

UNIVERSITETET FOR MILJØ- OG BIOVITENSKAP



Forord

Denne masteroppgaven er skrevet som en avsluttende del i forbindelse med vår mastergrad i økonomi og administrasjon (siviløkonomstudiet) på handelshøgskolen ved UMB, innenfor retningsområdet organisasjon og ledelse.

I denne forbindelsen vil vi gjerne få takket vår veileder Gro Ladegård som gjennom motivasjon og konstruktive tilbakemeldinger har bidratt til at oppgaven er utformet slik den står i dag. Videre vil vi også rette en stor takk til Kristian Skjølsaas i NHO for rådgivning og lærdom i forbindelse med familiebedrifter, kriterier for utvalg, og som et kontaktledd til mulige casebedrifter. Vi vil her også få takket Bjørn Ole Juul- Hansen i Kjøttbransjen for ytterligere bidrag i forbindelsen med rekruttering av casebedrifter. Det finnes ikke noen form for offentlig register når det kommer til familiebedrifter, disse var derfor til stor hjelp slik at vi kom i kontakt med de aktuelle casebedriftene.

Til slutt ønsker vi også å rette en stor takk til våre casebedrifter, og alle deres informanter. Deres åpenhet og velvilje har gjort at vi har kunnet belyse en spennende problemstilling innenfor feltene ledelse og omstilling i familiebedrifter.

Ås, 14. mai 2012

Lisa Roald Barstad

Helene Myhrer

Sammendrag

Tema for denne masteroppgaven er ledelse og omstilling i norske familiebedrifter. Dette har vi valgt på bakgrunn av at familiebedrifter i dag utgjør en stor andel av ”grunnfjellet” i norsk næringsliv, samtidig som vi har sett at Norge har et behov for mer forskning rundt denne type bedrifter. Videre har vi også sett at begrepet omstillingsevne er sentralt for alle bedrifter dersom de skal klare å følge med på endringer og krav fra markedet. I denne forbindelsen ønsket vi å rette søkelyset på eksterne versus interne leders rolle. Hensikten med oppgaven var dermed å få en fyldig beskrivelse av hvordan eksterne og interne ledere kan påvirke familiebedrifters omstillingsevne.

Oppgavens problemstilling er som følger; *”Hvordan kan eksterne versus interne ledere påvirke familiebedrifters omstillingsevne?”*

For å kunne undersøke dette har vi benyttet oss av et kvalitativt design, hvor vi har framsatt åtte antagelser på bakgrunn av problemstillingen og litteraturen på området. Disse har vi brukt som testing, samt svar på problemstillingen.

Undersøkelsen er gjennomført på bakgrunn av et casestudium av fire små- og mellomstore familieeide produksjonsbedrifter, hvor to av bedriftene har rekruttert ledere internt og to eksternt. Dette for å kunne sette de opp mot hverandre og samtidig kunne lete etter likheter og ulikheter. Her har både styreledere, daglige ledere og mellomledere blitt intervjuet ved bruk av kvalitative intervjuer, herunder en semistrukturert intervjuguide. Dette for å kunne få med synspunkter fra ulike nivå i bedriftene, slik at våre resultater kunne tilsvare realiteten i disse casebedriftene, ikke bare enkle oppfatninger.

Gjennom denne oppgaven har vi sett at ledernes påvirkning på omstillingsevnen til familiebedrifter er mer kompleks enn det vi i utgangspunktet forutså, samtidig som at vi heller ikke kan si at det finnes et entydig svar på hvordan eksterne versus interne ledere kan påvirke omstillingsevnen til familiebedrifter. I første omgang har vi gjennom vårt arbeid med denne oppgaven sett at styrets oppbygning og makt påvirker ledernes mulighet til å kunne påvirke omstillingsevnen til familiebedriften, samtidig som at forholdet mellom ledelsen og styret spiller inn. Videre har vi også sett at våre ledere tar med seg ulike kvaliteter inn i familiebedriften, noe som fører til at de har ulik påvirkning på omstillingsevnen, da i stor grad uavhengig av om de er hentet inn internt eller eksternt.

Våre hovedfunn viser videre at antall familiemedlemmer i ledelsen, størrelsen på bedriften, type bedrifter (eksempelvis produksjonsbedrifter og kunnskapsbedrifter), og om bedriften har eksterne konsulenter i styret vil være avgjørende dimensjoner som kan ha betydning for omstillingsevnen. Dette betyr at våre resultater ikke nødvendigvis er gjeldende for alle bedrifter i Norge og verden for øvrig.

Abstract

The theme of this thesis is management and reorganization in Norwegian family businesses. We have selected this on the basis that family businesses today account for a large proportion of the Norwegian industry, and we have seen that Norway has a need for more research on this type of businesses. We have also seen that the concept of adaptability is essential for all businesses if they are to follow the changes and demands from the market. In this context, we wanted to focus on external versus internal managers' role.

The purpose of the task was thus to obtain a full description of how external and internal managers can influence the corporate family adaptability. The problem statement of this paper is as follows: *"How can external versus internal managers affect family businesses adaptability?"*

To examine this, we utilized a qualitative design, where we have put forward eight assumptions on the basis of the approach and on the literature in this area. These we used as testing, as well as answers to the problem statement.

The survey was conducted on the basis of a case study of four small-and medium-sized family-owned manufacturing companies, where two of the companies have recruited executives internally and two externally. This is to be able to compare them against each other and also to look for similarities and differences. Chairmen, managers and middle managers were interviewed using qualitative interviews, including a semi-structured interview guide. This is to be able to get their views from various levels in companies, so our results correspond to the reality of these case companies, not just simple perceptions.

Through this study, we have seen that leaders influence on the adaptability of family businesses is more complex than we initially predicted, while we also cannot say there is a clear-cut answer to how external versus internal managers can affect the adaptability of family businesses. We have seen that the board's structure and power affect managers' ability to influence the adaptability of the family business, while the relationship between management and the board plays an important role. Furthermore, we have also seen that leaders bring different qualities into the family business, which means that they have different effects on the adaptability, as largely independent of whether they are brought in internally or externally.

Our main findings show that the number of family members in the management, size of company, type of industry (e.g. manufacturing companies and knowledge-based companies), and if the company has external consultants on the board will be critical dimensions that may affect the adaptability. This means that our results are not necessarily applicable to all companies in Norway and the world at large.

Innholdsfortegnelse:

1. Innledning.....	1
1.1 Oppgavens tema	1
1.2 Oppgavens bakgrunn og relevans.....	1
1.3 Problemstilling	3
1.4 Avgrensning	3
2. Litteratur.....	5
2.1 Litteratur om omstilling.....	5
2.1.1 Begrepet omstilling	6
2.1.2 Nivåer og typer av omstilling	7
2.1.3 Omstillingsdyktige bedrifter.....	10
2.2 Litteratur om familiebedrifter.....	14
2.2.1 Hva er en familiebedrift?.....	15
2.2.2 Karakteristikk ved familiebedrifter	16
2.2.3 Valget mellom intern og ekstern leder	20
2.2.4 Eierstyring i familiebedrifter	27
2.3 Omstilling i familiebedrifter.....	36
2.4 Antagelser.....	38
3. Metode.....	42
3.1 Valg av metode.....	42
3.2 Utvelgelse av informanter	43
3.3 Intervjuprosessen.....	46
3.4 Bearbeidelse og analyse av materialet.....	48
4. Analyse og drøfting av datamaterialet.....	51
4.1 Klassifisering av vesentlige endringer foretatt av casebedriftene	51
4.2 Hvor omstillingsdyktig er våre familiebedrifter?	52
4.2.1 Konkurransen, overvåking av markedet og fleksibilitet.....	52
4.2.2 Beslutningshastighet.....	54
4.2.3 Er våre casebedrifter villig til å endre på nåværende strategi, mål og praksis?.....	65
4.3 Beslutningenes kvalitet.....	69
4.4 Ekstern versus intern leder – Hvor vil de fungere best?.....	75
4.5 Sammenhengen mellom styret og ledelsen	76
4.6 Styrets betydning – mer komplekst enn det man skulle tro?.....	81
5. Oppsummering og konklusjon	89

5.1 Oppsummering av funn	89
5.2 Konklusjon	93
6. Vurdering av oppgaven og videre forskning	96
6.1 Vurdering av validitet og reliabilitet	96
6.2. Relevans og videre forskning	97
Litteraturliste:	99
Vedlegg:	106
Vedlegg 1: Intervjuguide til leder/mellomleder:	106
Vedlegg 2: Intervjuguide til styret.....	111

1. Innledning

Vi vil i dette kapittelet kort beskrive oppgavens tema, formidle oppgavens bakgrunn og relevans, samt presentere oppgavens problemstilling og avgrensning.

1.1 Oppgavens tema

Tema i denne oppgaven er «*Ledelse og omstilling i norske familiebedrifter*». Som vi skal se nedenfor er dette et aktuelt tema som det i tillegg trengs mer forskning på her i Norge. Vårt utgangspunkt for valg av tema er basert på egne arbeidserfaringer i familiebedrifter. Våres erfaringer, kombinert med teori gjennom ulike kurs innenfor fagfeltet organisasjon og ledelse gjorde at vi så at disse bedriftene er preget av en lederstil med et stort særpreg. Dette er noe som har vekket stor interesse hos oss, og som har ført til at vårt valg har falt på å undersøke familiebedrifter nærmere.

1.2 Oppgavens bakgrunn og relevans

Familiebedrifter

Familiebedrifter utgjør en viktig del av norsk næringsliv. ARES (ARES) anslår at minst to tredjedeler av alle bedrifter i norsk næringsliv er familieeide, noe som betyr at familiebedriftene her til landet har stor betydning for verdiskapningen og sysselsetningen i økonomien. I de fleste tilfeller er familiebedriftene små, men 30 % av de største selskapene i Norge er familieeide (Mandl, 2008). Videre utgjør familiebedrifter om lag 70%-80% av bedriftene i Europa, og står for om lag 40%-50% av sysselsettingen. I likhet med den Europeiske økonomien generelt, domineres denne sektoren av små og mellomstore bedrifter, men i hovedsak av mikrobedrifter med mindre enn 10 ansatte (ibid). Også i USA viser det seg at en tredjedel av S&P500 (indeks over amerikanske aksjebedrifter) kan klassifiseres som familiekontrollerende bedrifter (Anderson & Reeb, 2003). Selv med denne dominansen har familiebedrifter fått lite oppmerksomhet, da f. eks når det gjelder faglitteratur. Her viser også NHOs kartleggingsarbeid et behov for informasjon og kompetanse om denne næringsgruppen (Selvik, 1995).

Chrisman m.fl. (2005) er enig i dette behovet og argumenterer for at denne dominansen av familiebedrifter er viktig i forhold til fokuset i forskningen. Dette feltet har hatt en fremdrift de siste årene, men Chrisman m.fl. (ibid) argumenterer for at det er mye som gjenstår. James (1999) hevder i tillegg at denne forskningen ikke bare er viktig fordi det hjelper familieeide

bedrifter, men også fordi mange andre bedrifter adopterer strategien som gjenspeiler familiebånd og forhold.

