

Kommunikasjon i familiebedrifter

Læringsmateriell for eierfamilier

Modul nr. 4

Denne modulen er laget av prosjektpartner CEDIT. 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:

Viktigheten av kommunikasjon i et generasjonsskifte

Modell for generasjonssamtale

Hvordan forbedre kommunikasjon under et generasjonsskifte

Kommunikasjonsverktøy

Fallgruver innen kommunikasjon i familien

Hvorfor mislykkes et generasjonsskifte?

Willian og Preisser identifiserte fire faktorer som ofte fører til mislykket generasjonsskifte:

I de fleste casestudiene samlet i SUFABU-prosjektet nevnes kommunikasjon som et læringspunkt å forbedre.



1. Forberedelser

Utilstrekkelig forberedte arvinger (25% av feilen)



2. Kommunikasjon og tillit

Kommunikasjon og tillit innad i familieenheten (60% av feilen)



3. Visjon

Fravær av en klar visjon for eierskapet som forener familien (12% av feilen)



4. Finansiering

Feilslåtte råd fra rådgivere til å tolke (eller forutse) skatteregler og / eller formuesverdier (mindre enn 3% av feilen)

Familiebedrift

Begrepet "familiebedrift" kombinerer to veldig forskjellige verdener.

FAMILIE



Det vekker følelser som
kjærlighet, relasjoner, omsorg
og støtte



BEDRIFT



Det inkluderer begreper som
lønnsomhet, sysselsetting,
produkt, tjenester,
problemløsning, investeringer,
innflytelse, kontroll



FAMILIEBEDRIFT



Det inkluderer konsept som
ansvar, samhold, tilknytning,
tillit, felles verdier, dedikasjon.

Familiebedrift



Med den første generasjonen er det få problemer knyttet til familiestyling, ettersom de fleste av beslutningene tas av grunnleggeren og kjernefamilien får god innsikt i bedriften gjennom familieliv og arbeidshverdag som gjerne flyter over i hverandre for grunnleggeren.



Etterhvert som bedriften utvikler seg fra en gründerbedrift til en familiebedrift blir flere familiemedlemmer og nye generasjoner involvert i familiebedriften.



Dette innebærer forskjellige ideer og meninger om hvordan virksomheten skal ledes og videreutvikling. Det blir behov for formalisering innen virksomhetsstyring, og gradvis også eierstyring med økende antall eiere.

Dynamikk i familiebedrifter



Arver søsken aksjer i familiebedriften fra sine foreldre, er de ikke lengre kun søsken men også forretningspartnere og medeiere. Nye roller og ansvar tilfører en ny dynamikk til søskenforholdet og foreldre-barn relasjoner.



Hvis familien ikke er samstemt og ikke har et felles formål med familieeierskap, kan det være utfordrende å forstå motiv og handlinger til andre familiemedlemmer. Samhandling og kommunikasjon kan bli preget av feilaktige antagelser og misforståelser.

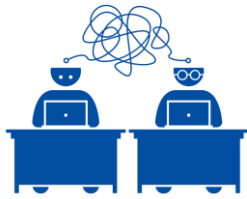


Motsetninger mellom roller og ansvar man innehar i familien og i bedriften kan skape forvirring, spenning og konflikt. Skal familien eller bedriften prioriteres først hvis det er motsettende interesser?



Forventningsavklaring i en familie er forskjellig fra forventningsavklaring i en bedrift. Måten en far takler forventningene til sønnen eller omvendt, er vesentlig forskjellig fra måten en overordnet leder vil håndtere forventningene til en underordnet eller omvendt!

Kommunikasjonsutfordringer i familiebedrifter



DÅRLIG KOMMUNIKASJON

Mistro, mangel på tillit og konflikt mellom familiemedlemmer kan føre til misforståelser og uklar eller aggressiv kommunikasjon.



GENERASJON

Familiemedlemmer fra forskjellige generasjoner har ulikt verdisett, perspektiv og prioriteringer. De kan ha ulike forventninger til hva de skal si og hvordan de skal si det.



INVOLVERING

Hver generasjon i en familie har sin egen identitet og hver kjernefamilien kan ha ulik grad av involvering av familie i familiebedriften.



STRATEGIER

Motstridende personlige eller kommersielle mål og prioriteringer.



TILBAKEMELDING

Å gi konstruktiv tilbakemelding i en familiebedrift er vanligvis enda mer utfordrende på grunn av og dype og personlige relasjonene som eksisterer.

Utfordringer som kan føre til spenninger i familiebedriften



Arbeid utført av familiemedlemmer som er aktivt involvert i virksomheten



Bestemme lønn og kompensasjon for familiemedlemmer som er aktivt involvert i virksomheten



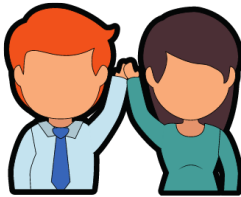
Beslutninger om hvem som kan og ikke kan jobbe i virksomheten



Familiemedlemmer som er aktivt involvert i virksomheten og ikke forankrer viktige beslutninger med øvrige eiere



Avgjørelser rundt reinvestering av overskudd og utbetaling av utbytte



Rollen «inngifte» skal eller ikke skal ta del i virksomheten



Er det frivillig å være eier? Har en familieaksjonær mulighet til å selge?



