

VD-tidningen



FOTO: EMMY JONSSON

EXPERTGUIDE

/ägarskolan

Vad gör att vissa bolag blir framgångsrika och överlever i generationer, medan andra blir kortlivade? Svaret ligger till stor del i ägarrollen. **Agneta Olsson är managementkonsult, specialiserad på ägarstyrning** och vår maestro i VD-tidningens ägarskola.

Tydlig ägarroll gynnar både bolag och samhälle

Att vara en duktig entreprenör är en sak, men det är någonting helt annat att vara en kompetent ägare, menar Agneta Olsson, managementkonsult och specialiserad på ägarstyrning. Ju mer ägaren förstår om sin roll, desto bättre för företagets fortlevnad.



Agneta Olsson är ledare, författare, föreläsare, utbildare och grundare till Chair Management. Hon är specialiserad på ägarfrågor och aktuell med boken *Ägarguiden*.

FOTO: EMMY JONSSON

SVENSKT NÄRINGS LIV består till drygt 98 procent av ägarledda företag, det vill säga bolag där ägarna är aktiva i den dagliga verksamheten. Men vad är hemligheten att vissa lyckas väl, medan andra står och stampar trots höga ambitioner?

Svaret börjar med ägaren, fastslår Agneta Olsson, som är huvudförfattare till boken *Ägarguiden – utveckla din ägarkompetens*.

– Det finns mängder av litteratur om ledarskap och styrelsearbete. Men när det kommer till ägarrollen lyser både litteratur

och utbildningar med sin frånvaro – trots att det är den roll som har störst inverkan på bolagets framtid, säger hon.

KRAFTIGT DISRUPTIVA FÖRÄNDRINGAR

I den här första delen av Ägaraskolan ligger fokus på just ägarrollen. Varför har den blivit så viktig? Vad innebär den? Vad kännetecknar en ansvarsfull ägare?

Enligt Agneta Olsson, som har en bakgrund som ledare i flera organisationer som ICA, Santa Maria och Coop och senast som vd för Almi Väst, är det flera samverkande faktorer som riktat

strålkastarljuset mot ägarrollen. Framförallt har det att göra med att vi lever i en tid som präglas av kraftigt disruptiva förändringar. Ägare med hög kompetens är då bättre rustade att navigera i denna komplexitet och bidra till företagets utveckling.

– Dels har det att göra med den ökande globaliseringen som skapat en större



marknadskomplexitet; det ställer helt andra krav på ägare än för fem år sedan. Dels har vi ett teknologiskifte av aldrig tidigare skådat slag pådrivet av AI; det innebär möjligheter som ägare behöver sätta sig in i för att det ska bidra till bolagets utveckling, säger hon.

Som ägare gäller det också att vara observant på det ökade internationella ägandet.

– Internationella ägare har fått upp ögonen för svenska bolag. Men där är det viktigt att man som svensk ägare kan möta upp, men också försäkra sig om att

det är rätt typ av länder som står bakom investerarna så att inte ägandet förflyttas i oönskad riktning, förklarar Agneta Olsson.

Därtill kommer flera nya riskfaktorer som påverkar ägandet. Det handlar om allt från hot om nya pandemier till kriminell brottslighet som äter sig långt upp i näringslivskedjorna, inte minst inom offentlig verksamhet, vilket ställer höga krav på god ägarstyrning.

– Sist men inte minst behöver vi både en monetär och planetär hållbarhet för att överhuvudtaget kunna bibehålla en planet att äga på. Som ägare behöver man

förstå hur viktigt detta är för framtida generationer, säger hon.

PEKA UT RIKTNINGEN

Allt detta är omvärldsfaktorer som förändrats i snabb takt och som ställer höga krav på ägaren, som i sin tur tillsätter styrelse och vd. För att kunna driva sitt bolag framgångsrikt och hållbart krävs därför att man som ägare accelererar sin kompetens.

Bland det viktigaste i ägarrollen är att vara tydlig och kunna peka ut en riktning för vad man vill med sitt bolag på fem – tio ►



” *I många fall kan det vara klokt att man har en extern resurs som faciliterar de här svåra frågorna. Det blir så mycket lättare med en tredje part i rummet som har en objektiv syn på det hela och som kan ställa de frågor som behöver ställas.*

► års sikt, helst manifesterat i ett ägardirektiv. Och för att kunna sikta långt fram krävs ett omvärldsperspektiv kombinerat med förmågan att genom ägarstyrning skapa en organisation som kan växa underifrån och inte är beroende av dig som ägare.