Videre er forskere uenige rundt defineringen av en familiebedrift. I en samlestudie av 33 Europeiske land viser det seg at det finnes totalt 90 ulike definisjoner på familiebedrifter (Mandl, 2008). Samtidig som at det ennå ikke eksisterer et rammeverk for å hjelpe integreringen av de mange tilnærmingene som brukes av forskere for å studere familiebedrifter (Chrisman m.fl., 2005). Dette kan gjøre forskningen vanskelig og lite sammenlignbar, og styrker argumentet for at det trengs mer forskning samt samlede definisjoner og rammeverk rundt denne typen bedrifter.

Som NHO uttrykker, vil det spesielle med familiebedrifter være at de kan karakteriseres med *”et eierskap med sjel og karakter”* (Næringslivets hovedorganisasjon, 2008). Dette uttrykket bygger på det at familiebedrifter er preget av sterke sammenkoblinger mellom bedriften og familien, noe som over tid fører til at tilknytningen til familiebedriftene blir styrket. NHO (ibid) har i denne forbindelsen uttalt at denne sterke identifikasjonen til bedriften, i tillegg til et ønske om å sikre at den føres videre til neste generasjon, kan føre til at eierne fort blir opptatt av å beholde sin kontroll over bedriften. Noe som ofte viser seg gjennom en skepsis til å ansette eksterne profesjonelle styremedlemmer og ledere. Dette bringer oss derfor til å se på ekstern ledere versus intern ledes påvirkning på familiebedrifter.

Omstillingsevne

Omstillinger og endringer har alltid vært, og er i økende grad, en del av arbeidslivet. I dagens arbeidssituasjon ser man hyppigere endringer enn før, og det blir mer og mer vanlig å snakke om kontinuerlige endringer fremfor avgrensede og enkeltstående tiltak (Arbeidstilsynet, 2008). Dette gjør at det har blitt et betraktelig forsterket krav til bedrifters omstillingsevne (NOU, 2004:5), og en ser at i økonomisk utfordrende tider kan bedriftens omstillingsevne være avgjørende (NHO). Dette har resultert i en høyere endringstakt i arbeidslivet enn for 5-10 år siden, og begrep som *”change management”* eller *”endringsledelse”* er i dag velkjente for de fleste. Noen av de omstendighetene som ligger til grunn for stadig hyppere omstillinger vil være nye behov for teknologisk utvikling, effektivisering, nye eiere, nye konkurrenter, nye styrings- og tilknytningsformer og internasjonalisering (NOU, 2004:5). Bedriftens evne til å kunne omstille seg er en nødvendig betingelse for å kunne overleve (Tronsmo, 1987), noe som gjør at bedrifter har, eller i hvert fall burde ha et fokus på å utvikle sin egen

omstillingsevne. Vi ser her at endring, eller omstilling, i dag er viktig om man skal lykkes i markedet, samtidig som at det kan være positivt for virksomheten ved at man får utnyttet de materielle og personelle ressursene i bedriften.

Sett dette i sammenheng, ble vi nysgjerrige på hvordan ekstern versus intern ledelse kan ha påvirkning på familiebedrifters omstillingsevne.

1.3 Problemstilling

Ut ifra oppgavens tema og introduksjonen over har vi kommet frem til følgende problemstilling for vår oppgave:

”Hvordan kan eksterne versus interne ledere påvirke familiebedrifters omstillingsevne?”

I denne undersøkelsen ønsker vi altså å gå i dybden på familiebedrifter for å få en forståelse av hvordan eksterne versus interne ledere kan påvirke bedriftens omstillingsevne, da både i positiv og negativ retning. Her er det viktig å poengtere at vi ikke er ute etter å se på hva ledere kan gjøre for å påvirke familiebedrifters omstillingsevne, men hvordan de *faktisk* påvirker omstillingsevnen til familiebedriftene, og om vi finner noen sammenhenger eller ulikheter mellom eksterne versus interne ledere. I teoridelen vil vi gå igjennom tidligere forskning på dette feltet, samt utarbeide antagelser som vil hjelpe oss å besvare problemstillingen.

1.4 Avgrensning

På grunn av ressurs- og tidsbegrensning har vi måttet avgrense denne masteroppgaven både når det gjelder teori og utvalg. Det å finne ut av hvordan eksterne versus interne ledere kan påvirke familiebedrifters omstillingsevner kan gjøres på flere ulike måter. I denne oppgaven vil dette bli avdekket på bakgrunn av fire casebedrifter som befinner seg på østlandsområdet, hentet ut fra oversikten til NHO og kjøttbransjen, noe som betyr at vi har begrenset oss til produksjonsbedrifter innenfor en landsdel. Siden kvalitativ metode i tillegg er svært tidskrevende har dette også satt en begrensning i forhold til hvor omfattende undersøkelsen har blitt gjennomført, da med tanke på antall casebedrifter og tid disponert i hver bedrift.

Videre er alle våre nøkkelbegreper omstilling, familiebedrifter og lederskap brede begreper som vi har måttet avgrenset i denne oppgaven. Omstilling kan blant annet både omhandle endringer i og utenfor eksisterende organisasjon. I denne oppgaven skal vi kun se på omstillinger internt i bedriften. Videre har vi valgt å ikke omtale organisasjonskultur, selv om

at vi ser at dette er en variabel som kan påvirke omstillingsevnen til en bedrift. Siden vårt fokus først og fremst er rettet mot lederne i familiebedrifter og hvordan de kan påvirke omstillingsevnen, fant vi det derfor forsvarlig å ikke gå ned på ansattes nivå, eller organisasjonskulturen i denne oppgaven. Videre vil vi kun belyse familiebedrifter i form av hva som er hensiktsmessig i henhold til vår problemstilling. Vi går heller ikke inn på lederstiler. Isteden har vi valgt å se på hva som er mest hensiktsmessig i forhold til det å ha en ekstern versus intern leder i en familiebedrift, og hvordan han/hun kan påvirke bedriften omstillingsevne. I ordet *kan* ligger også det at det ikke nødvendigvis er slik at lederen får eller har mulighet til påvirkning grunnet styringssettene i familiebedriftene. I denne forbindelsen har vi valgt å se på forvaltningsteorien og prinsippal-agentteorien, selv om at det finnes flere styringssett som kan være gjeldende. Dette fordi våre valg har falt på å ta opp de styringssettene som har blitt mest omtalt i tidligere forskning knyttet opp mot familiebedrifter, og som representerer en del forskjeller.

2. Litteratur

Siden tidligere forskning ikke eksplisitt tar for seg vår problemstilling, har vi valgt å dele denne delen av oppgaven inn i tre hoveddeler: ”Litteratur om omstilling”, ”Litteratur om familiebedrifter” og ”Omstilling i familiebedrifter”. Dette for å få definert og utdypet nøkkelbegrepene våre samtidig som at det gir oss ett godt grunnlag til å kunne utarbeide antagelser ved å knytte disse tre delene sammen.

I det første kapittelet vil vi gå nærmere inn på begrepet omstilling og hva som kjennetegner omstillingsdyktige organisasjoner. Deretter vil vi i neste kapittel redegjøre for hva en familiebedrift er, hva som kjennetegner en slik type bedrift, se på tidligere bidrag rundt valget mellom ekstern versus intern leder i familiebedrifter, samt ta for oss styringsprinsipper i familiebedrifter. Avslutningsvis vil vi oppsummere og knytte de to foregående kapitlene sammen, før vi presenterer våre antagelser.

2.1 Litteratur om omstilling

I likhet med Hilsen m.fl. (2004) ser vi at forskningslitteraturen om omstilling ikke er lett å sammenligne. Dette fordi det blir omtalt en rekke forskjellige typer omstilling er samtidig som at det har blitt fokusert på ulike effekter av omstilling. I tillegg til dette blir det i liten grad anvendt samme metodiske tilnærming. Ut over dette finnes det heller ikke mye forskning omkring familiebedrifter relatert til omstilling. På bakgrunn av dette har vi derfor valgt å kun fokusere på omstilling i denne delen av oppgaven, for så å kunne knytte dette opp mot familiebedrifters omstillingsevne senere.

Både innenfor privat og offentlig sektor, har det i flere tiår hersket et slags omstillingshysteri i norsk arbeidsliv. Vi får vite at virksomhetene ikke lenger er effektive nok, og at de ikke kan fortsette å opptre slik de har gjort med de driftsformer som ble skapt for gårsdagens utfordringer (Skorstad, 2011). Jacobsen og Thorsvik (2007) støtter dette og sier at en endring i mange tilfeller innebærer en nytenkning, altså at man skal gjøre noe nytt. Dette gjør at likheten mellom endring og innovasjon vil være sterk. Som vi skal se senere i oppgaven, vil kanskje dette være spesielt utfordrende for familiebedrifter siden de gjerne bygger på tradisjoner og som derav ofte vil holde på noe av det de ”alltid” har gjort.

Videre er dagens økonomiske system, som nevnt tidligere, i stadig forandring, da spesielt etter finanskrisen og dens etterdønninger. I følge Tronsmo (1987) medfører dette at organisasjoner står overfor store krav til omstillingsevner for at man som bedrift skal overleve.

Omstillingsevnen til en bedrift vil være den evnen bedriften har til å endre seg eller respondere på de endringene som skjer i omgivelsene, noe som vil vise seg ved at organisasjonen klarer å lære av erfaringer, og tilpasser seg omgivelsene som en konkurrent i markedet (Businessdictionary). Regjeringen ved finansdepartementet (St.meld.nr.8 (2004-05)) mener at denne evnen til omstilling gir uttrykk for i hvilken grad den enkelte bedrift og økonomien som helhet klarer å flytte ressurser på en måte som gjør den bedre enn det som var.

Hensikten med denne oppgaven er nettopp å undersøke hvordan eksterne versus interne ledere kan påvirke omstillingsevnen til en familiebedrift. Derfor vil avsnittet over representere vår avhengige variabel. Videre vil vi nedenfor gå nærmere inn på begrepet omstilling, samt se på ulike typer og nivåer av omstilling for å få en klarere forståelse av hva det innebærer å omstille seg. Vi ser også at det å ha en god omstillingsevne vil vise seg ved at bedriften er omstillingsdyktig. Derfor vil vi helt til slutt i dette kapitlet gå dypere inn på hva en omstillingsdyktig bedrift er, slik at vi senere i oppgaven kan benytte oss av dette når vi vurderer interne ledere opp mot eksterne ledes påvirkning på familiebedriftenes omstillingsevne.

2.1.1 Begrepet omstilling

Omstilling er et begrep med mange betydninger, og som derav også brukes i mange situasjoner. Både i media, taler og foredrag ser man for eksempel at begrepet ofte blir brukt i generelle fraser i form av at vi må ”omstille oss for å henge med i tiden”. Slike uttrykk henviser underliggende til dyptgående endringsprosesser som omfatter både mentale og materielle forhold. I følge Hansen og Selstad (1999) er omstilling den norske varianten av det engelske begrepet restrukturering, noe som gjør at de til dels brukes tilnærmet synonymt. I tillegg til disse to ser vi at omstrukturering, reorganisering og omorganisering er begreper som blir brukt om hverandre både i litteraturen og i medier. Dette kan tyde på at det ikke er klarhet i hva som ligger i de ulike begrepene, samtidig som vi ser at denne ”blandingen” fort kan føre til uklarheter rundt hva det er man egentlig legger i eksempelvis begrepet omstilling.