Valg av fremtidige familieledere for virksomheten



Ulikt syn på forretningsstrategier og risiko



Kommunikasjon mellom generasjoner

Nasser, A (2014)

Refleksjonsspørsmål:

- ❖ Kjenner du igjen noen av disse utfordringene i din familie?
- ❖ Lag en liste over utfordringer og aktiviteter du kan gjøre for å redusere spenningen i familien



Hvorfor er kommunikasjon så viktig?

Gjennom **kommunikasjon** kan familier etablere felles verdier, mål og forventninger.

Kommunikasjon hjelper til med å håndtere forventningene til familiemedlemmer gjennom et generasjonsskifte

Åpen og gjennomsiktig kommunikasjon mellom den eldre og unge generasjonen er viktig for å gjennomføre generasjonsskifte.

Åpen kommunikasjon hjelper med å definere bedriftens rolle, ansvar, visjon og mål, samt effektivt koble talentene til enkeltpersoner med selskapets behov.

Åpen kommunikasjon bidrar til å **skape tillit mellom familiemedlemmer.**

Tillit fremmer samarbeid, effektiviserer informasjonsflyt, reduserer skadelige konflikter og reduserer risikoen for konflikt mellom familiemedlemmer.



Boudewyn, A, Morgan W. (2019)

Modell for generasjonssamtale for familiebedrifter

Kommunikasjonsproblemer kan skape ytterligere utfordringer under generasjonsskifte.

For å møte dem utviklet Leiss og Zehere en

Modell for generasjonssamtale for familiebedrifter som identifiserte fire faktorer som kjennetegner kommunikasjon mellom generasjoner.



FAKTORER

TID

Generasjonsskifte krever god tid for å kunne diskutere, vurdere alternativer, ta beslutninger og implementere løsninger blant de involverte partene.

PERSONLIG DIMENSJON

Personlige preferanser og verdier i tillegg til ulik kommunikasjonsatferd i ulike generasjoner.

INSTITUSJONELL DIMENSJON

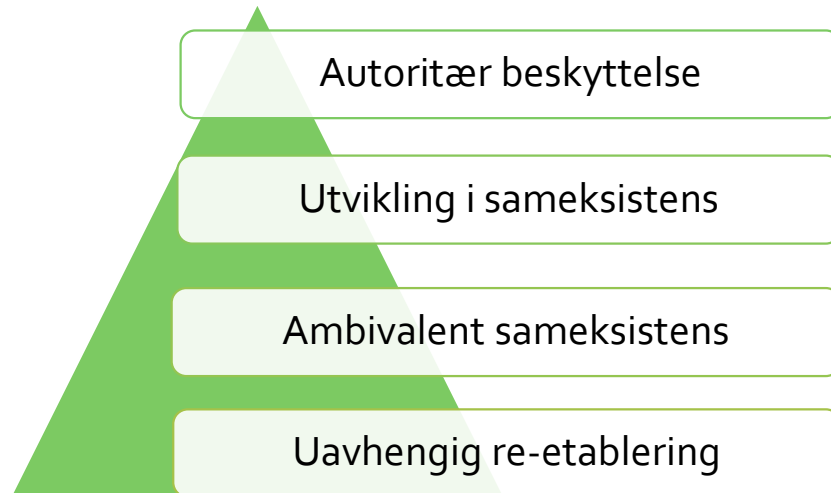
Åpen kommunikasjon og tillit i eierfamilien smitter over på familiebedriftens omdømme og sosial kapital.