– Risken finns annars att ägaren blir flaskhalsen för alla beslut, vilket så småningom leder till en trög organisation, men framför allt stora risker eftersom verksamheten står och faller med ägaren, förklarar Agneta Olsson.

Framtidens ansvarsfulla ägare förstår vikten av en långsiktighet med olika intressenter – till exempel samhället, leverantörer och inte minst medarbetarna.

– En ansvarsfull ägare förstår hur allt hänger ihop och beaktar hur ens bolag

påverkar omgivningen och bidrar i stort till en samhällsförbättring. Det blir ofta en win-win och en konkurrensfördel för bolaget. En ansvarsfull ägare är också en attraktiv arbetsgivare och har så mycket lättare att attrahera både medarbetare och kunder, konstaterar hon.

ÄGAREN HAR STOR PÅVERKAN

Hur gör man då konkret för att som ägare sätta riktningen för sitt bolag? Vilka verktyg behövs?

– Det krävs ofta någon utifrån som ställer de nödvändiga frågor som man själv som ägare inte funderat på. Varför är jag ägare? Vad är mina personliga drivkrafter? Vad är drivkrafterna för att driva bolaget? Och hur ser min ägarhorisont

ut? Som ägare känner man ofta vad man vill, men har väldigt svårt att uttrycka det. Och vissa frågor kanske man inte ens ägnat en tanke. Här är det viktigt att vara sann mot sig själv, säger Agneta Olsson.

De mest framgångsrika ägarna sätter sedan samman dessa svar i ett dokument som är transparent för alla medarbetare i organisationen. Det skapar trygghet, förtroende och stolthet över ägare som tänker långt fram.

Glöm inte att du som ägare har stor påverkan på organisationen, påpekar Agneta Olsson.

– Studier visar att omgivningen lyssnar sju gånger mer på dig som ägare än på någon annan. Och det handlar om både vad du säger och inte säger, men även ditt kroppsspråk. Därför gäller det att bli medveten om den maktfaktor man har genom att vara just ägare, säger hon.

Men även om ägardirektivet har stor betydelse är det inte själva dokumentet som är det primära – utan lika mycket processen dit. Som ägare är det viktigt att komma till insikt om vad man vill och med flera ägare kan processen bidra till att eventuella meningsskiljaktigheter kommer upp till ytan och knutar löses upp.

OFÖRMÅGA ATT HANTERA SKAV

Att tydliggöra riktningen för bolaget är särskilt viktigt om det är flera delägare, understryker Agneta Olsson. Det förebyggger risken för ägarkonflikter och skapar därmed trygghet för medarbetarna i organisationen.

– Det räcker inte bara att säga att man ska ha god kommunikation, utan man behöver också hitta en metodik för att utvärdera hur man som ägare fungerar tillsammans. Det finns ofta en vd-utvärdering och styrelseutvärdering, men det saknas ägarutvärdering. Min erfarenhet är att många bolag förr eller senare får skav mellan delägare och i värsta fall läggs ned på grund av oförmåga att hantera detta skav, konstaterar hon.

Vad ska man då göra konkret för att bli en kompetent ägare? Dels handlar det om att utbilda sig i ämnet, att komma till insikt om att ägarrollen är separat från styrelse- och vd-rollen samt träna sig

på vad som ingår i ägarrollen. Men det handlar också om självinsikt, att våga se sig själv i spegeln och förstå hur ens roll som ägare påverkar stora delar av organisationen.

Agneta Olsson efterlyser fler satsningar på ägarutbildning i samhället och har fört diskussioner med både Regeringskansliet och Tillväxtverket.

– Många miljarder kronor per år investeras i forskning och utbildning och ett stort fokus på näringslivet. Men inte en krona satsas på ägarutbildning, det vill säga om själva ägarrollen. Detta trots att forskarna som äger bolagen själva behöver lära sig ägarfrågan för att kunna utveckla sina bolag på bästa möjliga vis och därmed få högre avkastning. Med en ökad satsning på ägarcompetensen vore det högst rimligt att vi skulle få en ökad ROI på AB Sverige, säger hon.