I følge Hilsen m.fl. (2004) finnes det ingen entydig definisjon på omstillinger generelt, men de henviser til en Staskonsultrapport som viser til en definisjon som er utarbeidet av en arbeidsgruppe nedsatt av Administrasjonsdepartementet i 1995, som beskriver en omstilling som ”(...) *en særskilt form for sprangvis utvikling*”. Kimberly & Quinn (1984) har valgt en mer utfyllende definisjon og definerer omstilling som ”(...) *en vesentlig endring i*

organisasjonens struktur, strategi eller prosess”. Denne definisjonen skiller altså mellom det som kan betraktes som en naturlig utvikling og en vesentlig endring i organisasjonen. NAV (Bandlien, 2009) legger også vekt på dette vesentlighetskravet og definerer en omstilling som ”En vesentlig endring av bedriftens produksjon eller etablering på nye markeder. Dette kan innebære gjennomgående endringer av produksjonsmåter, et skifte av produksjonsutstyr eller overgang til nye produkter og tjenester.” Som man ser kan vi trekke frem flere ulike definisjoner på omstilling, noe som støtter Hilsen m.fl. (2004) utsagn om at det ikke finnes noen entydig definisjon. Men det som viser seg å gå igjen er vesentlighetskravet, og at det i stor grad bygger på endringer i organisasjonens struktur, strategi eller prosess. Kimberly & Quinn`s (1984) kortfattede definisjon dekker derfor i stor grad det andre akademikere legger vekt på i sin definering av omstilling.

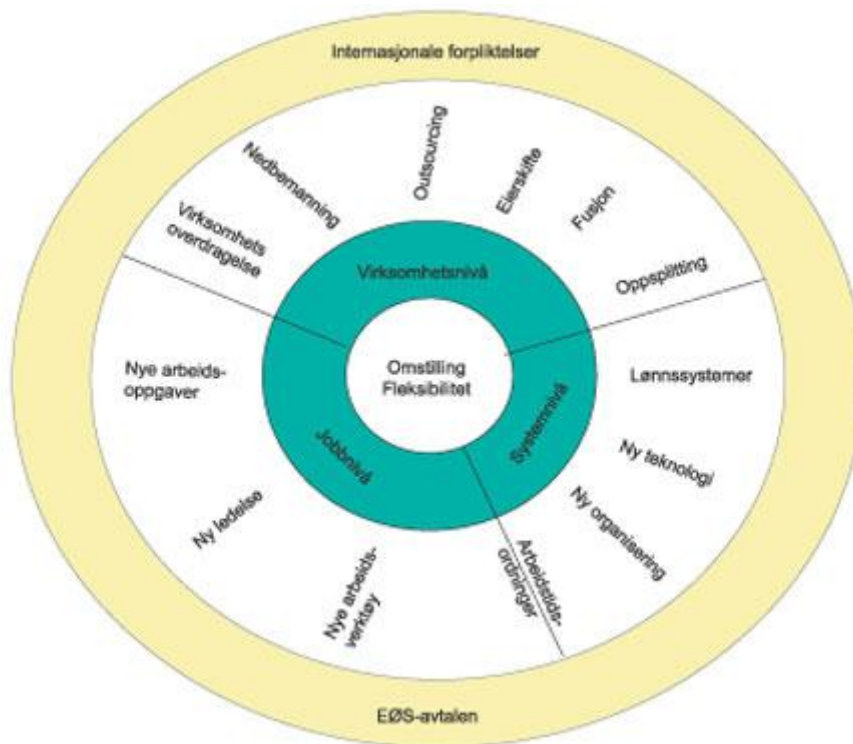
Som avsnittet over avdekker skal en omstilling ha karakter av en *vesentlig* endring av dagens situasjon. I følge Fornyings-, administrasjons- og kirke departementet (NOU (2004:5)) er dette nødvendig fordi det er grader mellom hva som kan kalles en omstilling, og hva som er en naturlig utvikling av en jobb. De legger videre til at det er en gråson mellom disse to begrepene, og at man må legge til grunn det tidligere nevnte ”vesentlighetskravet” til det som betegnes som omstilling, og at det her er forskjellig fra arbeidstaker til arbeidstaker hva som oppfattes som vesentlig.

2.1.2 Nivåer og typer av omstilling

”Omstilling kan foregå innad i eksisterende virksomhet, men også på tvers av virksomheter og næringer. En viktig form for omstilling består i å ta i bruk nye produksjonsprosesser eller produsere nye produkter, ofte omtalt som *innovasjon*.” (St.meld.nr.8 (2004-05)). Omstilling omfavner altså ikke bare vesentlige endringer innad i den eksisterende bedriften. Men dersom man kun ønsker å se på omstillinger på arbeidsplassen, vil man her snakke om omstilling på ulike nivåer (Norendal, 2008). I følge fornyings-, administrasjons- og kirke departementet (NOU (2004:5)) kan en mulig inndeling være;

- Endringer på *virksomhetsnivå*: eierskifte, oppsplitting, fusjon, outsourcing osv.
- Endringer internt i virksomheten på *systemnivå*: nye lønssystemer, ny teknologi, overgang fra hierarkisk organisering til prosjektorganisering, osv.
- Endringer på det *individuelle nivå*: nye arbeidsoppgaver, ny ledelse, nye arbeidsverktøy/teknologi osv.

Sistnevnte tar gjerne utspring i endringer på virksomhet- eller systemnivå. I figuren nedenfor har departementets samlet de ulike typene for omstilling innenfor de ulike nivåene samtidig som at den viser at de er gjensidig utelukkende.



Figur 2.1. Typer og nivåer av omstilling (NOU (2004:5)).

I følge Hilsen m.fl. (2004) er de vanligste typene for omstilling; omorganisering, nedbemanning, fristilling/outsourcing, konkurranseeksponering og fusjoner. I figuren ovenfor finner vi igjen alle disse bortsett fra konkurranseeksponering. Grunnen til dette kan være at denne typen omstilling først og fremst angår offentlig sektor (ibid).

Fire ulike sider ved omstilling

I følge Tronsmo (1987) er det fire ulike "sider" ved omstilling. Den *første siden* er tidsperspektivet; det er ikke tilstrekkelig å ha greid omstillingene frem til i dag, man må også bygge inn omstillingspotensialet for fremtiden. Som nevnt innledningsvis setter markedet i dagens samfunn et krav om kontinuerlig forbedring og effektivisering. En påstand her kan være at bedrifter som tenker fremover vil kunne inne ha større evne til å omstille seg, siden de allerede har bygd oppe et potensial for omstilling før omgivelsene faktisk krever det. De vil på denne måte ligge frempå og vil kunne snu seg fort når en endring kreves. *Den andre siden* ved omstilling dreier seg om hvilke elementer ved organisasjonen som skal endres. For å

illustrere dette vil vi her anvendes den såkalte 7S-modellen som konsulentfirmaet McKinsey & Co. (sitert i Tronsmo, 1987, s. 16) ofte benytter. Her skiller man mellom organisasjonens syv såkalte «nøkkel-elementer»:

- *Strategi* dreier seg om bedriftens mål, visjoner, forretningsidé, det bedriften har bestemt seg for å gjøre, samt hvordan man planlegger å nå målene.
- *Organisasjonsstruktur* dreier seg om ansvars- og myndighetsforhold, rapporteringslinjer, organisasjonsform, grad av spesialisering og grad av resultatansvar.
- *Stab* dreier seg om personalets sammensetning, karakteristika, kompetanse, opplæring, rekruttering og karriere.
- *Styringsystemer* dreier seg om verktøy for styring og kontroll, samt styringsdata og styringsmåter. Disse kan være både formelle og uformelle.
- *Særpreget kompetanse* dreier seg om nøkkelpersonells kompetanse, og det organisasjonen totalt er flink til å gjøre. Konkurransefortrinn er spesielt viktig.
- *Lederskap* dreier seg om hva slags lederstil som anvendes, hvordan topplederne bruker sin tid, hva de er opptatt av, hvilke signaler de sender ut og hva slags forhold de har til sine medarbeidere.
- *Organisasjonskultur* dreier seg om de normer, verdier, felles spilleregler og oppfatninger som særpreger organisasjonen, og som tas for gitt av folk som arbeider der.

De syv ”nøkkel-elementene” representerer et hierarki, hvor ”strategi” står øverst. Dette er der viktigste elementet, og de andre elementene bør tilpasses dette. På neste nivå kommer ”særpreget kompetanse”, som på en måte kan representere organisasjonens ”evne”, og ”organisasjonskultur”, som på tilsvarende måte kan representere organisasjonens ”vilje”. De fire siste elementene kan plasseres nederst i hierarkiet, og tjener til å understøtte de som står over. Når det gjelder omstilling kan man tenke seg at det gjennomføres forandringer innenfor ett eller flere av disse elementene. Dette viser at begrepet er svært bredt og kan omhandle svært mye.

En tredje side ved omstilling dreier seg om hvor sterkt forandringene påvirker organisasjonen. Man kan tenke seg at det først og fremst dreier seg om forhold utenfor bedriften, for eksempel ved at man starter ny virksomhet eller forandrer strategi. Man kan videre forandre deler av

den etablerte organisasjon. Det dreier seg da ikke primært om å starte med noe nytt, men heller å gjøre om noe gammelt. Dette er selvsagt vanskeligere, men kan også dreie seg om å forandre grunnleggende sider ved organisasjonen, inkludert organisasjonskulturen. Dette er imidlertid noe bedriften sjelden eller aldri gjør frivillig.

En *fjerde side* ved omstilling dreier seg om hvilke drivkrefter som mobiliseres for å ta initiativ til og å gjennomføre omstillingene. Grovt sett kan vi snakke om tre hovedtyper av drivkrefter:

- Krefter som har sin rot i *fornuft*, kunnskap og planlegging. Man foretar endringer fordi man ut ifra grundige overveielser og rasjonelle vurderinger mener at det er fornuftig. Assosiasjoner i retning av analyse og *planlegging* er nærliggende. Man legger hovedvekten på denne rasjonelle siden ved omstilling.
- Krefter som har sin rot i at man *ønsker* omstilling. Folk er i stor grad preget av aktivitetstrang. Man liker å sette i gang nye ting. Assosiasjoner i retning av *entreprenørskap* er nærliggende.
- Krefter som har sin rot i at man er *tvunget* til å gjøre omstillinger. Man blir presset av markedet, kunder, eiere, banker, kreditorer, myndigheter eller andre. Eller man blir presset av sin egen dårlige økonomi, av at viktige medarbeidere slutter, eller av andre former for ”skriften på veggen”. Assosiasjoner i retning av ”krise” er nærliggende.

De tre kreftene utelukker hverandre ikke. Og i alle bedrifter vil man ha elementer av alle tre (ibid).

2.1.3 Omstillingsdyktige bedrifter

I følge Tronsmo (1987) vil en omstillingsdyktig bedrift kjennetegnes ved at den har evne til å fange opp nye signaler i markedet og å fatte raske beslutninger om nye prosjekter, salg og kjøp. I tillegg utnytter den alle muligheter som byr seg i den stadig sterkere konkurransen, og er villig til å sette spørsmålstegn ved og å endre på eksisterende strategi, mål og praksis.

Dette vil innebære at organisasjonen må følge med på det som skjer rundt den, den må kunne være effektiv i forhold til beslutningstaking, utnytte mulighetene de får og ser i markedet, samt være kritisk og villig til å endre på nåværende strategier, mål og praksis.

