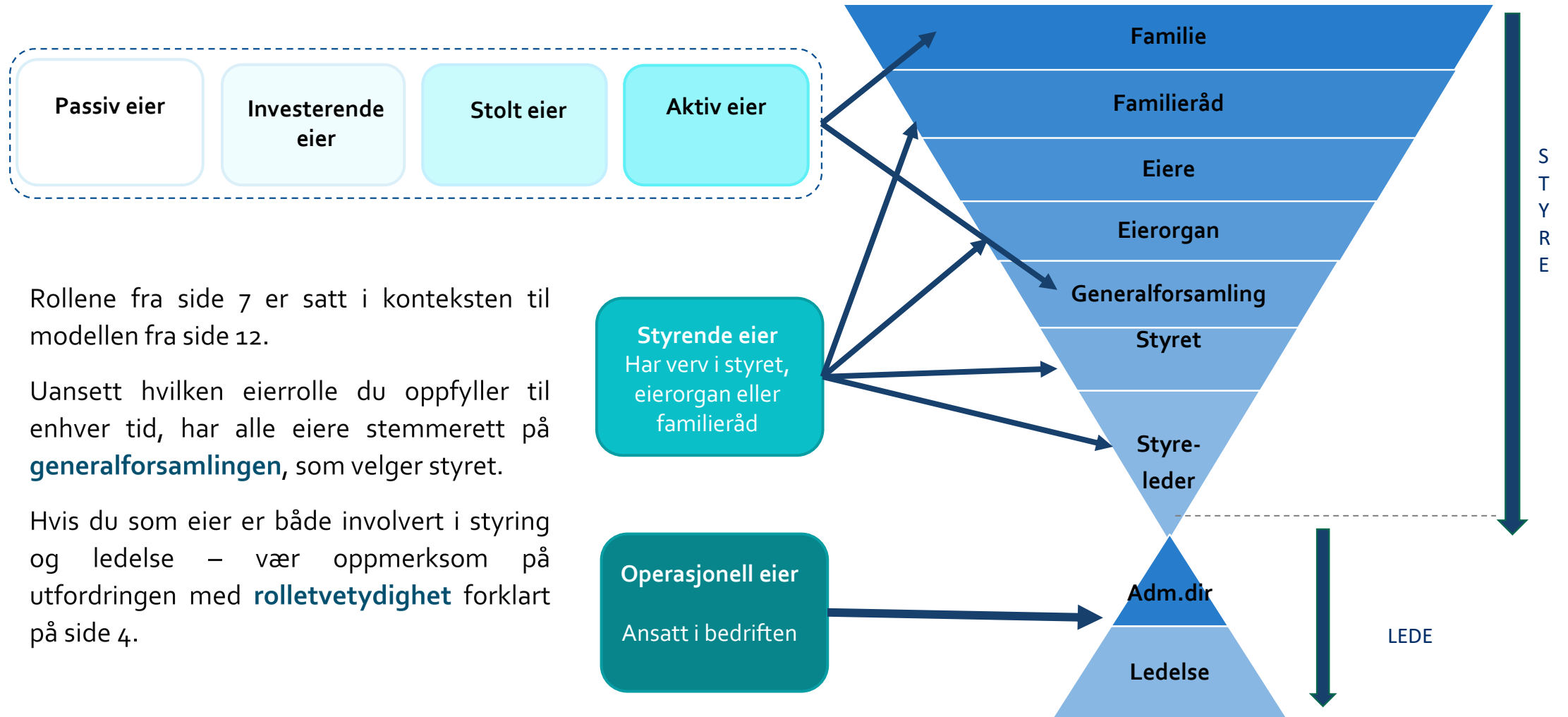
Refleksjonsspørsmål:



- ❖ Hvilke styrende organer har dere i familien din?
- ❖ Bør det etableres flere styrende organer for å forbedre familiestyringen?
- ❖ Hvis ja, hvilket styringsorgan ønsker du å etablere, hva skal være mandat, medlemmer, møtefrekvens etc.?
- ❖ Vil du være villig til å ta en aktiv rolle i et eierorgan eller familieråd?



Plattform for eierstyring og eierroller



- ❖ Rollene fra side 7 er satt i konteksten til modellen fra side 12.
- ❖ Uansett hvilken eierrolle du oppfyller til enhver tid, har alle eiere stemmerett på **generalforsamlingen**, som velger styret.
- ❖ Hvis du som eier er både involvert i styring og ledelse – vær oppmerksom på utfordringen med **rolletvetydighet** forklart på side 4.
- ❖

Karlsson, 2013)

Styringskjede

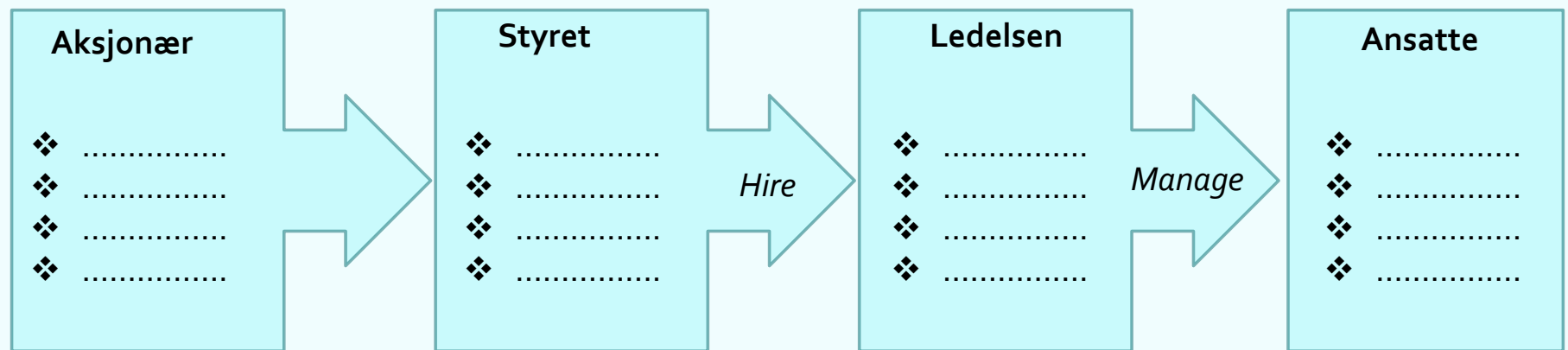
Styringskjede



- ❖ Noen familiemedlemmer kan plasseres i flere bokser hvis de innehar flere roller og det krever da en bevissthet rundt hvilken rolle man innehar på det gitte tidspunktet.
- ❖ Roller beskrives ofte med hatten du har på deg.
- ❖ Eiere av familiebedrifter har ofte flere hatter og kan oppleve å ha på seg for mange hatter med motstridende interesser i noen situasjoner.