SAMFUNNSDIMENSJON

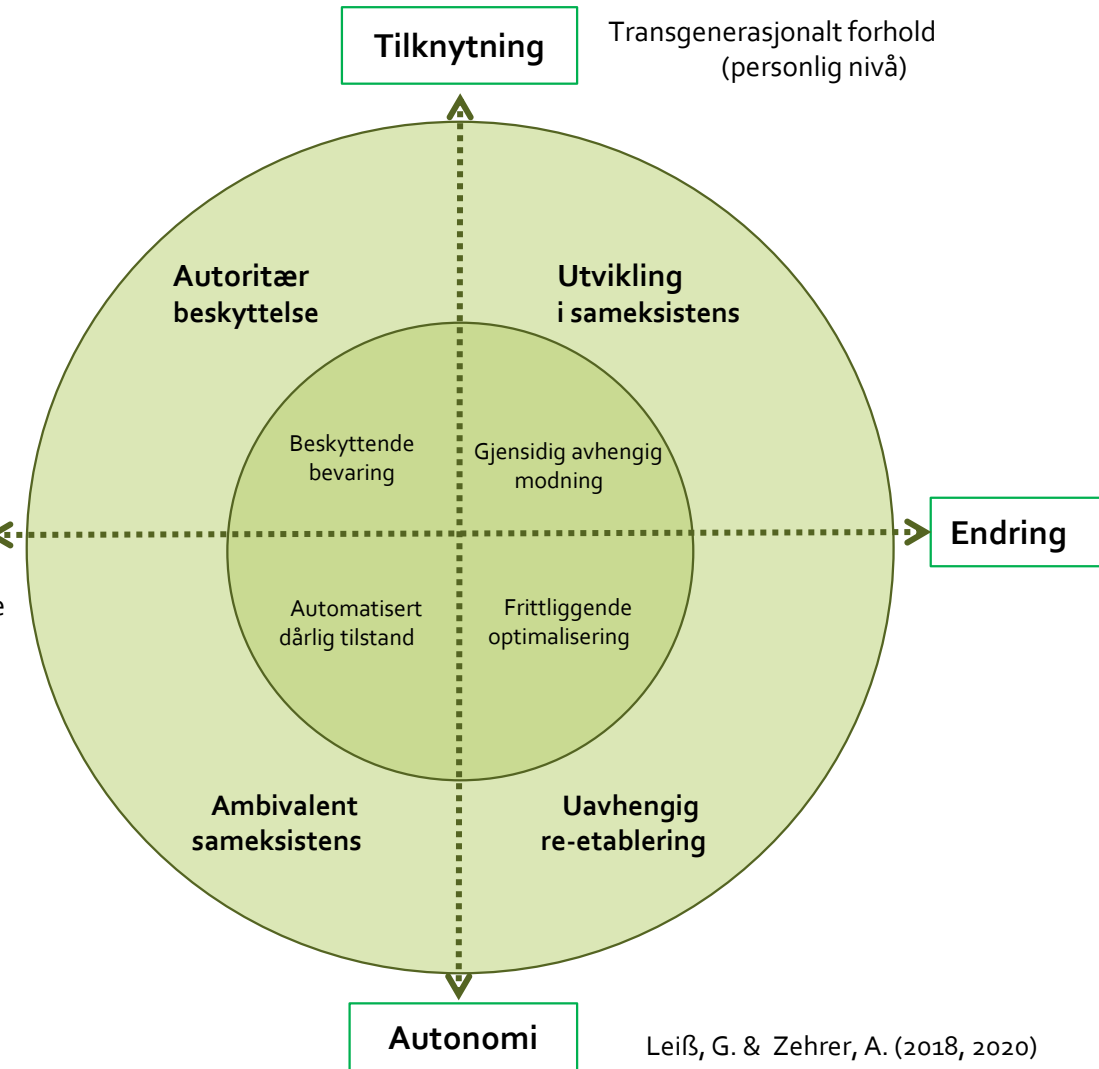
Generelle trender og utvikling i samfunnet påvirker både verdien av arbeid og familiens rolle. Familien fungerer ikke lenger som en funksjonell identitet.

Typer kommunikasjon i en familiebedrift

- ❖ Modellen er basert på **fire særegne typer kommunikasjon i familiebedrifter** i og under generasjonsskifte:



Kontinuitet
Virksomhet / familie
(institusjonsnivå)



- ❖ På de neste sidene blir hver av de fire typene presentert i detaljer.

Typer kommunikasjon:

1. Autoritær beskyttelse

- ❖ Forgjengeren fungerer som patriark og tar beslutninger på egenhånd.
- ❖ Kommunikasjon i familiebedriften er svært begrenset.



Offisielt maktsenter

Far er
beslutningstaker

Familien er preget
av en patriarkalsk
struktur

Dominert av
immaterielle verdier
(pålitelighet,
kontinuitet, lojalitet)

Bedriftens mål er
bevaring og vekst

Etterfølger har noen
år utenfor
familiebedriften for
å lære

Typer kommunikasjon:

2. Ambivalent sameksistens

- ❖ Det er ingen etterfølgerplanlegging, noe som resulterer i en ubegrenset sameksistens og lite fremdrift.
- ❖ Ofte kjennetegner av mangel på kommunikasjon og avklaringer om fremtiden.



Generasjonsskifte er ikke planlagt

Sameksistens uten overføring av innflytelse, ansvar og makt

Potensiell etterfølger blir utålmodig som følge av manglende avklaring og annerkjennelse

Lite eller ingen innovasjon. Introduisering av nye familiemedlemmer er vanskelig

Symbolske forhold, traumatiske opplevelser, samt manglende samtaler om fremtiden

Typer kommunikasjon:

3. Utvikling i sameksistens

- ❖ Åpen tilnærming til etterfølgerplanlegging, inkludert en ganske åpen og gjennomsigtig måte å kommunisere på, noe som gir etterfølgeren økt handlingsrom.
- ❖ Lite regler og dogmer som «slik har vi alltid gjort det». Rom for at familien og bedriften utvikler seg sammen.



Sterke følelsesmessige bånd mellom familiemedlemmer og foreldre fungerer som forbilder for barn

Neste generasjon blir tidlig inkludert i samtaler om familiebedriften, dens historie og verdier. Invitert til å ha egne ideer. Dialog mellom generasjonene basert på samarbeid og kommunikasjon, samt gjensidig forståelse og anerkjennelse

Familien fungerer som et stabiliserende element med styrke til å møte det ukjente.