Vi ser altså at endringer av dagens organisasjoner er viktig for å henge med i markedet og for å være konkurransedyktig. I følge Hilsen (2011) kan endringsprosesser beskrives ut fra grad av kontinuitet, der kontinuerlige omstillingsprosesser utgjør det ene ytterpunktet og sprangvise endringer det andre. Videre argumenterer hun for at dersom man ønsker å utvikle

endringsdyktige bedrifter, er kontinuerlig og balansert utviklingsarbeid et virkemiddel. Dette fordi kontinuerlige utviklingsarbeid som er integrert i det daglige arbeidet, sikrer løpende læring og bedre endringsdyktighet. Her er det viktig at utviklingsarbeidet får en plass i det daglige, slik at det ikke konkurrer med driften, men heller kompletterer den. Man må sette av tid og organisere felles møteplasser for dette, og deltakelse i utviklingsarbeidet må få høy prioritet i virksomheten. ”Utviklingsorganisasjonen kan sees som et treningsrom for bred medvirkning, utvikling og læring.” (ibid).

I tråd med dette mener Skorstad (2011) at dagens organisasjoner må lære seg å lære. Dette fordi dagens samfunn konstant er i bevegelse, noe som fører til at det ikke nytter å klamre seg til kunnskaper som er knyttet til det som var. Derfor må de mestre det uforutsigbare og uventede for å ha et håp om å kunne overleve. På grunn av dette beskrives lærende organisasjoner, lean-baserte løsninger, fleksible organisasjoner, dynamiske organisasjoner, organiske organisasjoner og selvutviklede organisasjoner om hverandre som morgendagens løsninger. Byråkratiske, fordristiske eller tayloristiske varianter vil altså påstå å høre fortiden til (ibid).

Olberg (2003) legger også vekt på at fordisme og taylorisme ikke lenger fungerer som effektive mønstre for produksjonsorganisering eller bedriftsledelse. I stedet velger han, i likhet med tidligere forskning, å legge vekt på *fleksibel* spesialisering som et alternativ til tradisjonell masseproduksjon. Olberg (ibid) har i sin fremstilling valgt å utarbeide en figur som oppsummerer noen stikkord fra diskusjonen om fleksibel spesialisering som alternativ til tradisjonell produksjonsorganisering, også kalt ”fordisme”:

Tabell 2.1: Fordisme versus fleksibel spesialisering (Olberg, 2003, s. 9).

	Fordisme	Fleksibel spesialisering
Produkter, marked	Standardisert, Massekonsum	Differensiert, Segmenterte markeder
Teknologi	Enkel repetisjon, samlebåndsproduksjon	Kompetansedrevet informasjonsteknologi
Arbeidsdeling	Høy	Lav
Omstillingsevne	Lav	Høy
Styringsform	Kontroll	Medvirkning
Kvalifikasjonsprofil	Lav, standardisert	Høy, fleksibel
Optimal bedriftsstørrelse	Store foretak, Stordriftsfordeler	Små -og mellomstore bedrifter, fleksibilitet
Lokaliseringsmønster	Standardisert	Regionale nettverk

Som vi her ser vil fleksibel spesialisering blant annet føre til høy omstillingsevne. På bakgrunn av dette vil et naturlig alternativ for å beskrive omstillingsevnen til en bedrift være å vise til bedriftens fleksibilitet. Som vi også ser av figur 2.1, er et vesentlig element i både bedriftenes og arbeidstakernes evne til omstilling, hvor fleksible reglene er, og hvor stort handlingsrom reglene gir bedriftene og arbeidstakerne lokalt (NOU (2004:5)).

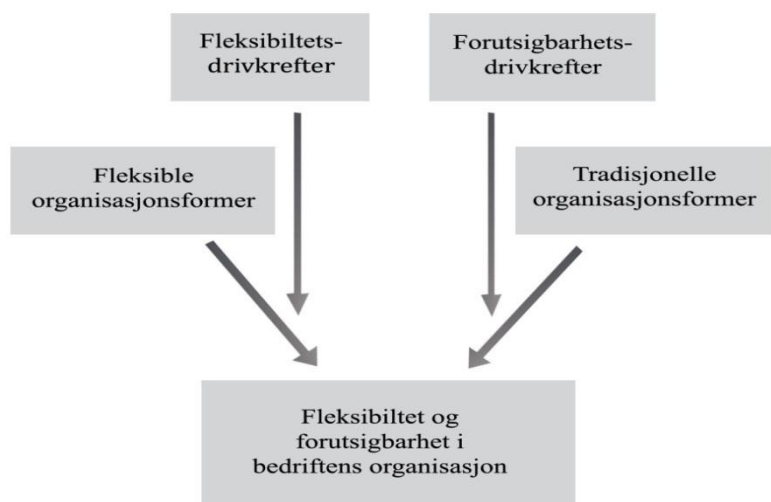
Begrepet fleksibilitet brukes til å favne over et bredt spekter av fenomener og problemstillinger (ibid). Det brukes blant annet om:

- Evne og mulighet til å endre organiseringen av arbeidet som følge av nye teknologi, organisasjons- og produksjonsformer,
- framvekst av og muligheten til å bruke mer variert lønns-, arbeidstids- og ansettelsesmønstre som følge av endringer i arbeidsstyrkens og virksomhetenes sammensetting og behov, og
- konsekvenser av reguleringer for arbeidsmarkedets virkemåte og sysselsetting

Videre har Arbeidslivsutvalget (ibid) gitt følgende definisjon på fleksibilitet: *”Rent allment dreier fleksibilitet seg om to ting. Det ene er hvorvidt et fenomen kan skifte og forandre seg i*

takt med at utviklingen skaper behov for nye løsninger og tilpasninger. Fleksibilitet står her for forandringsevne, i motsetning til rigiditet. Det andre aspektet er hvorvidt ordninger kan være forskjellige på samme tidspunkt, avhengig av aktørenes ønsker og situasjonens krav. I denne forstand helsepeiler fleksibilitet på mangfold, i motsetning til ensretting. Fleksibilitet dreier seg således om to ting – mulighet for forandring over tid, og mulighet for mangfold i øyeblikket.”

I motsetning til Skogstad (2011) og Olberg (2003) tar Colbjørnsen (2003) opp spenningen mellom forutsigbarhet (som stort sett betyr stabilitet) og fleksibilitet (som betyr endringsevne). Her argumenterer han for at fleksibel organisering må modifisere og supplere, men ikke erstatte tradisjonelle former for bedriftsorganisering, ansettelse og partssamarbeid. I sin drøfting viser han at også fleksible bedrifter har behov for å bruke elementer av tradisjonelle måter å organisere på. Her vil en kobling mellom fleksibel organisering og et visst innslag av byråkrati, lange ansettelsesforhold og regulert partssamarbeid føre til at både organisasjonen og ansatte evner å omstille seg, samtidig som at bedriften lykkes med å kontrollere og styre sine omgivelser for å høste langsiktighetens gevinster. Videre har han i sin drøfting bundet sammen en normativ teori som dels sier noe om *når* det er spesielt aktuelt å anvende fleksible organisasjonsformer, og *når* de eventuelt må suppleres med mer tradisjonelle mekanismer. Nedenfor vil vi illustrere og kort beskrive Colbjørnsens (ibid) normative modell for bedriftsorganisering, da denne vil være nyttig for våre drøftinger videre i oppgaven.



Figur 2.2: En normativ modell for bedriftsorganisering (Colbjørnsen, 2003, s. 221)

Denne teorien starter med en antagelse om at fleksible organisasjonsformer er nødvendige for å fremme omstilling og mangfold i bedriftene, men at slike organisasjonsmodeller ikke vil være like relevante i alle bedrifter og i alle deler av arbeidslivet. For å oppnå fleksibilitet i betydningen av omstillingsevne og mangfold må man i følge denne teorien anvende; bedriftsnettverk, delegerer resultatansvar, «empowerment», prosessorganisering og team, interne markeder, åpne ansettelsesrelasjoner, og individuelle arbeidsavtaler. Videre sier den at dess mer konkurranse, internasjonalisering, krevende kunder, aktive eiere og forventinger om fleksible arbeidsforhold av ansatte, dess mer fleksible organisasjonsformer må bedriftene bruke. På den andre siden sier teorien at man kan oppnå forutsigbarhet ved å ha klare grenser mellom organisasjon og omgivelser, sentralisert beslutningsmyndighet, standardisering og regelstyring, hierarki, spesialiserte oppgaver og avdelinger, vertikal kommunikasjon og rapportering, skjermende ansettelsesforhold, og kollektive avtaler. Her må bedriftene basere seg på mer bruk av tradisjonelle organisasjonsformer under følgende forhold;

- Dess mindre tillit som finnes mellom transaksjonspartnere,
- dess mer gjensidig avhengighet det er mellom ulike aktiviteter i en produksjonsprosess,
- dess mer dramatiske konsekvensene er av at det gjøres feil,
- dess viktigere fundamentale innovasjoner er i det konkurransepillet bedriftene deltar i,
- dess oftere det kreves ekstraordinær prestasjoner for å håndtere uventede situasjoner,
- dess mindre ettertraktet kompetanse arbeidstakerne besitter,
- dess mer nødvendig det er for bedriften å gjennomføre egen opplæring, og
- dess mer risikovegende arbeidstakerne er.

2.2 Litteratur om familiebedrifter

Nedenfor vil vi starte med å definere hva en familiebedrift er. Videre vil vi gå nærmere inn på hva det er som karakteriserer en slik type bedrift. Dette har vi valgt å gjøre fordi det fortsatt ikke finnes en entydig definisjon på familiebedrifter. Det å bygge på med karakteristikk vil dermed kunne bidra med et klarere skille mellom familiebedrifter og ikke-familiebedrifter. Dette vil videre være nyttig for oss når vi skal velge ut casebedrifter for oppgaven, samtidig som at vi kan bruke dette direkte i analysedelen når vi snakker om intern versus ekstern ledere i familiebedrifter siden vi selv oppfatter det slik at en familiebedrifts karakteristikk muligens skilr litt ut når det kommer inn en ekstern leder, eller et eksternt styremedlem.

Formålet med denne oppgaven er først og fremst å finne ut om eksterne ledere har en annen påvirkning på familiebedrifters omstillingsevner enn det interne ledere har, ikke å skille familiebedrifters omstillingsevner fra ikke-familiebedrifters. Men siden vi har funnet lite forskning rundt familiebedrifter knyttet til omstilling, ser vi det som helt nødvendig å kunne skille disse to typene av bedrifter fra hverandre for så å kunne bruke dette når vi skal knytte ekstern versus intern ledelse i familiebedrifter opp mot omstillingsevnen senere i oppgaven. Mye av det som blir trukket frem her vil bygge på Mandl's (2008) samlestudie. Her har hun samlet de karakteristikkene som har kommet frem etter å ha sammenlignet ulike forskningsbidrag fra 33 land i Europa, da inkludert Norge.

2.2.1 Hva er en familiebedrift?

Betegnelsen "familiebedrift" blir ofte brukt uten å ha en klar definisjon som nøyaktig sier hvem vi snakker om. Dette har ført til flere forsøk på å definere begrepet. I følge NHO (Næringslivets hovedorganisasjon, 2008) har fokuset gått mot å undersøke selskapets hensikt og visjon, for så å benytte dette som grunnlag for å definere en virksomhet som familiebedrift. Videre er det, i følge Kristian Skjølaas (2011 [personlig korrespondanse]) i NHO, slik at en familiebedrift er "(...) en bedrift der hvor eieren har en dominerende innflytelse på bedriftens drift og eierskap. Er du dominerende, det er du som bestemmer, så er du en familiebedrift". Dette vil si at en person med aksjemajoritet kan defineres som en familiebedrift.