Hvordan er denne kjeden for familien din?

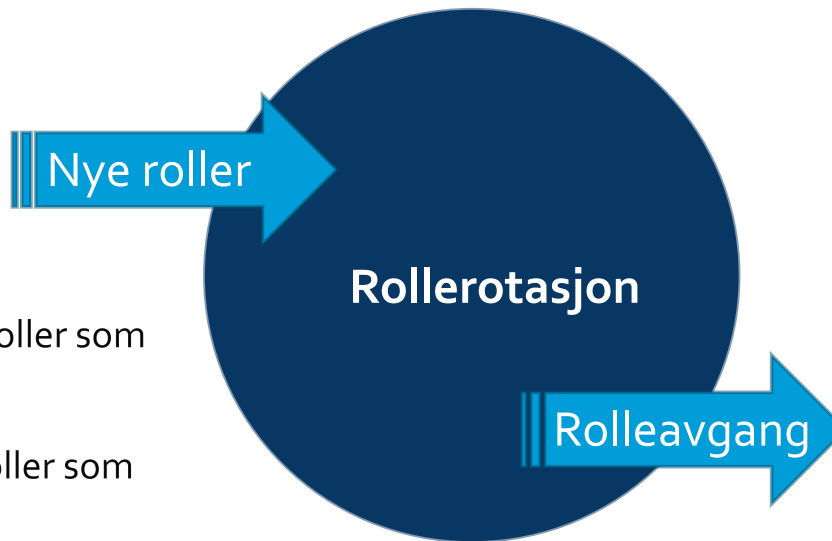
- Skriv inn familiemedlemmer i boksene der de har en rolle



Generasjonsskifte fører til rollerotasjon

Nye roller

- ❖ Nye generasjoner blir eiere
- ❖ Nye generasjoner får operative roller som ansatte i familiefirmaet
- ❖ Nye generasjoner får styrende roller som styremedlem eller styreleder
- ❖ Seniorgenerasjonen får nye roller som styremedlem eller styreleder
- ❖ Valgte roller i styrende organ er ofte for en gitt periode og fører til en viss rollerotasjon blant familiemedlemmer som går inn i roller i styret, familierådet eller valgkomiteen



Rolleavgang

- ❖ Senior generasjon gir fra seg eierskap
- ❖ Senior generasjon slutter i operative roller
- ❖ Senior generasjon slutter i styrende roller
- ❖ Valgte roller i styrende organ er ofte for en gitt periode og fører til en viss rollerotasjon blant familiemedlemmer som går ut av roller i styret, familierådet eller valgkomiteen

Hvordan gjøre det lettere for neste generasjon å komme inn i nye roller

Nye roller

- ❖ Neste generasjon kan føle at de er i skyggen av grunnleggeren / forrige generasjon, eller de kan ha usikkerhet knyttet til egnethet til ansettelse i familiebedriften
- ❖ Når foreldre ser barnas kvalifikasjoner for å oppfylle en rolle, er dette ikke nødvendigvis åpenbart for resten av organisasjonen. Familiemedlemmer kan oppleve motstand fra andre kolleger i organisasjonen.
- ❖ Åpenhet rundt rekruttering, stilling og rollebeskrivelse er faktorer som vil lette inntreden og bidra til vellykket rolleoppfyllelse.
- ❖ Måten senior generasjonen introduserer neste generasjon til organisasjonen, leverandører, kunder og bredere interessentgrupper kan påvirke resultatet.
- ❖ Sørg for at familiemedlemmer har en tilsvarende introduksjonsprogram og medarbeidersamtale som ikke-familiemedlemmer.
- ❖ Til høyre ser du et eksempel på en mal for rollebeskrivelse. Bedrifter som er ISO 9001:2015-sertifiserte må ha en stillingsbeskrivelse for alle ansatte.

Rollebeskrivelse [stillingstittel]



- ❖ **Formål** [Hvorfor eksisterer denne stillingen?]
- ❖ **Ansvarsområde** [Hva er denne stillingen ansvarlig for?]
- ❖ **Oppgaver** [Liste over aktiviteter]
- ❖ **Rapporteringslinje** [Hvem rapporterer denne stillingen til]
- ❖ **Mål** [Hvordan måles suksessen til denne stillingen? Hvilke KPI-er gjelder for denne stillingen?]
- ❖ **Kvalifikasjoner** [Nødvendige kvalifikasjoner for å oppfylle denne stillingen? Utdanninger, arbeidserfaring, sertifiseringer, personlige kvalifikasjoner?]

Inntreden i styrende roller



Nye roller

Styrende eier
Aktivt involvert i å
styre
virksomheten eller
familien som
styreleder,
styremedlem eller
leder av eierorgan.

*Rollebeskrivelsen fra
side 7*

Spørsmål du bør vurdere når familiemedlemmer går inn i styrende roller:



- ❖ Hvordan er beslutningsprosessen for å velge medlemmer til å styrende roller i vår familiebedrift?
- ❖ Generalforsamlingen velger styret, men hvem foreslår styret til generalforsamlingen?
- ❖ Har vi kompetansekriterier eller krav til personlige kvalifikasjoner når vi evaluerer familiemedlemmer for styrende roller?
- ❖ For hvor lang periode velges familiemedlemmer?
- ❖ Har vi en maksimal periode til hvor lenge et familiemedlem sammenhengende kan inneha et verv?
- ❖ Har vi en minimums- eller maksimumsalder for familiemedlemmer i styrende roller?
- ❖ Hvordan kompenseres styrende roller? Er det honorar?
- ❖ Regler for å regulere sakene ovenfor kan inkluderes i en familie grunnlov eller en aksjonæravtale. Læringsmodul 5 "Familiestyling" forklarer disse dokumentene.