VÅGA PRATA OM SUCCESSION

I ägarrollen ingår också att fundera på sin succession och göra en successionsplan. Vill man att bolaget ska läggas ned eller leva vidare? Ska det lämnas över till nästa generation eller övertas av nya ägare?

Ofta är det känsliga frågor som många ägare undviker i det längsta.

– Men ta tag i det i tid – våga prata om det, råder Agneta Olsson. I många fall kan det vara klokt att man har en extern resurs som faciliterar de här svåra frågorna. Det blir så mycket lättare med en tredje part i rummet som har en objektiv syn på det hela och som kan ställa de frågor som behöver ställas – och säkerställa att de verkligen besvaras.

Det kan också vara så att det inte finns någon inom familjen att lämna över till. Att sälja till en riskkapitalist framstår heller inte som ett attraktivt förslag i rädsla för att det ska förstöra bolaget.

– Det som behövs är mer kunskap om olika vägar för succession och generationsskifte, även om det inte sker inom familjen. Det skulle göra att fler bolag överlever, blir livskraftiga och tillsammans skapar ett starkare svenskt näringsliv, sammanfattar Agneta Olsson.

TEXT: MALIN EIJDE

ÄGARENS ROLL

1. UTFORMA ETT ÄGARDIREKTIV

Som bolagsägare är din första och främsta uppgift att definiera företagets riktning.

Detta innebär att ta fram ett ägardirektiv som beskriver vart företaget ska, när det ska vara där och varför. Detta dokument klargör dina ägarambitioner, din vision och mission och fungerar som en guide för såväl styrelse som ledning i deras arbete.

2. SÄKERSTÄLLA ETT AKTIVT STYRELSEARBETE

När din vision är klar behöver du se till att styrelsen är väl sammansatt och att du tydliggör dina förväntningar till styrelsen.

3. TILLFÖRA KAPITAL OCH NÄTVERK

Som ägare har du ansvar för att bidra med kapital vid behov eller att säkerställa tillgång på kapital för bolaget. Tillgången på kapital är ofta avgörande för bolagets framgång. Du har en viktig roll genom att både bidra med ditt befintliga nätverk och att aktivt bygga upp nya kontakter med olika finansiärer och potentiella investerare. Förutom detta är det klokt att engagera dig i andra affärsnätverk som kan bli en viktig tillgång för bolagets tillväxt och utveckling.

4. AMBASSADÖR FÖR VÄRDEGRUNDEN

Din personlighet präglar ditt bolag. Dina attityder och beteenden påverkar bolagets värdegrund i hög utsträckning. Den rollen har du som ägare dygnet runt och kräver en självinsikt om vad du skickar för signaler.

5. KVALITETSSÄKRA EKONOMI OCH FINANS

Som ägare bär du det yttersta ansvaret för bolagets ekonomiska hälsa. Det innebär att ha kontroll över bolagets intäktsströmmar, god kostnadskontroll, riskoptimering och utformning av investeringsstrategier.

6. INITIERA TILLÄGGSFÖRVÄRV

Som ägare har du möjligheten att aktivt initiera och genomföra tilläggsförvärv. Genom att strategiskt utvärdera och förvärva andra bolag kan du öka värdet av din verksamhet, bredda kundbasen och stärka bolagets kompetensnivå med specialistkunskap.

7. DRIVA EXITPROCESS

Som ägare är du ytterst ansvarig för att driva exitprocessen när det är dags att sälja ditt bolag. Det innebär att du kan göra en korrekt värdering av bolaget, identifiera potentiella köpare, förhandla om priset och genomföra försäljningen på ett juridiskt korrekt sätt

SKALA UPP DITT FÖRETAG från ägarlett till ägarstyrt

Har du som ägare till ett växande bolag svårt att hantera alla olika roller? Det kan då finnas skäl att inleda förflyttningen från ägarlett till ägarstyrt bolag. I ett ägarstyrt bolag avlastas du som ägare från dagliga operativa beslut och kan i stället fokusera på strategisk planering och tillväxt. I den andra delen av Ägar skolan visar vi på vad det kan innebära rent konkret.