Andre forskere har i likhet med Banalieva og Eddleston (2011) valg å gå grundigere til verks og peker på aksjemajoriteten ved sin definering av familiebedrifter; "*Familiebedrifter er der familien har den største aksjeposten, med kontroll av minst 20 % av aksjene, og kan være ledet av både familiemedlemmer og personer utenfor familien*" (ibid). Videre har andre igjen fokusert på kontrollen; "(...) kontroll av strategisk retning og en intensjon om at bedriften skal forbli i familien" McConaughy (2000). Her blir det fokusert på eierskapet, og at familiens påvirkning på strategi er essensielt i beskrivelsen av en familiekontrollert bedrift.

Når det gjelder NHO, påpeker Skjølaas (2011 [personlig korrespondanse]) at deres valg har falt på å ta i bruk kvalitative definisjoner på familiebedrifter, men at heller ikke de har en fast og klar definisjon. Dette gjør at det fortsatt eksisterer et behov for en samlende definisjon på familiebedrifter, slik at forskning kan sammenlignes over tid og over landegrenser. GEEF (NHO om familiebedrifter, 2008) har nylig tatt et slikt initiativ og sier at et firma, uavhengig av størrelse, er å betrakte som en familiebedrift dersom:

- Majoriteten av eierpostene kontrolleres av bedriftens grunnlegger eller en person som har kjøpt majoriteten av aksjene, eller av deres ektefelle, foreldre, barn eller barns arvtaker,
- majoriteten av aksjene eller tilsvarende kan eies direkte eller indirekte gjennom et annet selskap, og
- minst ett familiemedlem, eller nær slektning er involvert i bedriftens ledelse eller administrasjon.

På bakgrunn av dette ser vi at det er vanskelig å definere hva en familiebedrift er, noe som også viser seg igjennom den tidligere nevnte studien av 33 land i Europa (Mandl, 2008). Dette gjør at sammenligninger av studier rundt om i verden må betraktes med varsomhet og at det er vanskelig å kunne generalisere funnene. Men som vi ser fra tidligere studier og tidligere forsøk på å definere begrepet, vil familiens aksjemajoritet og dens klare påvirkning på bedriftens strategier være viktige elementer om man som bedrift skal kunne falle inn under betegnelsen familiebedrift.

Ut ifra de ulike definisjonene presentert over har vi i vår studie valgt ut følgende kriterier for at en bedrift skal kunne falle inn under betegnelsen familiebedrift:

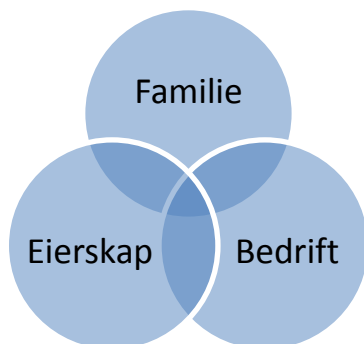
- Aksjemajoritet, mer enn 51 %, delt på en eller flere medlemmer av familien,
- vesentlig påvirkningsevne på bedriftens strategiske retning,
- minimum en ansatt i bedriften, samt minimum en representert i styret, og
- bedriften må ha gått igjennom minst ett generasjonsskifte.

Mer om vår begrunnelse for valg av denne definisjonen kommer vi tilbake til i vår metodedel (se kapittel 3.2). Videre i oppgaven vil vi nå beskrive typiske karakteristikk ved familiebedrifter. Dette for å få et klarere bilde av hva det er som skiller familiebedrifter fra ikke-familiebedrifter.

2.2.2 Karakteristikk ved familiebedrifter

Det første som ofte kjennetegner familiebedrifter er sterke, gjerne personlige, relasjoner til lokalsamfunn og ansatte (ARES). Videre ”(...) *blandes ofte formelle posisjoner i sjefsstillinger og styreverv, med aksjonærmakt og uformelle relasjoner mellom mennesker som elsker hverandre og hater hverandre mer enn folk flest*” (Selvik, 1995, s.7).

I følge Johannesen (2002) skiller familiebedrifter seg fra andre bedrifter først og fremst ved at personer i bedriften opptrer i forskjellige roller samtidig, henholdsvis som eiere/styret, ledere og familiemedlemmer. Familiebedriftens spesielle særtrekk er derfor, i følge han, knyttet til overlapping av disse rollene;



Figur 2.3: Overlappende roller i familiebedrifter (kilde; Landsberg/Ayres, sitert i Johannesen, 2002, s. 3)

Videre blir det nevnt at en slik overlapping av roller er kilde til mange ulike fordeler og ulemper. En av de fremtredende fordelene er den korte beslutningsprosessen som er typisk for de fleste familiebedrifter. Der hvor leder og eier er samme person, kan han/hun avveie både bedriftens og eiernes (familiens) interesser. Det vil ikke være behov for å forsvare sine disposisjoner overfor et stort antall aksjonærer til enhver tid, og lederen kan derfor handle raskt (ibid). Andre grunner til rask beslutningstaking i denne typen bedrifter er uformaliteten, høye nivåer av verdifull informasjonsoverføring og annerledes kommunikasjon. Familiemedlemmer møtes for eksempel oftere og diskuterer problemstillinger ”ved kjøkkenbordet”, noe som også fører til en mer åpen tilbakemelding/input mulighet (ibid).

På den andre siden kan denne overlappingen føre til at det ikke blir gitt nok oppmerksomhet til styrets aktiviteter (om de har et formelt styre) og beslutningsprosesser (Kostia, 2008 sitert i Mandl, 2008, s. 65). Som et eksempel viser det seg at det i Polen bare er 24 % av familiebedriftene som har skrevne bedriftsplaner (Popczyk/Popczyk, 1999 sitert i Mandl, 2008, s. 65). Også i Sverige finner forskere at familiebedrifter (sammenlignet med ikke-familiebedrifter) oftere mangler langsiktige og kortsiktige bedriftsstrategiplaner, skrevne vurderinger av ansatte og skrevne planer for de ansatte. Dette skyldes at familiebedrifter som oftest er små og mellomstore bedrifter, men kan også være en konsekvens av mer utviklede personlige og uformelle relasjoner mellom interessenter i bedriften (Emling, 2000).

Mangel på formelt ansvar og det stigende antallet av (formelt eller uformelt) involverte personer i noen familiebedrifters beslutningstakingsprosess (spesielt dersom bedriften allerede har gjennomgått flere generasjonsskifter) kan også resultere i en høyere kompleksitet av beslutningsprosesser og ett viss konfliktpotensial, særlig når konkrete saker er vanskelig å beslutte (Mandl, 2008).

Innenfor familiebedrifter er det altså en spesiell sammenheng mellom familien og bedriften. Familien er, formelt, men også uformelt, i sentrum av selskapet, noe som resulterer i at to strukturer møter hverandre, nemlig familien og bedriften. Sammensetningen av familiemedlemmer påvirker bedriften, spesielt om flere av medlemmene er involvert i flere roller samtidig. Dette sammen med komplekse relasjoner, særlig dersom flere personer er involvert i ulike roller som ikke fullt ut er overensstemmende til hverandre, øker potensialet for konflikter, og påvirker både familiens og bedriftens atmosfære (Mandl, 2008). I følge Mandl (ibid) er de mest fremtredende konfliktpotensialene knyttet til følgende saker:

- Fremtidige forretningsplaner og virksomhetsoverdragelser (f.eks valg av etterfølger, økonomiske problemer, motstand fra grunnleggeren ved at han/hun ikke ønsker å trekke seg fra selskapet)
- Valg av ledere
- Ensidige beslutningsprosesser av familiemedlemmer som er involvert i virksomheten uten å konsultere med resten av familien
- Godtgjørelse av familiemedlemmer som medarbeidere og ledere
- Fordeling av overskudd (også til familiemedlemmer som ikke er operativt involvert i virksomheten) vs. reinvestering i virksomheten

Som man kan se står familiebedrifter overfor noen problemstillinger som gjelder særegent for denne gruppen. De fleste av disse berører direkte og indirekte følelsesmessige relasjoner mellom familiemedlemmer, noe som fører til at de dermed trekkes inn på en arena som ellers blir holdt atskilt fra arbeidsrelasjonene (ARES).

Generelt tenker familiebedrifter mer langsiktig enn andre bedrifter. Ønsket om at bedriften skal overleve fra generasjon til generasjon er sterkere enn kortsiktig økonomisk gevinst (Selvik, 1995). Dette gjelder særlig dersom bedriften har vært en del av familiens hverdag gjennom mange år, og når bedriften er deres eget livsverk (Johannesen, 2002). Før eller siden vil alle familiebedrifter stå overfor generasjonsskifter. Valg av etterfølger er kanskje en av

familiens største utfordringer, spesielt dersom det er flere likeverdige kandidater som både kan, og ønsker å overta bedriften (ibid). Typisk vil neste generasjon bestå av flere personer enn den forrige, og disse personene vil ha ulik grad av nærhet til bedriften. I tillegg til dette vil også neste generasjon ha ulike interesser, og ulik kompetanse for å ta ansvar i virksomheten. ”Det er en kjent sak at disse forholdene ofte har skapt problemer i forbindelse med gjennomføringen av generasjonsskifter” (ARES). I følge Johannesen (2002) vil dette først og fremst bli en utfordring dersom det ikke en noen faste retningslinjer på hvordan dette skal gjennomføres (f. eks eldste sønn tar over).

I Europa er familiebedrifter karakterisert av en dominans av ledelse som kommer fra familien (Mandl, 2008). Mange eksperter forklarer denne familiedominansen som en mangel på villighet til å dele kontroll med eksterne parter og frykten av at eksterne ledere mangler forståelse av selskapets iboende prinsipper og verdier (Melin og Nordquist, 2000). På samme tid har det blitt nevnt at det i større familiebedrifter er mer vanlig å ansette ledere som ikke er fra familiens medlemmer. Dette fører til en antagelse om at også kostnadsfaktorer er avgjørende. Det vil si at eksterne forvaltere er mer kostbare enn familiemedlemmer som er villige til å akseptere lavere lønn for fordelene og bærekraften i firmaet (Mandl, 2008).

En annen ting som kjennetegner familiebedrifter er at de bryr seg mindre om utdanning og erfaring på sine kandidater, i motsetning til ikke-familieeide bedrifter (Fiegener m.fl., 1996 sitert i Sirmon og Hitt, 2003, s. 342). Et resultat av dette kan være at de ofte blir sett på som bedrifter med mangel på profesjonalitet. Dette i kombinasjon med den eksklusive rekkefølgen av familiemedlemmer, og begrensningen i potensialet for vekst, kan føre til at flere eksterne ledere unngår familieeide bedrifter, noe som kan gjøre det vanskelig for familiebedrifter å tiltrekke seg profesjonelle/ekstern ledere (Covin, 1994 sitert i Sirmon og Hitt, 2003, s. 342).