Vurder hvor klar og egnet du er for en operasjonell rolle



Nye roller

*Full egenvurdering på
side 21*

- ❖ Den amerikanske familiebedriftsrådgiveren og forskeren Ivan Lansberg publiserte en artikkel i Harvard Business Review med tittelen "Testen av en pris" i 2007. Artikkelen fokuserer på at neste generasjons familiemedlemmer går inn i lederrollen i familiebedriften.
- ❖ Et viktig poeng i artikkelen er at en kandidat ikke bare blir testet før vedkommende inntar en ny rolle, men ulike interessenter fortsetter med å vurdere vedkommendes egnethet. Evnen til å navigere gjennom ulike forventninger, omstendigheter, interessenter og politisk landskap er avgjørende for å lykkes i rollen.
- ❖ Egenvurdering på side 21 er inspirert av denne artikkelen.
- ❖ Originalen er laget for lederkandidater, men denne versjonen er endret for å være relevant å vurdere ansettelse i familiebedriften for familiemedlemmer på alle nivå.
- ❖ Egenvurderingen er delt inn i firere forskjellige områder; **Kvalifiserende kriterier**, **selvpålagte standard**, **omstendigheter** og **politiske parametere**. Disse fire kategoriene er forklart i neste side.

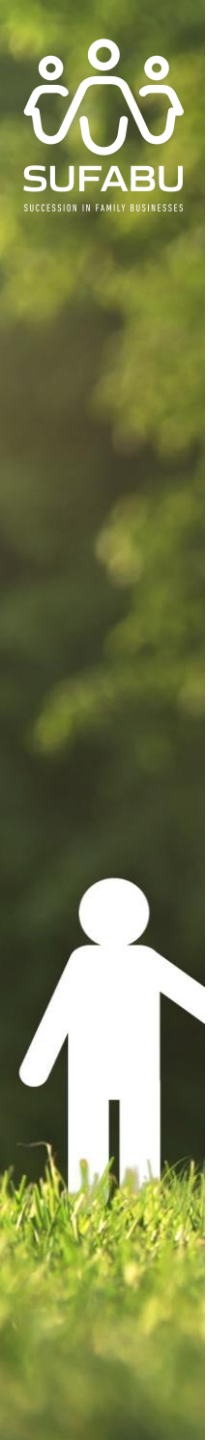
Vurder hvor klar og egnet du er for en operasjonell rolle



Nye roller

Full egenvurdering på
side 21

- ❖ **Kvalifiserende kriterier** er regler for rollen som er angitt av familie- eller HR-policyer i bedriften.
 - ❖ Spørsmålene i denne kategorien fokuserer på relevant utdanning, arbeidserfaring, meritter fra tidligere utdanning og arbeid, samt kompetansegapet mellom eksisterende evner og forventningen i den fremtidige rollen i familiebedriften.
- ❖ **Selvpålagt standard** er satt av personen selv. Enkeltpersoner kan være ens hardest kritikere. I familiebedrifter er det naturlig å sammenligne seg med prestasjonen til tidligere generasjoner.
 - ❖ Spørsmålene i denne kategorien fokuserer på realistiske forventninger, personlig ansvar, personlig forhold til familiemedlemmer hvis du er en lagspiller og lederpotensial.
- ❖ **Omstendighetene** er basert på uventede, uønskede eller tilfeldige hendelser.
 - ❖ Spørsmålene i denne kategorien fokuserer på realistiske forventninger, personlig ansvar, personlig forhold til familiemedlemmer hvis du er en lagspiller og lederpotensial.
- ❖ **Politiske parameter** inkluderer utfordringer fra rivaler og interessenter. Viktig å ikke undervurdere dette for å lykkes.
 - ❖ Spørsmålene i denne kategorien fokuserer på evnen til å navigere blant ulike interessenter med motstridende ønsker og behov. Evnen til å se andre interessenters interesse og motivasjon, identifisere personer som jobber mot deg, vilje til å prioritere bedriften over familien.



Egen- vurdering

Nye roller



- ❖ Gjør egenvurderingen:
Hvor passende er du for
en operativ rolle i din
familiebedriften?



Lansberg, 2007

Kvalifiserende kriterier	Ja	Nei
Er det samsvar mellom det jeg har studert og stillinger i familiebedriften?		
Har jeg arbeidserfaring utenfor familiebedriften og vist at jeg kan lykkes?		
Har jeg tatt på meg oppgaver og prosjekter som har gitt resultat som kan måles objektivt?		
Er jeg bevisst manglende kompetanse og har en plan for videre læring og personlig utvikling?		
Selvpålagt standard		
Har jeg realistiske forventninger?		
Har jeg tatt ansvar hvis det er et gapet mellom det jeg har lovet og det som jeg leverte?		
Har jeg behandlet familiemedlemmer og venner upartisk?		
Er jeg en god kollega (og leder hvis aktuelt), som bidrar til høy kvalitet i team leveranser?		
Omstendigheter		
Er jeg villig til å ta på meg vanskelige utfordringer og oppgaver i krisetider for å bidra og å demonstrere min evner?		
Har jeg tenkt gjennom min strategi for å lykkes? Har jeg ressursene? Kan jeg levere resultater innen for rammene?		
Vet jeg hvordan jeg skal motivere andre til å samarbeide med meg?		
Er jeg villig til å ta ansvar for det som går dårlig og dele æren for det som går bra?		
Vil jeg investere den ekstra innsatsen som er nødvendig for å lykkes?		
Politiske parameter		
Kan jeg identifisere alle som er truet av min stilling og påvirket av min stilling?		
Er jeg klar over hva mine rivaler for jobben sier og gjør for å undergrave meg?		
Sørger jeg for at informasjon som flyter til interessenter, ikke blir forvrengt?		
Vil interessenter se på måten jeg gir ros & ris på som rettferdig?		
Er jeg villig til å plassere bedriftens interesser over alt annet, selv om det betyr å skuffe familien min?		