M AJORITETEN av svenska bolag är ägarledda bolag, det vill säga där ägarna är operativa och samtidigt har ett strategiskt ansvar. Agneta Olsson, grundare av Chair Management och huvudförfattare till boken *Ägarguiden – utveckla din ägar kompetens*, delar in ägarledda bolag i fem kategorier:

- 1. ENTREPRENÖRSÄGT** – ägs och drivs av en person, ofta grundaren.
- 2. PARTNERÄGT** – ägs och drivs av flera personer, vars relation ofta har vuxit fram i ett yrkessammanhang.
- 3. FAMILJEÄGT** – ägs och drivs av flera personer som är släkt och som har nära relationer med varandra.
- 4. HYBRIDÄGT** – ägs till stor del av investerare tillsammans med ursprungliga grundaren.
- 5. BÖRSNOTERADE ÄGARLEDDA BOLAG** – bolagets ägare, som ofta är grundaren, har genomfört en börsintroduktion, men

behållit majoriteten av röstinnehavet.

– Ägarledda bolag har både styrkor och svagheter. Ett utmärkande drag är stabilitet i ägande och ledning. Det har ofta varit samma ägare över lång tid och bolagen byter sällan vd. Som ägare kan man också fatta snabba beslut, utan långdragna processer, vilket gör företaget mer flexibelt, säger Agneta Olsson.

TILLVÄXT STÄLLER NYA KRAV

Men i takt med att företaget växer ökar behovet av att bolaget går från ägarlett till ägarstyrt. Vad är då skillnaden mer konkret? Enkelt uttryckt innebär det att etablera strukturer och processer som främjar ett effektivt samspel mellan ägare, styrelse och ledning.

– Genom att fastställa tydliga riktlinjer på en övergripande nivå kan man som ägare delegera ansvar och befogenheter till en extern vd samt kompetenta medarbetare och ledningsgrupper. Företaget får större tillväxtpotentialer och blir autonomt och mindre sårbart när ägaren inte längre behöver vara involverad i varje operativt beslut, förklarar Agneta Olsson.

Trots att övergången från ägarlett till

ägarstyrt leder till flera fördelar är det ändå många ägare som tvekar inför att avlastas från dagliga operativa beslut för att i stället fokusera på strategisk planering och tillväxt, noterar hon.

– Det är tyvärr mer regel än undantag. Det som i många fall får dem att tveka har att göra med tradition och förutfattade meningar om att ägarstyrt gör verksamheten trög och byråkratisk. Men i ett tillväxtföretag fungerar det inte att ägarna är involverade i allt, utan det krävs att rollerna särskiljs för att bolaget ska kunna fortsätta växa långsiktigt, understryker Agneta Olsson.

ÄGAREN BLIR EN FLASKHALS

Inledningsvis kan det vara en styrka att som ägare arbeta operativt och ha en djup insikt i verksamhetens alla delar. Men i takt med att bolaget växer uppstår nya utmaningar, menar Agneta Olsson.

– Det kunskapsövertag du har som ägare kan skapa obalans i relationen till dina anställda. De kan känna sig osäkra, särskilt om de uppfattar att du som ägare ständigt anser dig veta bäst och vill korrigeras deras arbetssätt. Samtidigt kan den detaljerade kunskapen om företaget som du har, göra



det svårare att behålla överblicken över bolaget. En ägare som ska ha kontroll på allt och vara involverad i det mesta riskerar då att bli en flaskhals för tillväxt. Det som krävs är att rollerna särskiljs, säger hon.

Fyra olika roller

I ett ägarstyrt bolag är det fyra olika roller som är mer uttalade, enligt Agneta Olsson.

1. ÄGAREN – huvudfokus ligger på företagets framtid och att peka ut riktningen för vart företaget ska på fem-tio års sikt. Det görs förslagsvis i ett så kallat ägardirektiv, ett dokument som är transparent för alla medarbetare. Att tydliggöra riktningen för bolaget är särskilt viktigt med flera ägare och kan bidra till att eventuella meningsskiljaktigheter kommer upp till ytan på ett tidigt stadium.