Dersom en bedrift blir overført til neste generasjon er det ikke bare de finansielle eiendelene som blir overlevert, men også sosial og kulturell kapital (Mandl, 2008). Sistnevnte henviser for eksempel til verdisystemet, dvs. viktigheten av ærlighet, troverdighet, beskjedenhet, respekt, o.l. På den ene siden har dette ført til særlig vekt på personlig forpliktelse og engasjement av familiemedlemmer i bedriften, og på den andre siden, på bedriftens engasjement i (lokal) samfunnsansvar aktiviteter (ibid). Det som kjennetegner ledere i familiebedrifter som har gått i arv er nettopp det med at de ser på sin rolle mer som forvaltere

av arv og tradisjon enn som eiere. Streben etter forbedring og videreutvikling synes ofte å kunne i respekt for forgjengerne og deres livsverk (Johannesen, 2002). Å la ledelsen gå i arv til et kompetent familiemedlem kan gi bedriften mange fordeler, blant annet stabilitet og kontinuitet. ”*Den påtroppende lederen vil som regel ha god innsikt i bedriften og dens kultur, være motivert og ha stort engasjement. Samtidig vil han ofte ha et langsiktig perspektiv på sin rolle som leder.*” (ibid). På den andre siden er det mange eksperter som vurderer dette som en barriere for videre vekst (Mandl, 2008).

Videre er også paternalisme og nepotisme utbredt i familiebedrifter der hvor ledelsen stammer fra familien. En paternalistisk lederstil vil være karakterisert av autoritet og et lavt nivå av delegering og informasjonsoverføring. Nepotisme dreier seg videre om ansettelse av personalet på grunn av personlige relasjoner snarere enn på grunn av kvalifisering (Mandl, 2008). Vi ser at dette kan være to mulige fallgruver i forhold til å takle omstillinger.

Som vi ser her er det flere ting som skiller en familiebedrift fra en ikke-familiebedrift, og allerede her kan mye tyde på at interne ledere påvirker bedriften på en annen måte enn det en ekstern leder vil. Mer om fordeler og ulemper knyttet til bruken av ekstern versus intern leder på administrativt toppledernivå, da i forhold til prestasjoner, går vi grundigere igjennom i neste kapittel (2.2.3), da dette er et vesentlig element for vår oppgave.

Videre har alle disse særegenhetene ved familiebedrifter gitt en økende interesse for eierskapets rolle i den daglige ledelsen av bedriften, dette feltet blir nå omtalt som ”corporate governance” og tar i tillegg for seg forhold mellom ansatte og eiere, og forskjeller i organisering av bedrifters eierskap og ledelse mellom land (Blair, 1995; Schleifer og Vishny, 1997). Dette går vi nærmere inn på i kapittel 2.2.4 som ser på forvaltningsteorien og prinsipal-agentteorien knyttet opp mot familiebedrifter.

2.2.3 Valget mellom intern og ekstern leder

Et sentralt dilemma i mange familiebedrifter er nettopp valget mellom en ekstern leder, altså en leder som ikke har noe form for slektsbånd til eierskapet i bedriften og som er ansatt på bakgrunn av sin profesjonalitet, og en intern leder, som da vil være et familiemedlem. Dette blant annet fordi valget mellom ekstern eller intern ledelse kan påvirke lønnsomheten i familieselskapet (Caselli og Giuli, 2009). Generelt kan man si at de som ser på familieselskapet som ineffektivt ofte argumenter for rekruttering av eksterne ledere, fremfor familiemedlemmer, for å kunne forbedre objektiviteten og kunnskapen i bedriften (Levinson,

1971 sitert i Dyer, 2006, s. 253). Men som nevnt i kapittelet over, kan eksterne ledere også stille seg kritisk til å la seg ansette i familiebedrifter på grunn av kriterier som nepotisme og mangelen på profesjonalitet, noe som gjør at det kan være vanskelig for familiebedriften å tiltrekke seg de rette lederne.

På den andre siden vil det at interne ledere ofte fungerer som forvaltere, at de identifiserer seg med bedriften, og ser på bedriftens prestasjoner som deres egen, styrke eierskapet i bedriften og føre til bedre prestasjoner. Videre vil et sterkt rykte for familiebedriften ofte bli bedre gjennom familieansattes nærvær i bedriften, noe som vil være et godt argument for at interne ledere vil skape et bedre rykte for bedriften eksternt, og som dermed påvirker prestasjonene (Caselli og Giuli, 2009). I følge Caselli og Giuli (ibid) vil en intern leder i tillegg ofte tenke mer entreprenørielt, noe som kan påvirke tankemåten, og prege den strategiske tenkningen og beslutningstakingen på en kreativ måte.

Som vi allerede ser her, er det flere ting som kan påvirke en slik beslutning, og mye tyder på at valget avhenger av hva bedriften ønsker å oppnå. I litteraturen finner vi svært lite om intern versus ekstern ledelse knyttet opp mot familiebedrifters omstillingsevner. Det vi derimot finner mange eksempler på, er intern versus ekstern ledelse knyttet opp mot bedriftens prestasjoner (Caselli og Giuli, 2009; Dyer, 2006; Lin og Hu, 2007). Selv om at dette i noen grad går utenfor vårt hovedfokus for denne oppgaven, ønsker vi allikevel å gå igjennom tidligere forskning rundt prestasjoner, da denne forskningen kommer med viktige bidrag i forhold til hvilke effekter en intern leder i forhold til en ekstern leder kan bidra med i familiebedrifter. Før vi går inn på dette vil vi starte med å se på begrunnelsen for hvorfor mange bedrifter velger å ansette henholdsvis interne fremfor eksterne ledere, og motsatt.

Bakgrunn for valg mellom intern versus ekstern leder

Som nevnt tidligere er generasjonsskifte og hvem som skal overta styringen et sentralt dilemma i mange familiebedrifter, og ønsket om at bedriften skal overleve fra generasjon til generasjon er sterkere enn kortsiktig økonomisk gevinst (Selvik, 1995). En naturlig tankegang for de aller fleste familiebedriftene er dermed at bedriften skal overføres til neste generasjon, spesielt dersom bedriften har vært en del av familiens hverdag gjennom mange år og når bedriften er deres eget livsverk (Johannesen, 2002).

Men i følge Christian Sjølsaas (NHO, 2011[personlig korrespondanse]) har tendensen om at eldste sønn eller datter overtar med en gang nåværende leder ønsker, eller må trekke seg

tilbake, blitt vannet ut. Dette fordi neste generasjon nå oftere prioriterer utdanning og noen år i annen jobb, før de går inn for å lede familieselskapet videre. Allikevel viser studier at arvinger, den dag i dag, har mindre formell utdanning enn grunnleggerne av familiebedriften, og at dette er ødeleggende for bedriftens prestasjoner (Caselli og Giuli, 2009). Videre viser en studie, gjort av Singell (1997 sitert i Caselli og Giuli, 2009, s.385) på småbedrifter, at grunnleggeren ofte gir ansvaret videre til sine etterfølgere, selv om dette leder til dårligere resultater for bedriften. Dette viser at mange familiebedrifter fremdeles velger å overlate driften av familieselskapet til neste generasjon, selv om at mange er klar over at dette kan føre til dårligere resultater. En grunn til dette kan være at mange familiebedrifter har nepotisme som tradisjon. Her vil det å lete etter eksterne ledere skape dramatik i bedriften, og familiemedlemmer som kan være inkompetente blir plassert i lederstillinger som setter firmaet i "fare" (Dyer, 2003).

Sett bort ifra generasjonsskifte, kan tidligere forskning bidra med andre argumenter som peker i retning mot at familiebedrifter også ofte velger å vurdere og/eller innhente eksterne ledere. Studien til Lin og Hu (2007) utforsker nettopp bedriftens bakgrunn for ansettelse av intern og ekstern leder. Her kommer det frem at ledervalget kommer an på bedriftens karakteristikk. Bedrifter med en intern leder har ofte et svakt nivå av forskning og utvikling, de er små i bedriftsstørrelse og har høye markedsføringskostnader. Videre vil valget av en intern leder vær mest effektivt der det er muligheter for ekspropriering (fjerne kontroll/eiendeler fra eier), og der bedriften har høye kontantstrøm rettigheter. Der bedriften derimot krever høy kompetanse fra lederen vil en ekstern leder være mest effektivt, da i forhold til bedriftens prestasjoner. Spesielt er dette gjeldende der bedriften har lave kontantstrøm rettigheter og dårlig kontroll (ibid).

En annen studie, gjennomført av Banalieve og Eddleston (2011), påpeker at familiebedriftens strategivalg er avgjørende for hva som er mest effektivt i forhold til valget mellom en ekstern og en intern leder. Undersøkelsen så på effekten av ledervalg i forhold til internasjonaliseringsstrategier og det å drive lokalt. I denne studien hadde eksterne ledere en positiv innvirkning på internasjonaliserings strategier, mens interne ledere gjorde det best på det lokale planet. Når det gjelder de eksterne lederne, ble de valgt på bakgrunn av sine kunnskaper om forhandlinger med ulike kulturer, samt kunnskap om det internasjonale markedet (ibid).

McConaughy (2000) ser på en annen side av det å ha en intern leder i forhold til det å ha en ekstern leder i familiebedrifter, og konkluderer med at interne ledere har overlegene personlige incentiver, og har mindre behov for å motta ekstra incentiver gjennom kompensasjoner fra bedriften. Det viser seg at interne ledere får mindre betalt (finansielt), og at deres lønn er lite sensitiv i forhold til bedriftens prestasjoner. Identifikasjon til bedriften og det at familien skaper en status i samfunnet, er belønning i seg selv. For å kunne tiltrekke seg og motivere eksterne ledere må man derimot ha en finansiell form for belønning.

Dette støttes i studien til Young og Tsai (2008) som viser at eksterne ledere mottar vesentlig høyere lønninger enn interne ledere, noe som igjen styrker antagelsen presentert av Mandl (2008) (se kapittel 2.2.2). Her er det viktig å tilføye at undersøkelsen viste at eksterne ledere i større grad var representert i de mellomstore og store bedriftene, som da også ofte fremdriver et bedre resultat. Dette vil igjen si at det er dyrere for bedriften å ansette en ekstern leder. Her vil også agentteorien spille inn da en vil få ytterligere kostnader for kontroll og overvåkning. Dette diskuteres i kapittel 2.2.4, men det er her viktig å kunne se at nestekjærlighet og slektsbånd gjør at en ikke har kontroll og overvåkning fordi en har en sperre mot dette, noe som kan helle begge veier når det kommer til bedriftens prestasjoner (Dyer, 2006). Et resultat av dette er at bedriften ofte venter til det er krisetilstand i bedriften før den våger å gjøre endring i lederskapet, og en intern leder vil fortsette å stå ved roret en stund til.

Ekstern versus intern leders påvirkning

Bedriftens valg om å gjennomføre generasjonsskifter eller å ansette en leder eksternt, kan både ha positive og negative effekter for bedriften. I familiebedrifter kan det blant annet være begrensninger i humankapitalen, som består av de kunnskapene, egenskapene og evnene en person har og som kan være unike for handling (Sirmon og Hitt, 2003). Der en ansetter familiemedlemmer fremfor ekstern ledere kan dette være lite optimalt (Dunn, 1995 sitert i Sirmon og Hitt, 2003, s. 342). Dyer (2006) argumenterer for at familiemedlemmer kan ha mangelfull kompetanse, talent og utilstrekkelig trening. På den andre siden har familiemedlemmer en fordel da de har en ekstraordinær forpliktelse til bedriften, gode relasjoner seg i mellom, og en god kunnskap om bedriften på grunn av tidlig involvering (Sirmon og Hitt, 2003). Her vil fordelene med intern ledelse være deres evne til å innhente strategiske detaljer og humankapital fra den tidligere generasjonen (Sirmon og Hitt, 2003 sitert i Banalieve og Eddelston, 2011, s. 1064).