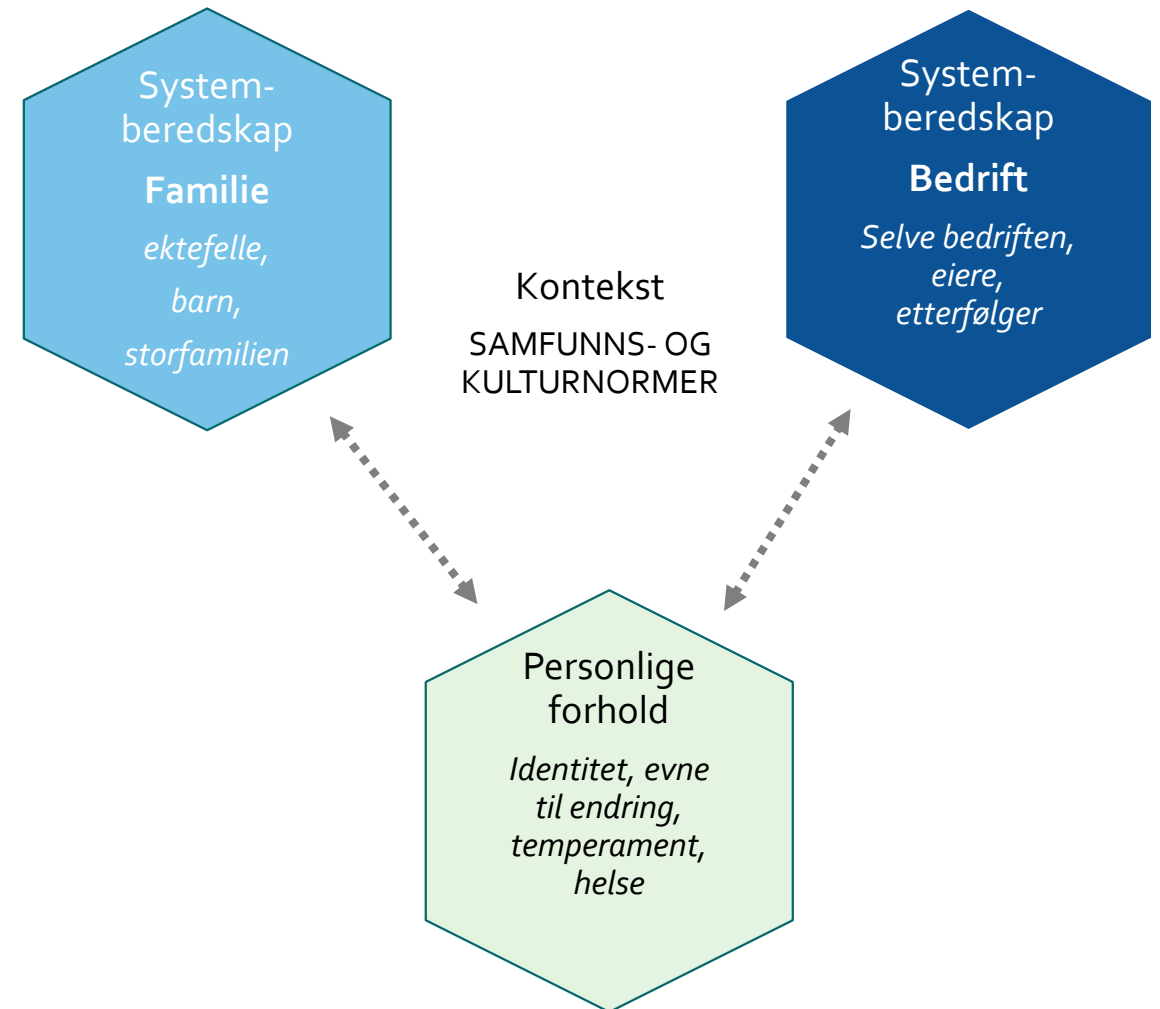
Forberedelser på avgang

Rolleavgang

- ❖ Vår **identitet** kan være nært knyttet til en eller flere av rollene vi innehar. Når dette er tilfelle, kan det være utfordrende å avslutte den rollen. For en operativ eier med mange år som toppsjef for familiebedriften, kan det være vanskelig å gi slipp. Som beskrevet i eierhistorie 6: «Senior vil ikke slippe taket».
- ❖ Illustrasjonen er fra boken «Avgang fra toppen». Som modellen viser handler forberedelsene for avgang ikke bare om personlige forhold, men også forhold i familie og bedriften.
- ❖ Å finne en ny interesse å fylle tiden med og ny hensikt kan gjøre det enklere å tre ut av en rolle.

Refleksjonsspørsmål:

- ❖ Rolleallokering – hvilke andre roller har du utover din operative rolle og hvor mye tid bruker du på disse rollene?
- ❖ Hvor ønsker du å utnytte din erfaring og kapasitet etter å ha avsluttet en operativ rolle?
- ❖ Har du identifisert noen nye roller du ønsker å tre inn i?