Typer kommunikasjon:

4. Uavhengig re-etablering

- ❖ Lang periode med å fases ut og skape grunnlag for samarbeid og kommunikasjon, samt gjensidig forståelse og anerkjennelse
- ❖ Behov for autonomi og selvstendig er stor for neste generasjon med ønsker om å sette sitt tydelige preg etter en overtagelse

Åpen tilnærming til generasjonsskifte

Hovedmålet er å øke individets handlingsrom / overføre makt

Firmaets økonomiske uavhengighet og overlevelse er i fokus

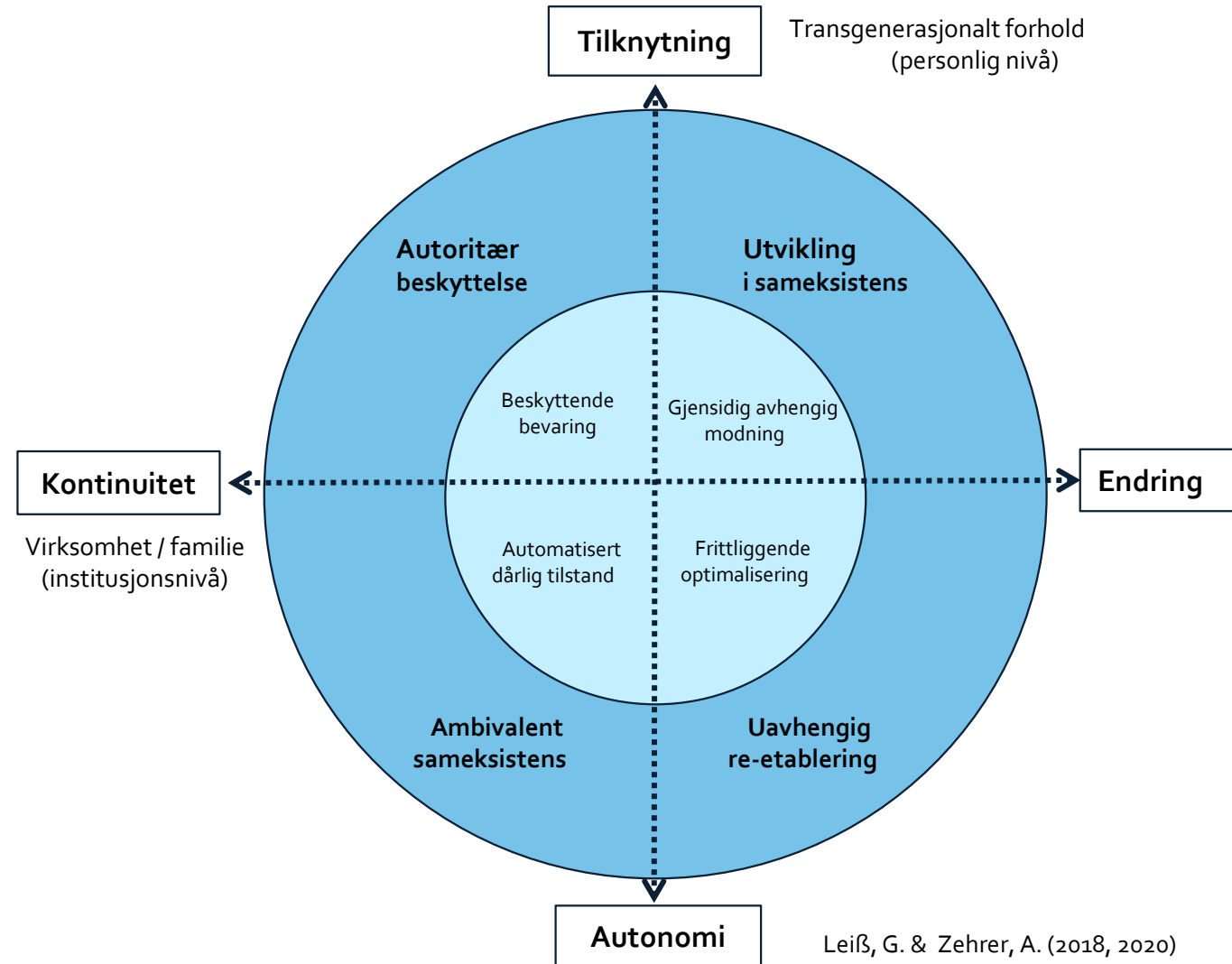
Mangel på kunnskapsoverføring, risiko ved uventet død /sykdom



Typer kommunikasjon i en familiebedrift

Refleksjonsspørsmål:

- ❖ Hva kjennetegner kommunikasjonen i din familie?
- ❖ Hva kan du gjøre for å bidra til en mer åpen kommunikasjon?
- ❖ Har du tenkt igjennom hvilke følelser din kommunikasjonsform kan vekke hos andre?
- ❖ Møter du andre med åpenhet og nysgjerrighet – lar dem snakke ferdig og spør spørsmål som «fortell meg mer»?



Typer konflikt

Interessekonflikt

skjer når folk har forskjellige mål, ønsker eller prioriteringer

Verdikonflikt

som følge av ulike verdier eller grunnleggende idealer

Kognitiv konflikt

Som følge av uklarhet mellom roller og oppgaver i en organisasjon

Relasjonskonflikt

innebærer vanskelig kommunikasjon og tillitsforhold mellom to personer



Følelsmessig konflikt

uforenlige følelser til en person eller forbundet med en sak kan skape konflikt

Målkonflikt

uenige om mål og et endelig resultat

Caputo, A. et al. (2018)

Hvordan løse konflikter i familiebedriften?

Utvikl en plan for løsning av potensielle konflikter som kan oppstå i familien.