I tillegg til dette har familiemedlemmer også sosial kapital som opparbeides for bedriftens ansatte, kunder, leverandører og andre interessenter, som og skaper et godt bilde av bedriften (Dyer 2006), noe som vil favorisere en intern leder. Sosialkapital handler om relasjonene til mennesker og organisasjoner (Burt, 1997 sitert i Sirmon og Hitt, 2003, s. 342), men som nevnt tidligere kan familiebedrifter også ha interne krangler som gjør de uattraktive for eksterne interessenter (Dyer, 2006). Selv om at dette som regel er et større problem i familiebedrifter med intern leder, vil det her være viktig å ikke utelukke konfliktpotensialet som kan oppstå i bedrifter som har ansatt en ekstern leder.

Som vi så tidligere kan et generasjonsskifte føre til negative resultater for bedriften, men forskningen viser også til positive effekter. Nedenfor vil vi gå grundigere inn på hva tidligere forskning har kommet frem til i forhold til prestasjoner basert på forskning rundt ekstern versus intern leder. Men for å kunne si noe om ledernes påvirkning, må man ha en klar forståelse av hva som ligger i begrepet prestasjoner. Det er mye som kan ligge i dette begrepet, og tidligere forskning går både inn på finansielle og ikke finansielle prestasjoner. Bredt definert refererer prestasjoner, i følge Dyer (2006), til *"(...) effektiviteten i form av utnyttelse av ressurser, samt gjennomføringen av organisatoriske mål"*.

Videre i sin artikkel tar Dyer (2006) for seg fire variabler som påvirker prestasjoner; industrien/bransjen, bedriftens styringssett, bedriftens karakteristikk og ledelsen/grunnleggeren. Dette betyr at det ikke nødvendigvis bare er ledelsen/grunnleggeren som påvirker familiebedriftens prestasjoner, noe som vil være viktig å ta med i betraktningen av både prestasjoner, og for vår del omstillingsevnen til bedrifter. Ovenfor har vi også sett at mange familiebedrifter tar med disse faktorene i sin vurdering av å ansette en ekstern leder, eller en intern leder. Videre vil "familie effekten" som Dyer (ibid) utforsker, naturligvis også påvirke alle disse variablene. I tillegg kan det være slik at familiebedrifter lærer seg å påvirke bedriftens prestasjoner gjennom familiemål, forhold og families ressurser/eiendeler (ibid).

En intern leders påvirkning på bedriftens prestasjoner

Studiet til Chu (2009) finner en positiv link mellom eierskap og prestasjoner, og at deltakelse på ledelses- og kontrollnivå videre har positivt effekt på bedriften. Hun finner at forholdet mellom familieeierskap og prestasjoner er positivt der familiemedlemmer sitter som CEOs, toppledere, ledere og direktører. Dette gjør seg gjeldene i små- og mellomstore bedrifter, men har lite effekt i store bedrifter. Studien gjennomgår agentteorien og forvaltningsteorien, der

forvaltningsteori får størst støtte. Vi kommer nærmere inn på disse to teoriene i neste kapittel (se 2.2.4), men her er det viktig å få frem at resultatene indikerer at der hvor aktiv familieledelse og kontroll er tilstede, er interessen mellom eiere og ledere bedre linket og prestasjonen til bedriften er forbedret. På en annen side er det også bekymringer knyttet til å plassere familien i en lederrolle, dette når en ansetter et familiemedlem fremfor en talentfull leder uten relasjoner til familien. Her vil kanskje familiemedlemmet skape mer harme enn det en eksterne leder ville ha gjort (ibid).

En annen studie av Villalonga og Amit (2005) finner at gründeren av familiebedriften skaper verdi der hvor han/hun sitter som leder. Der hvor etterkommere overtar stillingen vil derimot verdien bli ødelagt. Allikevel vil barn som vokser opp i familiebedriften få et nært forhold til hvordan ting gjøres og fungerer, og de får en unik innsikt i bedriften. Disse vil videre opparbeide seg makt gjennom familiestatus (Banalieva og Eddelton, 2011).

En annen mulig positiv side ved å overføre bedriften til neste generasjon kan være at bedriften blir mer innovasjonsdyktig. Som vi så tidligere mente Jacobsen og Thorsvik (2007) at endring i mange tilfeller innebærer nytenkning, noe som tyder på at innovasjon og endringsevne henger nøye sammen. I denne sammenhengen er et skille mellom førstegenerasjonsledere og annen/fler-generasjonsleder at bedriften i første generasjon er mer sentralisert, samt reddere for store investeringer og satsninger (risiko), noe som begrenser utvekslingen av informasjon og ideer i bedriften (Beck m.fl., 2011.). Sentralisert lederskap kan føre til begrenset delegering og beslutningstaking i bedriften, noe som også kan virke mot sin hensikt når det gjelder omstillingsevnen til en bedrift. En konsekvens av dette kan være at det her oppstår en barriere for innovasjon. I de senere generasjoners drift er det derimot mer sannsynlig at familiemedlemmene har lik deltagende involvering, noe som vil forenkle innovasjon i bedriften (Aronoff, 2004).

Eksterne ledes påvirkning på bedriftens prestasjoner

Spesielt i bransjer der det kreves høy teknologi og spesialkunnskap kan familiebedriften ofte komme til kort ved å rekruttere egne familiemedlemmer, og vil da trenge eksterne ledere til å fylle nøkkelfunksjoner i bedriften (Dyer, 2006). Et annet argument for å ansette ekstern leder er at en intern leder ofte har mangler i lederskapet i manglene på å beherske sin sjenerøsitet til andre familiemedlemmer i bedriften, noe som kan gi negative utslag bedriftens verdi. Her kan en ekstern leder fra et konkurransedyktig arbeidsmarked ha en overlegen evne (Lin og Hu,

2007). Videre vil eksterne ledere opparbeide seg autoritet fra sin posisjon og sin legitimasjon, og er rasjonelle beslutningstakere som ikke er låst til emosjonelle bånd. På denne måten er de i større stand til å innstille nye paradigmer i bedriften (Gedajlovic og Carney, 2010, sitert i Banalieve og Eddelston, 2011, s. 1064). En ekstern leder vil videre gi den nødvendige profesjonaliteten som øker bedriftens prestasjoner (Caselli og Giuli., 2009).

Delt ledelse, ekstern finanssjef og intern daglig leder optimalt?

Caselli og Giuli (2009) påpeker at finansiell ledelse er svært viktig, også i familieselskap. Og at et familiemedlem som leder ofte er entreprenøriell og kreativ, men kan mangle den kunnskapen som er bundet til finansiell ledelse, og som da kan påvirke bedriftens prestasjoner og vekst. I sin studie finner de at bedrifter med ekstern leder driver bedriften til bedre prestasjoner, enn en intern leder, men at den beste kombinasjonen er en ekstern finansiell leder, og en intern daglig leder (ibid). Nå er de fleste familiebedrifter i Norge små og mellomstore (Næringslivets Hovedorganisasjon, 2008). Dette gjør at det ikke er alle som har to ulike lederstillinger i ledergruppen, noe som kan være en begrensning.

Forskerne argumenterer videre for at en finanssjef har en viktig rolle innenfor innovasjon, og at en finansiell ekstern leder vil være mer innovativ og tilegne seg mer avanserte finansielle teknikker enn en intern leder (Filbeck og Lee, 2000 sitert i Caselli og Giuli, 2009, s. 382). Caselli og Giuli (2009) argumenterer videre for at eksterne ledere som har innvirkning på finansiell ledelse klarer å skape et sterkere og lengre forhold/relasjon til finansielle institusjoner, enn det interne ledere klarer, basert på deres beslutningstaking. Spesielt for småbedrifter som ønsker å vokse kan en nøkkelfaktor være å skape langsiktige relasjoner til banken. For å kunne oppnå gunstige og langsiktige lån, vil den eksterne lederen her ha en sterk effekt (ibid). På en annen side vil en bank verdsette den langsiktige tankegangen til familiebedrifter, noe som også gjelder for leverandører og andre interessenter. Dette vil ikke være gjeldende der en ekstern leder tenker på kortsiktig økonomisk gevinst, og videre har en kortere periode som ansatt i bedriften (Anderson, Mansi og Reeb, 2003, sitert i Caselli og Giuli, 2009, s. 384).

Forskningen viser altså sprikende resultater i forhold til valget mellom en ekstern og intern leder knyttet opp mot prestasjoner. Lin og Hu (2007) argumenterer for at både eksterne og interne ledere kan gjøre suksess i familieselskapet, men at de må være ansatt på riktige vilkår og at det må være rette styringssett på plass. Er ikke dette på plass kan det gå svært dårlig for

bedriften. Både eksterne og interne ledere vil ha en evne til å utføre lederjobben, men på ulike måter og med ulike agentproblemer (ibid). Der det er ansatt en ekstern leder vil familieeierskapet ha et sterkt kontrollbehov ovenfor lederen, noe som kan virke mot sin hensikt om lederen er ansatt ut ifra sin profesjonalitet og dermed har et ønske om en sterkere individualitet (ibid). Vi ser at dette kan sette en begrensning på den eksterne leders effektivitet i familieselskapet.

Ut ifra det vi har lest hittil finnes det ikke et fasitsvar på hva det er som vil fungere best av en intern eller en ekstern leder, men vi kan anta noen kjernebetingelser ut ifra det den tidligere forskningen har konkludert med. Interne ledere ser ut til å fungere best i små og mellomstore bedrifter som opererer på det lokale planet. Videre i bedrifter med høye kontantstrømrettigheter og med muligheter for ekspropriering (fjerne kontroll/eiendeler fra eier). Disse vil også fungere best i bedrifter der hvor aktiv familieledelse og kontroll er til stede. På den andre siden ser det ut til at eksterne ledere er mest hensiktsmessig i bedrifter som fokuserer på internasjonaliseringsstrategier og/eller som opererer i bransjer som krever høy teknologi og spesialkunnskap. Videre vil dette være bedrifter som krever høy kompetanse fra lederen, og spesielt der hvor bedriften har lave kontantstrømrettigheter og dårlig kontroll. Ellers vil det også være nyttig for familiebedriften å innhente en ekstern profesjonell leder dersom interne ledere har mangler i lederskapet i mangelen på å beherske sin sjenerøsitet til andre familiemedlemmer.

2.2.4 Eierstyring i familiebedrifter

Gulbrandsen (2009) setter fokus på at der hvor eierne har et stort ønske om at bedriften skal forbli i familien, har de et sterkt kontrollbehov. Han definerer disse bedriftene som eierledede eller eierstyrte familiebedrifter. Her vil ofte eieren selv sitte i en sentral rolle. Gulbrandsen (ibid) argumenterer videre for at det er grunn til å tro at der topplederfunksjonen er satt bort eksternt vil ikke eierne være like opptatt av å beholde eierskapet. Sannsynligheten for eierskifte utenfor familien er derfor større i familiebedrifter med en ekstern/profesjonell leder.