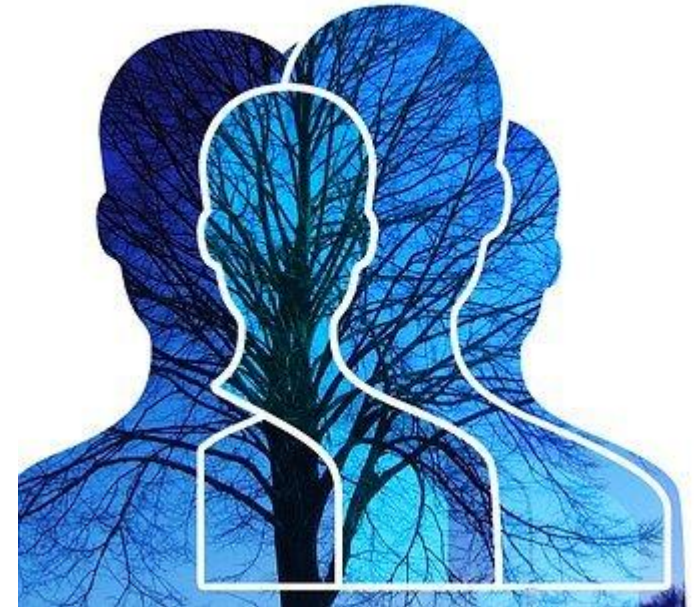


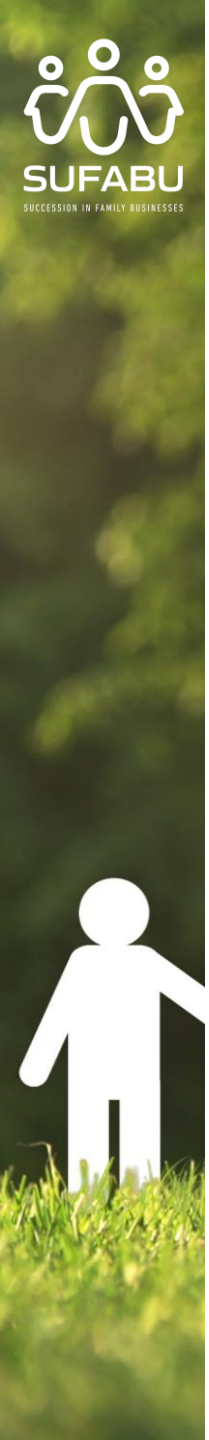
Fra familierelasjoner til forretningsforbindelser

- ❖ For å kunne håndtere **rolletvetydighet** nevnt på side 4, kan noen roller måtte bli igjen hjemme, som ens rolle som forelder, som en datter / sønn eller som søsken.
- ❖ Når familiemedlemmer blir **forretningspartnere**, er det viktig å behandle hverandre profesjonelt i jobbsammenheng og med gjensidig respekt.
- ❖ Familiemedlemmer kan være brutalt ærlige med hverandre og gi direkte tilbakemeldinger. Husk å gi positive og negative tilbakemeldinger til familiemedlemmer på en ryddig og profesjonell måte som du ville gjort til andre kolleger.
- ❖ Eldre familiemedlemmer bør introdusere neste generasjon til sitt nettverk og dele sitt profesjonelle nettverk.

Refleksjonsspørsmål:

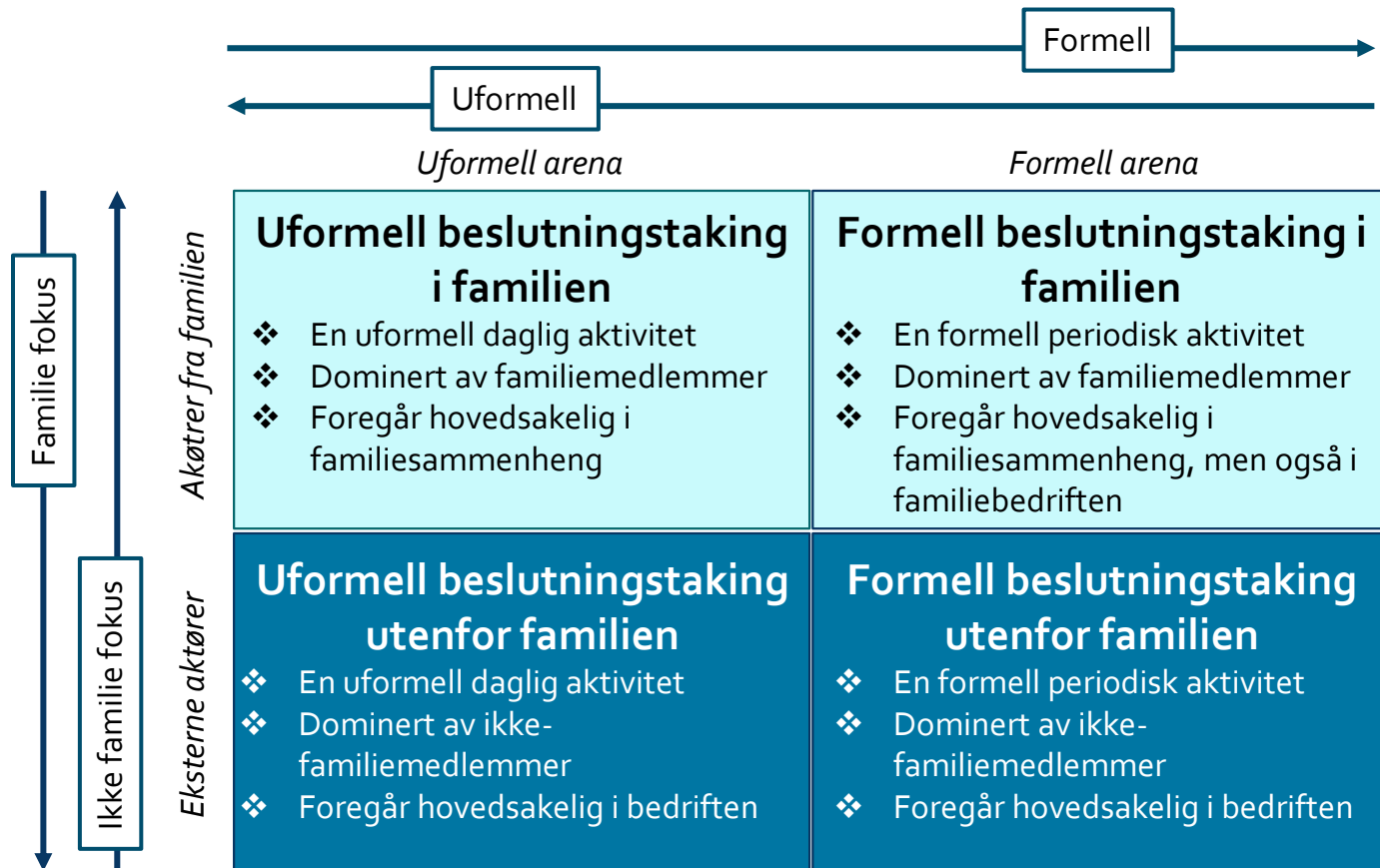
- ❖ Har du et forretningspartnerskap med de andre familiemedlemmene?
- ❖ Blir du behandlet med respekt av de andre eierne?
- ❖ Behandler du de andre familieeierne med respekt?
- ❖ Ser du på dine medeiere som likeverdige?