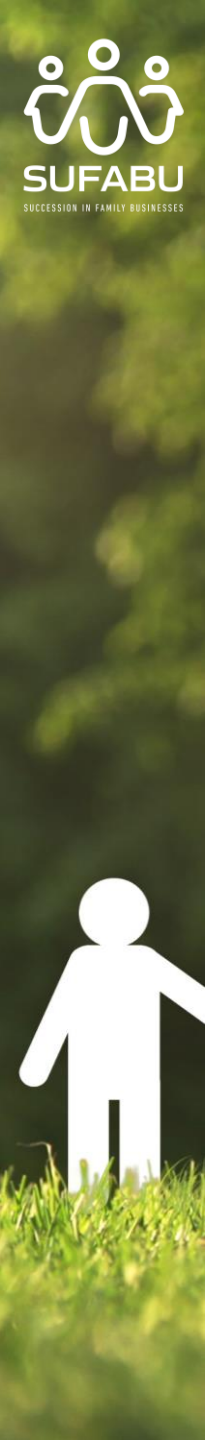
Stewart forklarer tre grunnleggende måter hvordan man kan gå frem for å løse konflikter når de oppstår, fra de uformelle måtene til de formelle:



En avtale om å prøve å løse konflikter gjennom tilrettelegging eller gjennom innspill fra familiens eldre

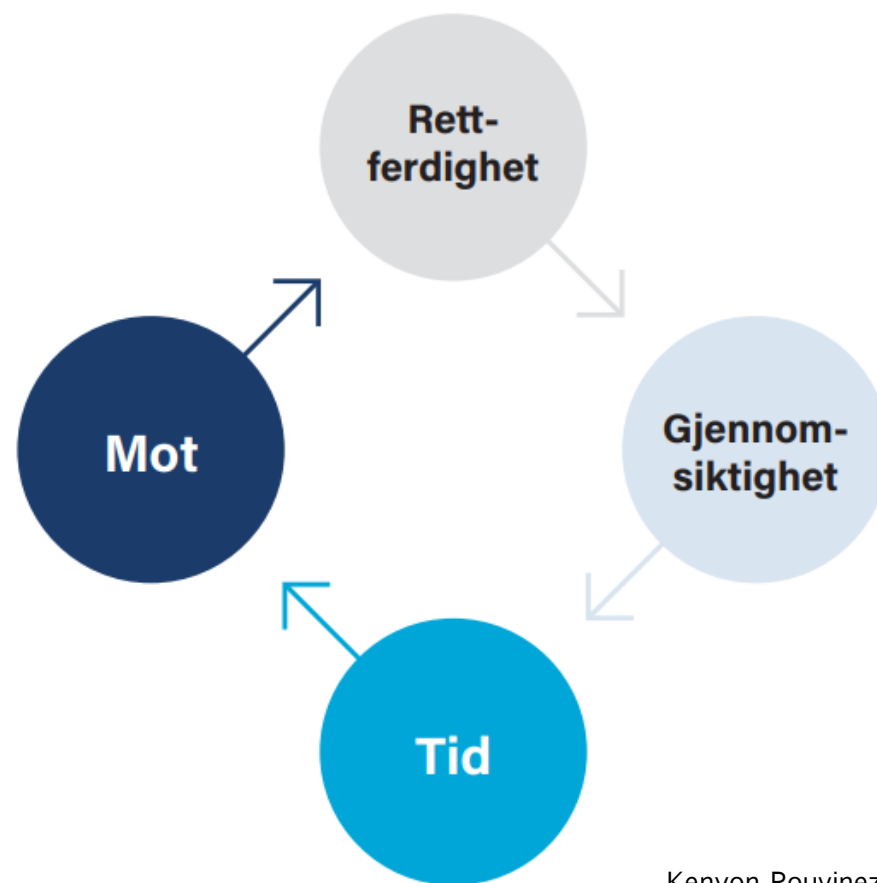
Delta i en formell meklingsprosess med profesjonelt kvalifiserte rådgivere

Twisten løses gjennom bindende privat voldgift; og hvis alt det ovennevnte mislykkes, vil det bli søksmål i rettssystemet



Fire prinsipper for familiesamhold og generasjonsskifte

- ❖ De fire prinsippene er definert en rekke brev bedriftseiere skrev til sine etterfølgere. Disse prinsippene er relevant i et generasjonsskifte eller hvis familien er i konfliktsituasjon som føles fastlåst.
 - ❖ Noen må ha **mot** til å foreslå løsning / dialog. Være den som sier unnskyld, eller anerkjenner at noen føler en urett.
 - ❖ **Gjennomsiktighet** rundt løsning / avtale.
 - ❖ Løsningen / avtalen må føles **rettferdig** for alle parter.
 - ❖ Gi alle familiemedlemmer **tid** til å bli komfortable med løsningen



Kenyon-Rouvinez, 2002

Fallgruver innen kommunikasjon i familiebedrifter

Ikke stole på kapasiteten til neste generasjon

Unngå å vurdere endringer i samfunnet

Ikke anerkjenne innsatsen til familiemedlemmer som er involvert i familiebedriften

Ikke involvere familien i viktige forretningsbeslutninger

Ikke ha kommunikasjonsverktøy for å forhindre konflikter

Ikke ha en plan eller regler om involvering av nye familiemedlemmer i familiebedriften