2. STYRELSEN – har ansvaret för att överväga de långsiktiga målen och fatta strategiska beslut om vad som ska göras i enlighet med direktiven från ägarna.

3. LEDNINGEN – det är vd:n och övrig ledning som ska översätta styrelsens

strategier till en konkret affärsplan och hålla styrelsen löpande informerad.

4. OPERATIV PERSONAL – den som har en operativ roll fokuserar ofta på ett specifikt område och ser till att företagets dagliga verksamhet flyter smidigt.

ANVÄND FÖRBEREDANDE VD

Vilken metodik ska man då använda för att gå från ägarlett till ägarstyrt? Enligt Agneta Olsson kan en bra början vara att använda en så kallad förberedande vd – en person som inte är anställd av företaget, utan inhyrd under ett års tid och som jobbar till exempel tre dagar i veckan.

– Många ägare kan känna sig tveksamma till att släppa kontrollen och anställa en extern vd. Att anlita en förberedande vd kan då vara ett sätt att värma upp organisationen, utan några förpliktelser, säger hon.

I rollen som förberedande vd krävs personer som både har mångårig erfarenhet av ägarledda bolag och som är lyhörda för vilka förändringar som krävs.

– Det är inte alltid personer som varit vd:ar i 20 år som är bäst lämpade, påpekar

Agneta Olsson. De har ofta haft en stab av medarbetare omkring sig som utträttat det praktiska arbetet. Den här rollen kräver personer som både kan kavla upp ärmarna och har en strategisk höjd i sin kompetensprofil.

Huvuduppgiften för en förberedande vd är att arbeta parallellt med ägaren och göra de förberedelser som krävs inför anställandet av en extern vd.

Fokus på fem områden

Agneta Olsson pekar på fem områden som den förberedande vd:n har att sätta fokus på:

1. SKÖTA DEN OPERATIVA DRIFTEN.

I det ingår att ansvara för bolagets dagliga verksamhet och se till att rätt kompetens är på rätt plats.

2. OMVANDLA HUMANKAPITAL TILL STRUKTURKAPITAL.

Humankapitalet består av den kompetens, kultur och historik som ägare och medarbetare besitter, men framförallt den kunskap du har som ägare. Den är ofta oskriven och undermedveten. Men för att säkerställa att bolaget fungerar

Tre grundpelare i ett ägarstyrt bolag

1. Ägardirektiv

Ett dokument som pekar ut riktningen vart företaget ska gå på fem – tio års sikt.

2. Aktivt styrelsearbete

En aktiv styrelse bemannad med externa styrelseledamöter, som har rätt kompetens och förstår sin roll, är en förutsättning för att kunna besluta om vad som behöver göras.

3. Extern vd

Att tillsätta en förberedande vd och på sikt en extern vd är nödvändigt för att ägaren ska kunna släppa taget och genomföra de åtgärder som krävs för att företaget ska bli autonomt.

autonomt utan direkt ledning av ägaren är det nödvändigt att dokumentera och formalisera processer, rutiner och »best practice«.

Samtidigt höjer Agneta Olsson ett varningens finger för att skapa alltför många administrativa processer i uppskalningen från ägarlett till ägarstyrt.

– Det är bättre att identifiera de viktigaste processerna och dokumentera dem. Risken finns annars att det blir administrativt och byråkratiskt tungrott, säger hon.

3. COACHA OCH GUIDA ÄGAREN ATT SLÄPPA TAGET.

För många ägare kan det vara emotionellt utmanande att släppa vd-rollen. Med en extern kraft underlättas övergången.

– En förberedande vd kan ställa krav på ägaren, utan att denne känner sig inmålad i ett hörn av en person som kommer att vara vd för all framtid. Det har stor psykologisk betydelse och skapar förändringsbenägenhet hos ägaren – ungefär som att vara gift, men särbo, förklarar Agneta Olsson.

4. KARTLÄGGA FÖRETAGETS DNA OCH KULTUR.

Den förberedande vd:n har ett nära samarbete med ägare, medarbetare och ledningsgrupp för att verkligen komma till insikt om både företagets kultur och grundarens filosofi och principer.

5. FÖRBEREDA OCH UTVECKLA STYRELSEARBETET.

Ett aktivt och effektivt styrelsearbete är en viktig grundsten i ett ägarstyrt bolag.