Modell for aktører og arenaer

- ❖ Denne modellen er laget av professor Mattias Nordqvist ved Senter for familieentreprenørskap og eierskap, CeFEO ved Universitetet i Jönköping i Sverige. I sine akademiske artikler bruker han den konseptuelle modellen til blant annet å forklare beslutningsprosessene og strategiprosessene i familiebedrifter.
- ❖ Ulike **aktører** (eller roller) har tilgang til ulike **arenaer** – som eier er du inkludert eller ekskludert i ulike diskusjoner og beslutningsprosesser.
- ❖ Der diskusjonene finner sted kalles **arena**, og arenaen kan være ekstern eller intern for firmaet. En arena kan være en familiemiddag, et styremøte, en diskusjon av kaffemaskinen på kontoret eller en biltur med en søster eller bror.
- ❖ Inkludert i modellen er både aktører som er en del av familien og ikke-familiemedlemmer som ansatte eller eksterne styremedlemmer.
- ❖ Mangel på tilgang til arenaer kan skape usikkerhet om hva som foregår på arenaer du er **ekskludert** fra. Dette kan føre til spenninger og konflikter både i familien, blant ansatte og i styret.



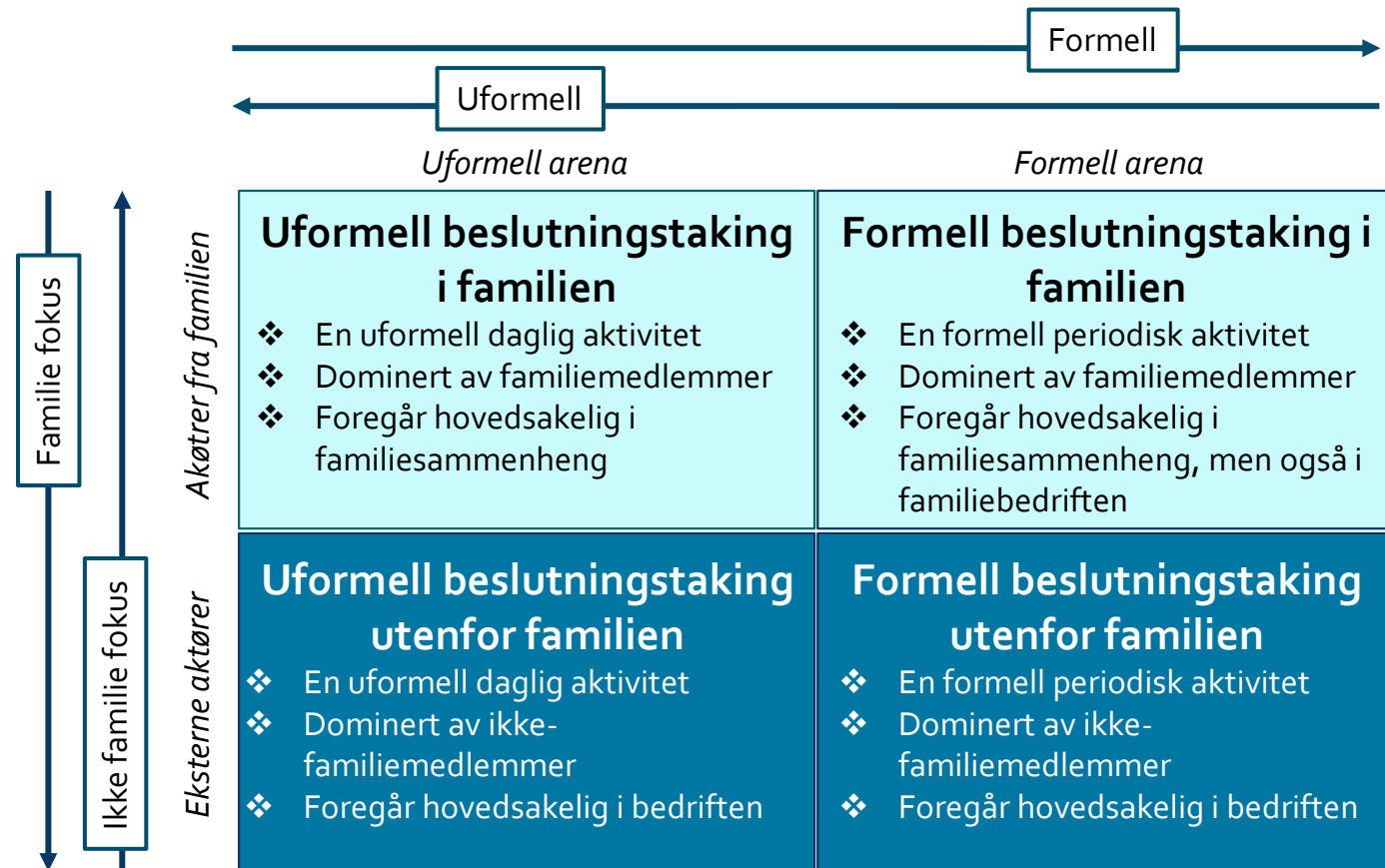
Nordqvist, 2005

Modell for aktører og arenaer

Refleksjonsspørsmål:



- ❖ Basert på din(e) rolle(r), hvilke arenaer har du tilgang til?
- ❖ Er du bevisst på at du er inkludert i noen beslutningsprosesser og ekskludert fra andre?
- ❖ Er du bevisst på følelsene til andre familiemedlemmer som er ekskludert fra noen arenaer?
- ❖ Har dere en praksis for informasjonsdeling i din familie til aktører som er ekskludert fra visse diskusjoner (f.eks. eiere som ikke er styremedlemmer)?