Å behandle ikke-familieansatte annerledes eller gi fordeler til familien

Å være fiendtlig mot rådgivere

Nedprioritering av betydningen av familiens delte verdier

Ignorerer generasjonsforventningene

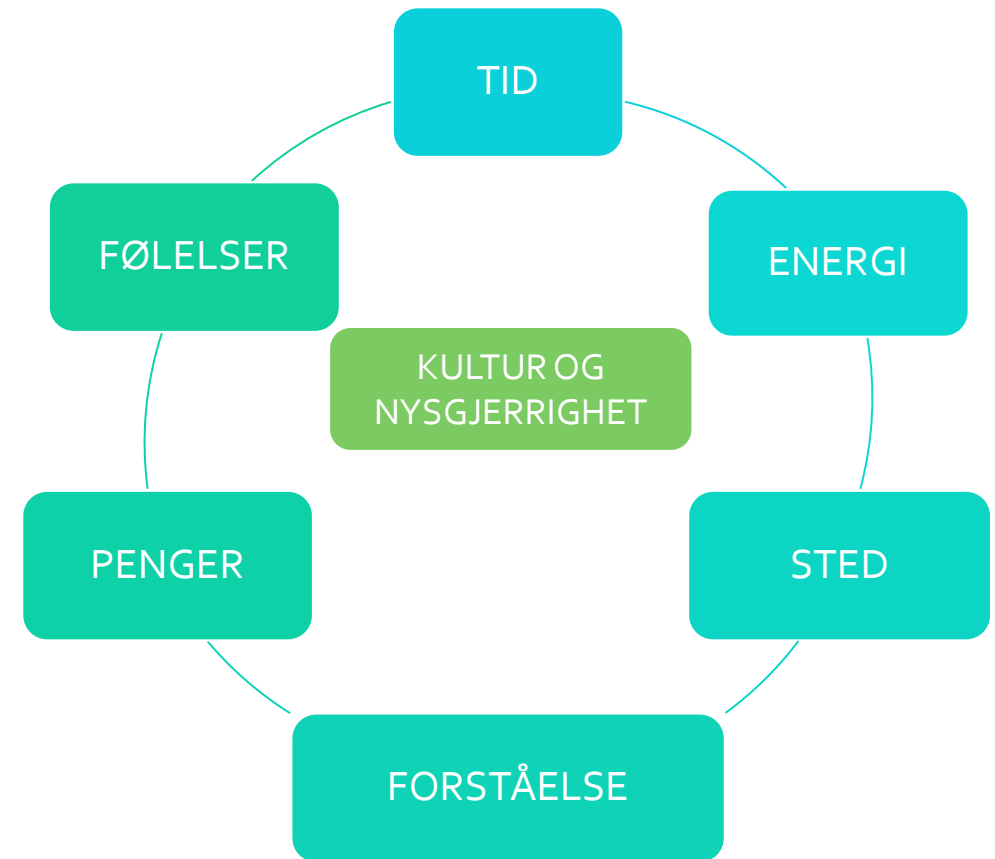
Flytende overgang mellom familietid og jobbtid.

Ikke respektere familiehierarkiet

Greenberg, G. (2015)

Hvordan kan jeg forbedre kommunikasjonen i familiebedriften?

- ❖ Etabler en **kultur for raushet** og kommunikasjon for å holde en familie og en familiebedrift **samlet**.
- ❖ Det er viktig å **oppmuntre til åpenhet for dialoger av alle slag**, med jevne mellomrom.
- ❖ Det er viktig å **ta opp problemene når de kommer opp**. Unngå at misforståelser eller små problemer vokser.



Wing C. and Roit K. G. (2020)

Hvordan forbedre kommunikasjon?

- ❖ Etabler en **kultur for kommunikasjon** basert på en oppriktig lytting og dialog mellom familiemedlemmer.
- ❖ En kommunikasjonskultur vil kreve **bidrag fra alle involverte**, og det vil tillate hver enkelt å legge sine drømmer og ambisjoner på bordet.
- ❖ En kommunikasjonskultur gjør det mulig for familiebedriften å **ta hensyn til individers behov**, og innlemme dem i familiemålet.
- ❖ God kommunikasjon er en **ferdighet** familien kan øve på. Inkludere kommunikasjonsøvelser i familiemøter



Hvordan kan familiestyling tilrettelegge for god kommunikasjon?



Trygghet: Formidle familiens verdier, visjon og langsiktige strategi til alle familiemedlemmer

Informert: Sørg for å holde familiemedlemmer (spesielt de som ikke er involvert i virksomheten) informert om viktige resultater, utfordringer og strategiske mål

Forutsigbarhet: Reglene og beslutninger som kan påvirke familiemedlemmers ansettelse, verv, utbytte og andre fordeler er definert og kommunisert

Arenaer: Etablering av formelle arenaer hvor familiemedlemmer kan dele sine ideer, ambisjoner og utfordringer, samt diskutere.