Agneta Olsson förordar externa styrelseledamöter som både har kompetens om vad som behöver göras framåt och förmåga att särskilja på vad som är en fråga för ägare, styrelse, ledning och operativ personal.

Om det är flera delägare är det inte självklart att alla per automatik sitter med i styrelsen, menar hon.

– Den eller de ägare som har bäst strategisk förmåga är ofta bäst lämpade för en styrelsepost och representant för ägarkollektivet, säger hon.

Som ägare bör man heller inte ta självklart att inta ordföranderollen. Det kan bli särskilt knepigt om man jobbar kvar i företaget i en operativ roll.

– Det kan lätt uppstå förvirring och förlust av fokus genom att man då ska försöka förena flera olika roller. Åtminstone i början kan det vara bra att engagera en extern styrelseordförande för att uppnå en tydligare rollfördelning, förklarar Agneta Olsson.

INTE GJORT I EN HANDVÄNDNING

Att gå från ägarlett till ägarstyrt är inte gjort i en handvändning. Räkna med att det kan ta uppemot ett par år innan allt är på plats.

– Allt beror på hur förändringsbenägen du är som ägare. Men efter något eller några år har man i alla fall kommit en bra bit på vägen, och därmed både ökat värdet och minimerat riskerna, sammanfattar Agneta Olsson.

TEXT: LEO OLSSON



Harmoni eller konflikt i ägarkretsen

Ägarkonflikter är en av de vanligaste orsakerna till att företag tappar tillväxttakten eller till och med avvecklas. Men trots att problemen sällan bottnar i meningsskiljaktigheter om visioner och mål, utan snarare om tempot och genomförandet av resan dit, kan de ändå hämma företagets tillväxt och i värsta fall göra att företaget läggs ned. I tredje delen av Ägar skolan pekar Agneta Olsson ut fallgroparna och visar på åtgärder för att bibehålla och återskapa ägarharmonin.

I ETT NYSTARTAT bolag är det sällan några delade meningar om åt vilket håll som bolaget ska utvecklas. I början drivs alla av en gemensam passion, outtröttlig energi och eufori för att utveckla företaget framåt i riktning mot den ursprungliga drömmen.

När man sedan börjar arbeta tillsammans upptäcker man ofta andra sidor hos varandra. Och de är inte alltid odelat positiva. Allt eftersom tiden går förändras även livet. Delägarna kanske bildar familj, får nya intressen eller utvecklas på annat sätt. Arbetet med det gemensamma företaget överskuggar inte längre allt, utan får konkurrens av andra prioriteringar på det privata planet.

IRRITATION OCH FRUSTRATION

Inte så att delägarna nödvändigtvis är oense om stora strategiska beslut och konkreta sakfrågor. Ändå är det inte ovanligt att det gradvis växer fram en känsla av irritation och frustration i ägargruppen. Det börjar ofta med små saker, allt ifrån arbetsinsats i tid till hur man uttrycker sig till medarbetare. I värsta fall kan det leda till att ägare lämnar företaget eller, ännu värre, att företaget läggs ned.

En av de vanligaste orsakerna till att företag läggs ned är just ägarkonflikter, enligt en studie från Harvard Business Review.

– I många fall låter man ”skav” eller konflikter gå för långt och till sist är det ofta en liten sak som får droppen till bägaren att rinna över och fullborda krisen. Det handlar sällan om rätt eller fel; snarare olika synsätt och outtalade förväntningar som formats av vår bakgrund, våra erfarenheter och värderingar. De skapar sammantaget skillnader som kommer upp i dagen när man börjar arbeta i skarpt läge sida vid sida, säger Agneta Olsson, grundare av Chair Management och huvudförfattare till boken ”Ägarguiden – utveckla din ägarcompetens”.

ÖMSESIDIGT BEROENDE

Enligt Agneta Olsson har ägarkonflikter att göra med det komplexa nät av ömsesidigt beroende som finns mellan delägare. Detta beroende kan delas in i

tre olika delar som alla utgör en potentiell grogrund för konflikter.