Nordqvist, 2005

Øvelse: perspektivhatter for eierskap

Bakgrunn

- ❖ Øvelsen på neste side er basert på De Bono seks tenkende hatter, en øvelse å bruke både for å fokusere og utvide perspektivet ditt under en diskusjon. Hver hatt har definerte egenskaper. Ved å mentalt ha på deg de forskjellige hattene, har du kun lov til å bruke egenskapene til den fargen.
- ❖ Mens du diskuterer en bestemt utfordring eller et bestemt tema, veksler du mellom de forskjellige hattene. For eksempel bruker gruppen hver hatt i 5 minutter.
- ❖ De Bono seks tenkende hatter er en morsom, enkel og effektiv øvelse. Du kan oppleve at noen hatter kommer lettere for deg, derfor er det viktig å bli tvunget til å ta andre perspektiver.
- ❖ På neste side finner du en øvelse inspirert av De Bono seks tenkende hatter tilpasset eierfamilier

De Bono	Kjennetegn / egenskaper
	Den hvite hatten er faktaorientert. Mens du har på denne hatten skal du forholde det til informasjonen vet eller ønsker. Fokuser på fakta, bare fakta .
	Den gule hatten symboliserer optimisme . Mens du har på denne hatten utforsker du det positive og ser etter muligheter og fordeler.
	Den svarte hatten er dømmende. Mens du har på denne hatten er du pessimist som ser etter hva som kan gå galt eller trusler.
	Den røde hatten representerer følelser og intuisjon . Med denne hatten uttrykker du følelser og magefølelse.
	Den grønne hatten representerer kreativitet . Du ser etter nye ideer, muligheter, konsepter og oppfatninger.
	Den blå hatten representerer prosessen for å organisere tenkingen og planlegge for handlinger

De Bono, 1985

Øvelse: perspektivhatter for eierskap

Eksempler på dilemmaer for å diskutere ved bruk av de ulike hattene



- ❖ Hva kommer først; familien eller bedriften?
- ❖ Hvordan kan vi eiere bidra til suksessen til bedriften vi eier sammen?
- ❖ Kan vi selge en av de gamle aktivitetene for å fokusere på nye virksomheter?

Under en diskusjon ha på alle hattene for å sikre at alle perspektivene vurderes.

Eierskap

Perspektiv



Bedriftshatt – hva er best for virksomheten? Med denne hatten vurderer du med bedriftens interesser, inkludert visjon, strategi, ansatte, kunder, omdømme og markedsutsikter.



Eierhatt – er dette i samsvar med min visjon som eier? Er dette i samsvar med vår eierstrategi?



Familiehatt – er dette i familiens interesse? Med denne hatten tenker du ikke bare på familieeiere, men også ektefeller, barn og tidligere eiere.



Tradisjonshatten – hva ville grunnleggeren si? Er dette i tråd med grunnleggerens visjon og verdier?

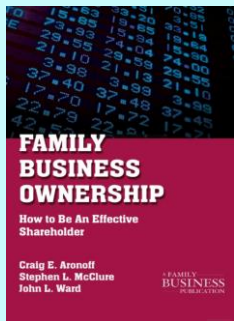


Fremtidshatten – hva vil neste generasjon mene? Familiebedrifter er anerkjent for langsiktig perspektiv, og med denne hatten tar du perspektivet til dine barn og barnebarn.

Inspirert av De Bono seks tenkende hatter. Hver hatt har fått et eierperspektiv.



Videre lesing



Family business ownership by Craig E. Aronoff and John L. Ward, 2014

- ❖ Rollene beskrevet i side 5 er hentet fra denne boken.
- ❖ Gir et begrepsapparat og god forståelse av eierskap, styrker og svakheter ved familieeierskap
- ❖ Pris € 10 - 20 (kindle eller paperback)



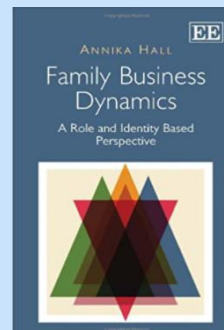
Hjemmesiden til John A. Davis

- ❖ For mer lesing om modellen på side 4
- ❖ Du kan lese både om modellens historie og hvordan den brukes i rådgivning til familiebedrifter.
- ❖ <https://johndavis.com/three-circle-model-family-business-system/>



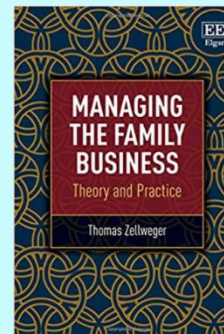
"The test of the prince" av Ivan Lansberg, publisert i Harvard Business Review i 2007

- ❖ Egenvurderingen på side 15 er hentet fra denne artikkelen
- ❖ Artikkelen inneholder mange aspekter å være klar over, og som vil øke sjansene for å lykkes for familiemedlemmer ansatt i bedriften.
- ❖ <https://hbr.org/2007/09/the-tests-of-a-prince>



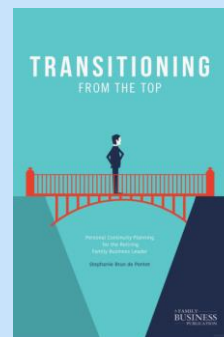
Family business dynamics av Annika Hall, 2012

- ❖ Boken dekker rolleaspektet i familiebedrifter med forklaringer fra sosiologi og psykologi
- ❖ Boken inneholder en lang case fra Indiska (svensk kjede innen klær og interiør) for å forklare teorien.
- ❖ Pris € 95



Managing the family business av Thomas Zellweger, 2017

- ❖ En fantastisk lærebok for alle aspekter av familiebedrifter
- ❖ Relevant for operasjonelle eiere, styrende eiere, ansatte og rådgivere
- ❖ Pris € 50

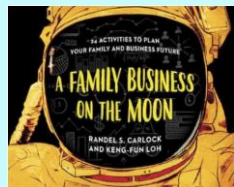


Transitioning from the top av Stephanie Brun de Pontet, 2018

- ❖ Denne boken dekker spesielt rolleavgang med personlig kontinuitetsplan for å pensjonerte familiebedriftsledere.
- ❖ Pris € 35