Eierstyring



En tydelig eierstyring er veldig viktig da den kan:

sikre samhold mellom
familiemedlemmer



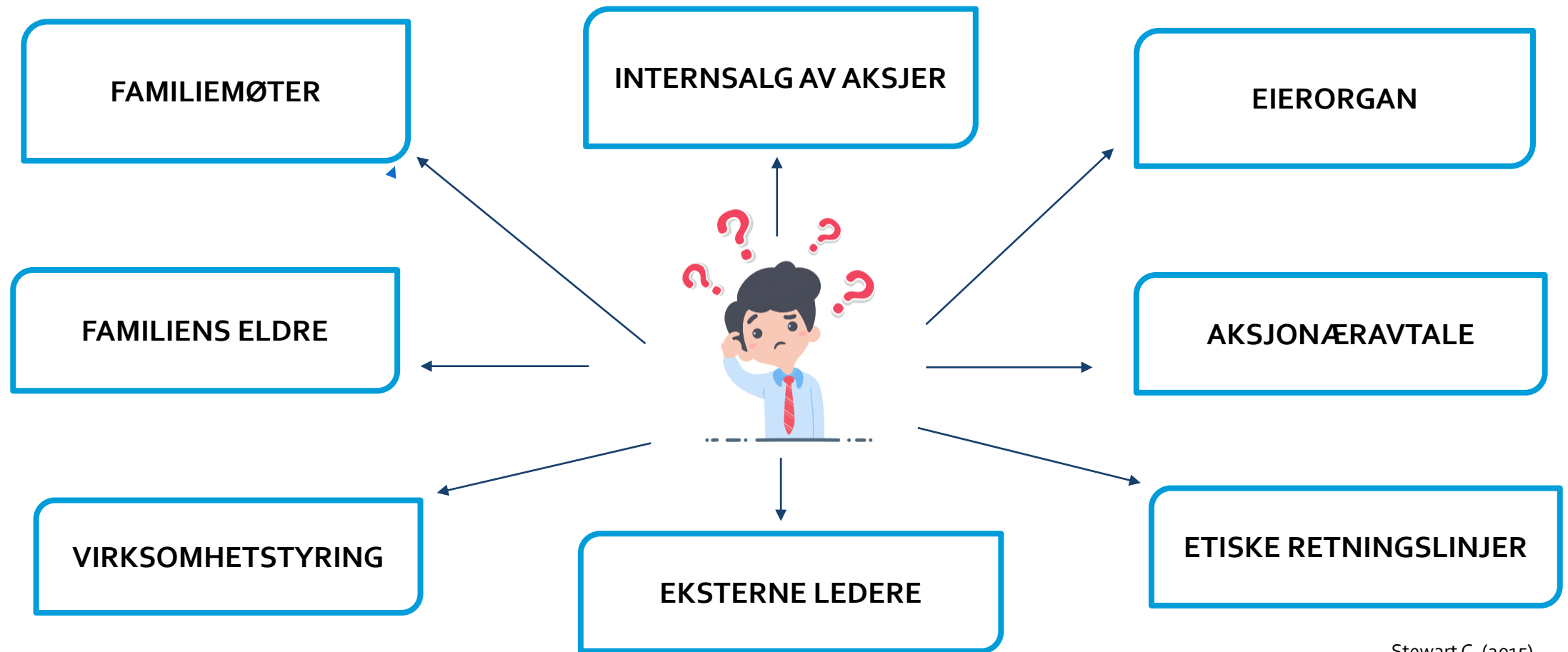
forhindre potensielle
konflikter



sikre
kontinuitet i virksomheten



Verktøy for å løse konflikter i familiebedriften



Stewart C. (2015)

Verktøy for å løse konflikter i familiebedrifter

FAMILIEMØTER

Et familiemøte kan være et forebyggende tiltak når det er potensielle konflikter. På samme måte oppfordrer det deling av ideer, informasjon, planlegging for fremtiden og opplæringsaktiviteter.

AKSJONÆRAVTALE

Fastsetter vilkår og begrensninger for hvem som kan eie aksjer og at aksjene ikke kan pantsettes. Kan også regulere sammensetning av styre, krav til styremedlemmer (som øvre aldersgrense), og utbyttepolitikk.

EIERORGAN

Egne eierorgan som aksjonærforening eller eierforum for å sikre felles mål for eierskapet, en arena for å ta opp eierspørsmål og for å forankre eierbeslutninger.

VIKSNOMHETSTYRING

Retningslinjer for familiebedrifter hjelper til med å definere grensen mellom familie og virksomhet og til å finne en rettferdig balanse mellom eierskap og virksomhet. Eksempler inkluderer en familie ansettelsespolitikk, en utbyttepolitikk og likviditetspolitikk.

ETISKE RETNINGSLINJER

Fastsetter atferdsregler og forventinger for familiemedlemmer. Kan inkludere mediehandtering og informasjonssikkerhet.

INTERNALG AV AKSJER

Hvis en aksjonæravtale setter begrensninger for salg av aksjer ut av familien, kan familien opprette en egen «intern børs» for kjøpt og salg av aksjer. Kan regulere forkjøpsrett og verdsettelse.

Stewart C. (2015)

Refleksjonsspørsmål:

- ❖ Bruker dere noen av disse verktøyene i din familie?
- ❖ Kan du bidra til å få etablert nye regler, avtaler eller møteplasser?



Støtte i og utenfor familien

FAMILIENS ELDRE

Å velge noen man kan stole på både av den eldre generasjonen og av neste generasjon er en god måte å håndtere konflikter på og formidle tvister mellom familiemedlem. Familiens eldre kan være et familiemedlem eller en betrodd ansatt i bedriften.

EKSTERN HJELP

Eksterne rådgivere er objektive og har ingen personlige interesser i vurdering av ulike alternativer. Å benytte eksterne rådgivere til å tilrettelegge enkelt samtaler eller en prosess kan ha stor nytte for eierfamilier.

Eksterne styremedlemmer og ledere er viktige ressurser for å tilføre kompetanse og kapasitet til familiebedriften.