1. Finansiellt beroende.

Delägarna är ömsesidigt beroende av varandra för att upprätthålla företags ekonomiska framgång och stabilitet. Det är inte ovanligt att det uppstår konflikter kring hur företagets pengar ska användas. Olika åsikter om löner, utdelningar och förmåner i relation till upplevd arbetsbörda kan skapa irritation och missnöje.

2. Professionellt beroende.

Delägarna är inte bara investerare, utan även anställda med ansvar för att driva verksamheten framåt. Företagets framgång och stabilitet kräver samarbete för att finna nya lösningar som alla kan ställa sig bakom. Konflikter kan uppstå om delägare till exempel uppvisar illojalitet, sprider negativa kommentarer om sina delägarkollegor eller uppvisar ett beteende som står i strid med bolagets värdegrund.

3. Emotionellt beroende.

Även om delägarna inte är släkt med varandra utvecklas ofta nära personliga relationer. Det skapar konflikträdsla och gör det ännu mer utmanande att diskutera känsliga frågor. Men att undvika att uttrycka sina upplevelser av olika situationer kan leda till ett ackumulerat missnöje som med tiden påverkar företagets framgång.

Det beroende som medvetet eller omedvetet uppstått mellan delägarna är både på gott och ont, menar Agneta Olsson.

– Ett delägarskap är som ett äkten-skap där man delar allt – både det som är positivt och negativt. Konsekvenserna av en konflikt kan också bli förödande för hela organisationen. När människor som sitter på den ultimata makten inte kan komma överens sipprar en oro ned i organisationen. Medarbetarna börjar grubbla och bilda grupperingar som inte är gynnsamma för bolaget, säger hon.

SÄRSKILDA UTMANINGAR I FAMILJEFÖRETAG

Ägarkonflikter i familjeföretag innebär också särskilt stora utmaningar.

Forskning visar att endast 30 procent av familjeföretagen når andra generationen och 11 procent av dem kvarstår till tredje generationen. Familjeinterna strider och ägarkonflikter bidrar till att generations-skiften inte alltid genomförs.

Genom att rollerna som ägare, företagsledare och familjemedlem ofta är sammanflätade riskerar en konflikt också att snabbt sprida sig till familjenivå.

– För familjemedlemmar som är delägare och oense kan det bli konsekvenser som till exempel att man inte längre kan samlas för att fira jul och midsommar tillsammans, säger Agneta Olsson.

Samtidigt har det visat sig att familjeföretag ändå står relativt starka och uppvisar en exceptionell motståndskraft vid till exempel lågkonjunkturer. Det beror på att familjemedlemmar ofta håller samman och stöttar varandra i svåra tider.

EXTERNA INVESTERARE

Även företagare som överväger att ta in externa investerare eller delägare för att få del av både finansiella resurser och ny kompetens kan mötas av särskilda utmaningar. Det är inte säkert att de ägare som kommer in i ett senare skede delar grundarnas ambitioner eller värderingar.

– Det är inte ovanligt att en ny delägare som kommer in vill ha senaste modellen av tjänstebil, smartphone och dator samtidigt som de gamla delägarna försökt hålla igen på utgifterna. Det kan skapa ett irriterande skav som med tiden utvecklas till en konflikt, förklarar Agneta Olsson.

VIKTIGT MED KOMMUNIKATION

Vad kan man då göra för att undvika konflikter i ägarkretsen? Agneta Olsson pekar på vikten av kommunikation och feedbacktekniker. Konflikter mellan ägare uppstår lättare i ett klimat där det finns konflikträdsla eller när ägare börjat gissa vad andra delägare har för synpunkter. Om detta inte lyfts upp på bordet kan det leda till spekulationer och missnöje.

Särskilt problematiskt kan det bli om missnöjda delägare tar sin frustration med hem till sin partner. På så sätt introduceras ett slags ”osynlig” ägare som kan späda på missnöjet och påverka situationen, utan att ha hela bilden klar för sig.

– Nyckeln till ett framgångsrikt bolag



5 GRUNDPELARE FÖR ÄGARHARMONI

1. Öppen dialog.

Ha regelbundna och strukturerade ägarmöten där varje deltagare får utrymme att uttrycka sina åsikter och bekymmer med utgångspunkt i ett väl genomarbetat ägardirektiv och en manifesterad värdegrund.