Videre lesing



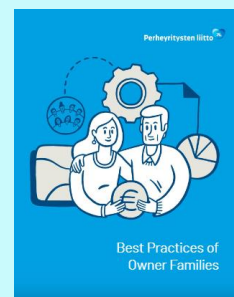
"A family business on the moon", av Randel S. Carlock & Keng-Fun Loh, 2018

- ❖ Vær din egen familiebedriftsrådgiver - praktisk bok med øvelser til bruke i familien
- ❖ <https://www.familybusinesslearning.com>
- ❖ Pris € 75



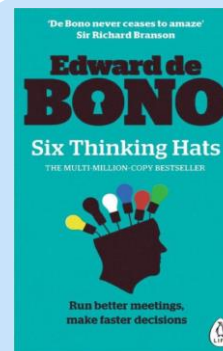
The roles & responsibility of family ownership, av John L. Ward

- ❖ Artikkel publisert på nettsiden til Family Business Consulting Group
- ❖ Kort artikkel som forklarer viktigheten av klarhet rundt rolle og ansvar, eierbidrag og eiervisjon.
- ❖ <https://www.thefbcg.com/resource/the-roles-and-responsibilities-of-family-ownership/>



Best practice of owner families, 2019

- ❖ Best practice-dokument opprettet av Finske Family Firms Association.
- ❖ Ti prinsipper, med #3 som dekker roller "Eierfamilien definerer de ulike eierrollene sammen med deres ansvar og potensielle kompensasjon.....".
- ❖ <https://issuu.com/perheyritys/docs/bestpracticesofownefamilies.web>



Six thinking hats av Edward de Bono, 1985

- ❖ Øvelsen på side 19 er inspirert av De Bono Six Thinking-hatter et verktøy for parallell planlegging eller beslutningstaking.
- ❖ Det er et enkelt verktøy som krever lite forberedelse og veiledning.
- ❖ <https://www.debonogroup.com/services/core-programs/six-thinking-hats/>



Why Should You Establish Boundaries? Podcast, 2019

- ❖ Podcast fra Family Business Voice fra Tharawat Magazine
- ❖ Snakk om viktigheten av å skape grenser mellom ulike roller i familiebedriften.
- ❖ <https://www.tharawat-magazine.com/podcast/katerina-andreou-podcast/>

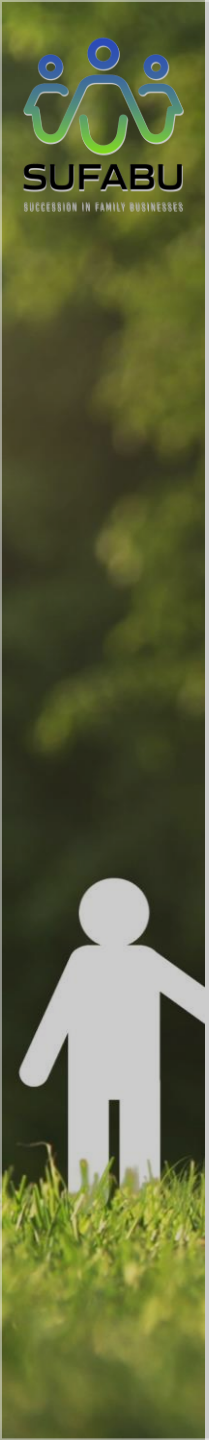


Gaining external experience, Podcast 2019

- ❖ Podcast episode #57 fra Family Business Podcast with Andrew Key
- ❖ Fremhever viktigheten av ekstern arbeidserfaring for familiemedlemmer før de går inn i operative roller i familiebedriften.
- ❖ <https://fambizpodcast.com/episode57/>

Kilder

- ❖ Aronoff, C. & Ward, J. (2011). *Family Business Ownership. How to be an effective shareholder*, Palgrave.
- ❖ Ashforth, B.E. (2001). *Role transitions in organizational life: An identity-based perspective*. Erlbaum Associates
- ❖ Berger, P. & Luckmann, T. (1966). *The Social Construction of Reality. A Treatise in the Sociology of Knowledge*. Anchor.
- ❖ Brun de Pontet, S. (2018). *Transitioning from the top. Personal Continuity Planning for the Retiring Family Business Leader*. Springer
- ❖ Burr, V. (1995). *An Introduction to Social Constructionism*. London. & New York: Routledge
- ❖ Carlock, R. S. & Keng-Fun, L. (2018). *A family business on the moon*. Global Family Enterprise
- ❖ De Bono , E. (1985). *Six thinking hats*. Little, Brown and Company. [online] Retrieved from: <https://www.debonogroup.com/services/core-programs/six-thinking-hats/>
- ❖ Giddons, A. (1993) *Sociology*. 2nd ed. Cambridge: Polity Press
- ❖ Haag, K. (2012). *Rethinking family business succession: from a problem to solve to an ongoing practice*. Doctoral thesis
- ❖ Karlsson, A. (2013). „I will run business until I die, then I'll decide what I'll do.“
- ❖ Koeberle-Schmid, A., Kenyon-Rouvinez, D. & Poza, E. J. (2014). *Governance in family enterprises*.
- ❖ Lansberg, I. (2007). The test of a price. *Harvard Business Review*. [online] Retrieved from: <https://hbr.org/2007/09/the-tests-of-a-prince>
- ❖ Nordqvist, M. (2012). Understanding strategy processes in family firms: Exploring the roles of actors and arenas. *International Small Business Journal*, 30(1):24-40.
- ❖ Tangiuri, R. & Davis, J. (1982). The Influence of Life Stages on Father-Son Work Relationships in Family Companies. [online] Retrieved from: <https://johndavis.com/three-circle-model-family-business-system/>
- ❖ Zellweger, T. (2017). *Managing the family business*. Edward Elgar Publishing



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



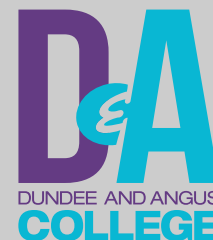
**ASOCIACE MALÝCH A STŘEDNÍCH
PODNIKŮ A ŽIVNOSTNÍKŮ ČR**



EFB EUROPEAN
FAMILY
BUSINESSES



**Family
Business
Norway**



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