Stewart C. (2015)

Noen eksempler fra SUFABU historier fra generasjonsskifter



Gancedo company

Spania

Familien innførte jevnlig uformelle **kaffesamlinger** der alle deler sine tanker og bekymringer.

«Uenighet er uunngåelige, men når det skjer, husker vi at vi er en familie, og vi lytter til hverandre.»



Miniconf company

Italia

Familien opprettet en **familiepakt** som fungerer som retningslinjer for involvering av neste generasjonen i selskapet. Kommende ledere fra familien skal evalueres basert på deres meritter.

«Evalueringen skal gjøres fra familien, og i tilfelle det er konflikt mellom familiemedlemmer, av en ekstern part.»



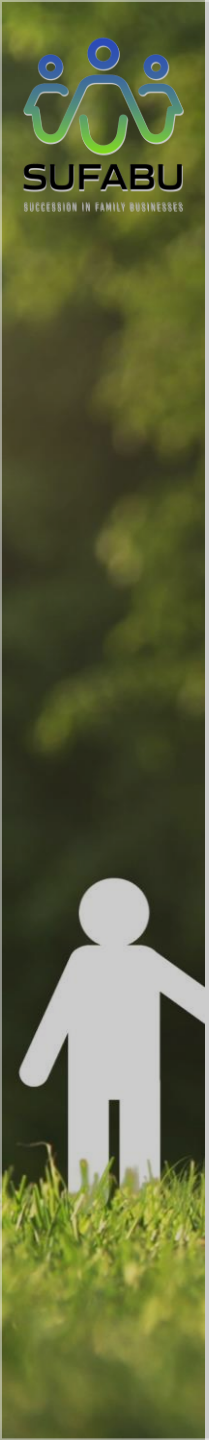
Pleva company

Tsjekkia

Familien utarbeidet en **families grunnlov**. Alle familiemedlemmer ble oppfordret til å kommentere på innholdet slik at dokumentet er et resultat av teamarbeid, og målet er å utforme grunnloven til å støtte fremtidige generasjoner.

Kilder

- ❖ Boudewyn A. and Morgan W. (2019), "Preparing for Family Business Transitions: Achieving the Vision for the Business and Family, [Preparing for Family Business Transitions \(abbottdowning.com\)](http://abbottdowning.com)
- ❖ Caputo, A., Marzi, G., Pellegrini, M.M. and Rialti, R. (2018), "Conflict management in family businesses: A bibliometric analysis and systematic literature review", International Journal of Conflict Management, Vol. 29 No. 4, pp. 519-542. <https://doi.org/10.1108/IJCM-02-2018-0027>
- ❖ Leiß, G. and Zehrer, A. (2018), "Intergenerational communication in family firm succession", Journal of Family Business Management, Vol. 8 No. 1, pp. 75-90
- ❖ Leiß, G. and Zehrer, A. (2020), "Intergenerational communication barriers and pitfalls of business families in transition—a qualitative action research approach", Corporate Communications: An International Journal, Vol. 25 No. 3, pp. 515-532.
- ❖ Greenberg G. (2015), "7 Pitfalls to Avoid When Running a Family Business", Home Business, <https://homebusinessmag.com/featured/7-pitfalls-to-avoid-when-running-a-family-business/>
- ❖ IFB Research Foundation, (2019) "Enhancing Communication with Board", No.11, enhancing-communication-with-the-board-web.pdf (ifb.org.uk)
- ❖ International Finance Corporation, IFC family business governance: Handbook, 2008: https://www.aidaf.it/wpcontent/uploads/2014/09/FamilyBusinessGovernance_Handbook_English.pdf
- ❖ Nasser A., Understanding family dynamics and family conflicts, PwC, 2014: understanding-family-dynamics-and-family-conflicts.pdf
- ❖ MacGarvey S. and Kim L. (2007) "Family Councils: The Key is Communication", <https://extension.missouri.edu/media/wysiwyg/Extensiondata/Pub/pdf/hesguide/humanrel/gh6641.pdf>
- ❖ Olbrich S. (2010), "Communication Problems in the Family Business", Business Communication, GRIN Verlag; 1 edition.
- ❖ Stewart C. (2015) *10 Tips For Managing Family Business Conflicts*, Hubbis best practice *guidelines*: <https://www.northwoodfamilyoffice.com/wp-content/uploads/2015/03/2014-10-Tips-for-Managing-Family-Business-Conflicts-Stewart.pdf>
- ❖ Williams, R. & Preisser, V., (2003). *Preparing Heirs: Five Steps to a Successful Transition of Family Wealth and Values*. Robert D. Reed Publishers, San Francisco.
- ❖ Wing C. and Roit K. G. (2020), "Create a Culture of Generosity and Communication in Your Family Business", Harvard Business Review, <https://hbr.org/2020/05/create-a-culture-of-generosity-and-communication-in-your-family-business?registration=success>
- ❖ Walid Chiniara and Yasmine Omari "Communication, Communication, Communication", ME PoV Summer 2016 issue. Dealing With Expectations while in a Family Business: <https://www.entrepreneur.com/article/325227>
- ❖ Kenyon-Rouvinez, D. et al , *Sharing wisdom, building values – letters from family business owners to their successors*, Palgrave Macmillan, 2002



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



CEntro Diffusione Imprenditoriale Toscana



**Family
Business
Norway**



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