2. Klart definierade roller.

Se till att varje delägare har tydliga ansvarsområden. Säkerställ att alla förstår varandras roller och vilka förväntningar man har på varandra i såväl ägarrollen som den operativa rollen.

3. Extern facilliterare.

En utomstående moderator, en »ägar-guide«, kan vara till stor hjälp för att ställa de rätta frågorna och bidra till att lösa upp knutar mellan delägare.

4. Gemensamma mål.

Fokusera på att identifiera och enas om gemensamma mål för företaget samtidigt som det är viktigt att prata om tempot till målet och hur det ska genomföras. Är samtliga beredda att investera både tid och pengar för att nå målet? Tydliggör en förväntansförklaring på varandra och dokumentera den skriftligt.

5. Reflektion och feedback.

Efter varje längre möte eller projekt, ta tid att reflektera och ge feedback för att förbättra samarbetet framåt. Ta med fördel hjälp externt för att utveckla feedbacktekniker.

KÄLLA: CHAIR MANAGEMENT.

ligger i en stark och harmonisk ägarrelation. Genom att konsekvent vara öppna, ärliga och sträva efter konstruktiv feedback kan många ägarkonflikter undvikas, understryker Agneta Olsson.

Om en konflikt ändå är under uppsegling kan det vara effektivt att parterna medvetet försöker byta perspektiv för att bättre förstå varandra, menar hon.

– Men det handlar inte bara om att lyssna, utan framförallt om att vilja förstå och respektera andras åsikter samt vara villig att byta perspektiv, säger hon.

KLARA RIKTLINJER

Vissa formalia kan också vara av vikt för att klargöra relationerna och förebygga konflikter. Förutom ett klart och tydligt ägardirektiv, som är en moralisk förpliktelse och pekar ut riktningen för bolaget på fem skriv ihop: fem-tio- tio års sikt, samt ett aktieägaravtal, som juridiskt reglerar hur bolaget ska bedrivas, rekommenderar Agneta Olsson att man inför en uppförandekod – »code of conduct» – som beskriver hur ägarkretsen ska agera inom olika områden.

– Den kan till exempel handla om hur man ska hantera representation, premier och förmåner, konfliktlösning, etiska principer och avvikande beteende. Genom att införa klara riktlinjer för samarbete minimeras risken för missförstånd, förklarar hon.

STYRELSEN SPELAR ROLL

Vilken roll har då styrelsen om det uppstår en konflikt mellan delägarna? Rent formellt är styrelsen visserligen underordnad ägarna. Men det innebär inte att

styrelsen vid en konflikt bör sitta som passiv åskådare. Tvärtom ska styrelsen alltid verka för samtliga ägares bästa och göra sitt yttersta för att undvika konflikt.

– Styrelseordföranden har en viktig roll att spela. Det är en fördel om denne kan engagera sig och ta sig tid att lyssna på parterna. Att objektivt sammanställa fakta och därefter presentera en lösning kan vara det som avgör företagets framtid, förklarar Agneta Olsson.

Sist men inte minst är det viktigt att kontinuerligt utvärdera ägarharmonin. Reflektion och feedback bör ske löpande efter varje längre möte eller projekt, men också genom en större genomgång till exempel en gång i halvåret då delägarna har chans att reflektera bakåt och hur man vill ha det framåt.

Agneta Olsson rekommenderar att man reser bort tillsammans för att diskutera och genomföra någon aktivitet tillsammans, gärna något nytt, oprövat som stärker relationerna och samtidigt utvecklar ägaharmonin.

– Kommunikation är något som behöver byggas över tid. Här är det viktigt att vara ärlig och dela med sig av sina känslor och upplevelser, både positiva och negativa. Att diskutera eventuella irritationsmoment med sina ägarkolleger kan kännas utmanande, men behövs för att inte skapa grogrund för ytterligare ytterligare irritation och misstroende. Om de negativa känslorna får fortsätta växa ostört riskerar de att leda till större, mer infekterade konflikter, sammanfattar Agneta Olsson.

TEXT: LEO OLSSON

EXPERTGUIDE **/ägarskolan**

Expertguide är en serie av samlade artiklar och guider inom olika områden som tidigare varit publicerade i VD-tidningen.