Gulbrandsen (ibid) argumenterer også for at interne ledere ofte fungerer best i små og mellomstore bedrifter, og sier at dersom familiebedrifter vokser vil de ofte møte utfordringer ved vekst og at mange eiere ikke vil ha den tilstrekkelige kompetansen til å styre bedriften i de utfordringene den møter. Gulbrandsen (ibid) peker her på det at de må gi opp en uformell lederstil, og innføre formelle rutiner, samt bygge ut administrasjonen. Det stilles større krav til profesjonalitet til økonomi, styring av personalet, og organiseringen av bedriften. Bedriften

vil bli mer uoversiktlig, og en må delegere bort ansvar. Alle disse utfordringene vokser med bedriftens størrelse, hvorvidt eierne ønsker å ha eierkontrollen på lang sikt vil da ofte diskuteres (ibid).

Prinsipal-agentteorien og forvaltningsteorien

“Corporate governance, eller eierstyring og selskapsledelse, dreier seg om å etablere fornuftige retningslinjer som skal hjelpe eiere, styret og ledelse til å forvalte selskapets ressurser på best mulig måte” (PWC). Disse setter retningslinjer til eierne for hvordan selskapet skal rettes eller kontrolleres slik at den når sine mål på en måte som gir verdi til selskapet, og samtidig er lønnsomt for aksjonærene på lang sikt (The economic times). En studie gjort av Schulze m.fl. (2001, sitert i Dyer, 2006, s. 261) viser at familiebedrifter som utvikler en form for formell eierstyring hadde bedre prestasjoner enn de uten. I teorien rundt familieeide bedrifter blir eierstyringsmodellene prinsipal-agent og forvaltningsteorien mye omtalt. Derfor vil vi her presentere disse to teoriene, samt se de i sammenheng med familieeierskap, da dette vil være med på å belyse vår problemstilling.

Prinsipal-agentteorien

Prinsipal-agent teorien beskriver en struktur der lederen i bedriften inntar en agentrolle, og prinsipalen er eierne i selskapet. Kjernen i teorien er at prinsipalen gir autoritet til agenten til å handle på sine vegne. Her blir altså agenten oppmuntret på hvordan prinsipalen ønsker at oppgaver skal utføres (Davis m.fl., 2010). Et problem som kan oppstå vil være en interessekonflikt mellom agenten og prinsipalen, noe som kan føre til at agenten ikke handler etter prinsipalens ønsker, også kalt prinsipal-agent-problematikken (Jensen og Meckling, 1976 sitert i Davis m.fl., 2010, s. 1097).

Både prinsipalen og agenten vil ha et ønske om å maksimere sin nytte med minst mulig utgifter (Davis m.fl., 1997). Den rasjonelle personen, enten om det er agenten eller prinsipalen, ønsker altså å maksimere sin *egen* nytte fremfor den andres. For å best mulig styre agenten vil en prinsipal legge inn incentiver slik at agenten opererer etter det han/hun ønsker, og på denne måten møte prinsipal-agent-problematikken (Store norske leksikon). Her blir det laget en kontrakt mellom lederen og eierne. Agenten vil ikke nødvendigvis se en økonomisk nytte i å identifisere seg med sin oppgave, men heller fokusere på sin kontrakt for å skape verdier effektivt og dermed legitimitet fra selskapet som videre vil føre til belønning

(Sagerup, 2008). Fokuset i agentteorien ligger derfor i å finne den optimale kontrakten mellom agenten og prinsipalen (Eisenhardt, 1989).

Forvaltningsteorien

Stewardship, på norsk forvaltningsteorien, har sitt opphav innen psykologi og sosialfagene. Forvaltningsteorien definerer situasjoner der ledere ikke er motivert av egne mål, i motsetning til prinsipal-agentteorien, men at deres motiver er synkronisert med deres prinsipaler, altså eierne. Her tjener lederen organisasjonens beste fremfor seg selv (Davis m.fl., 2010). Modellen baseres på at proorganisatorisk og kollektivistisk oppførsel har en høyere nytte enn individualistisk og selvtennende oppførsel (ibid). Her vil lederen sette organisasjonen fremfor sin egen og eierens vinning. Lederen vil her kalles en forvalter. Denne teorien viser en positiv link mellom organisasjonens suksess og prinsipalens tilfredshet, dette på bakgrunn av at prinsipalens nytte maksimeres etter bedriftens gode prestasjoner. Forvalteren vil altså motiveres av mål som er knyttet til de organisatoriske, som for eksempel salgsvekst, profitt, innovasjon, internasjonalisering og bedriftens rykte (Davis m.fl., 1997).

En forvalters prestasjoner er påvirket av den strukturelle situasjonen der han/hun legger til rette for effektive tiltak. Hvis den utøvende motivasjonen (det forvalteren gjør og ønsker) passer med prinsipalens forvaltningsteori, myndiggjøring av styringsstrukturer og mekanismer, vil dette redusere behovet for overvåkning og incentiver for belønning. Dette vil være kostnadsbesparende for bedriften. Kontroll vil her virke mot sin hensikt og være ødeleggende for forvalterens motivasjon da den vil undervurdere den proorganisatoriske holdningen (Davis m.fl., 2010).

Forskjeller i prinsipal-agent og forvaltningsteorien

Vi ser i teorien at forvaltningsteorien bærer med seg store fordeler om man ser den i forhold til prinsipal-agentteorien. Argumentet for at ikke alle eiere prioriterer forvaltningsteorien utspiller seg i risikoen eieren må ta. For å få en forvalter gir eieren fra seg et stort ansvar, og en har en usikkerhet på om forvalteren faktisk har de samme målene som seg selv. Agentkostnader vil derfor heller bli en sikring på at en leder/agent følger de retningslinjer prinsipalen angir (Davis m.fl., 2010). En kritikk til forvaltningsteorien ligger i en snever økonomisk definisjon av menneskelig handling og mening. Dette fordi en beveger seg bort fra ”å tjene seg selv”-begrepet, og beslutter at personen ikke har et ønske om å tjene seg selv

(Greenwood, 2003). På denne måten strider dette imot økonomenes tanke på rasjonelle valg, som nettopp prinsipal-agentteorien bygger på.

For å kunne skille disse to teoriene fra hverandre har vi nedenfor valgt å ta med en tabell som klargjør forskjellene mellom prinsipal-agentteorien og forvaltningsteorien. Vi vil her spesielt belyse forvaltningsteoriens hastighetsgevinst i forhold til mål, da dette er en viktig parallell til vår definisjon av omstillingsevne; blant annet evnen til å kunne snu seg fort.

Tabell 2.2: Forskjeller mellom forvaltningsteorien og agentteorien på individ nivå, psykologiske mekanismer og situasjonelle mekanismer (Kilde: Davis m.fl., 2010, s. 37).

	Agentteorien	Forvaltningsteorien
Individ nivå	Økonomisk, egoistisk / selvtjenende	Selvaktualisering, kollektivistisk tjenende
Psykologiske mekanismer:		
Motivasjon	Lavere orden, økt behov, ytre motivasjon	Høyere orden, indre motivasjon vekstbehov
Sosial sammenligning	Andre ledere	Prinsipalen
Identifikasjon	Lite engasjement	Høyt engasjement
Makt	Institusjonell	Personlig
Situasjonelle mekanismer:		
Risiko	Kontroll mekanismer	Tillit
Tidsramme	Kort	Lang
Mål	Kostnadskontroll	Hastighetsgevinst
Kulturelle forskjeller	Individualisme/Avstand	Kollektivism / nærhet

Prinsipal-agentteorien og forvaltningsteorien i familiebedrifter

Generelt har agentteorien i familiebedrifter vært lite omtalt i forhold til hvilken grad disse faktisk utgjør en stor del av foretakene verden over (Bartholomeusz og Tanewski, 2005). I familiebedrifter vil ofte prinsipal-agent- problematikken forsvinne da ledelsen ofte er familiemedlemmer og på den måten sitter med samme interesser for bedriften (Caselli m.fl., 2009). I følge forvaltningsteorien er eierskapet og agentens interesser i et familieforetak

forenet i forhold til synet på vekst, muligheter og risiko. Dette vil dermed redusere kontroll og overvåkningskostnader i forhold til familieagenten (Schulze m.fl., 2003). Nestekjærlighet vil også bidra til økt kommunikasjon og samarbeid innenfor bedriften og dermed redusere den asymmetriske informasjonen, som ofte er en barriere innenfor prinsipal-agent problematikken (Daily og Dollinger 1992 sitert i Schulze m.fl., 2003, s. 477). Videre skaper nestekjærligheten en økt følelse av gjensidig avhengighet mellom familiens agenter, siden ansettelsen linker deres velferd direkte til bedriftens prestasjoner (ibid). Dette er argumenter for å ha interne ledere fremfor eksterne, siden uenigheter og kostnader unngås.

Som nevnt er den selvtjenende interessen og verdimaksimeringen sentral i prinsipal-agentteorien, og det som ofte kjennetegner familiebedrifter er at målene ikke bare handler om verdiskapning, da disse bedriftene ofte har økonomiske og ikke økonomiske mål (Chrisman m.fl., 2004). Forvaltningsteorien kan her derfor tjene familiebedriften bedre da forvalteren vil tenke på den organisatoriske helheten.

Zahra m.fl. (2008, sitert i Davis m.fl., 2010, s.1094) fant at forvaltningsteorien bidrar til strategisk fleksibilitet og dermed økt organisatorisk prestasjon, som vi kan knytte til en nøkkelfaktor innen omstilling. Slektskap, familienavnet, bedriftens historie og en delt identitet gjør at den interne lederen kan bygge opp et varig omdømme og en sosial kapital som blir overført gjennom generasjoner (Arregle m.fl., 2007, sitert i Banalieva og Eddelston, 2011, s. 1062). Medlemmer av familien vil her opptre som forvaltere, og identifisere seg med bedriften, og ser dermed på bedriftens gode prestasjon som deres eget ønske (Davis m.fl., 1997, sitert i Caselli m.fl., 2009, s. 384), denne aktive involveringen kan være fordelaktig (Chu, 2009).

Forvaltningsteorien kan fungere godt i familiebedrifter siden kulturelle normer i bedriften i høy grad blir akseptert og prioritert (Greenwood, 2003). Familiebedrifter vil trolig ha et høyere nivå av personlig ofring, sosial følsomhet, lojalitet til arbeidstaker, kontinuitet og mening enn ikke-familiebedrifter (Donnelley, 1964 sitert i Davis m.fl., 2010, s. 1095). Dette er en sterk sammenheng til forvaltningsteorien karakteristikkene (Davis m.fl., 2010). I følge Davis m.fl. (ibid) blir engasjement og tillit beskrevet som viktige elementer i en forvaltningsteori, noe han får støtte for i sin studie. Engasjement og tillit fra ansatte og familiemedlemmer er altså positivt assosiert med forvaltningsteorien. Dette kan også være et sterkt argument i forhold til valget mellom ekstern og intern leder.

Allikevel kan man ikke i familiebedrifter med interne ledere direkte utelukke agentkostnader (Banalieva og Eddelston, 2011). Som nevnt tidligere ser man at arvinger ofte har mindre formell utdanning og at dette vil prege bedriftens prestasjoner i negativ retning dersom en velger slektsbånd fremfor profesjonalitet (Caselli og Giuli, 2009). Prinsipal-agentteorien understreker i denne forbindelsen betydningen av ikke-familieledere som en vei til suksess, der en heller bruker agentkostnader for å sikre godt lederskap (Banalieva og Eddelston, 2011).

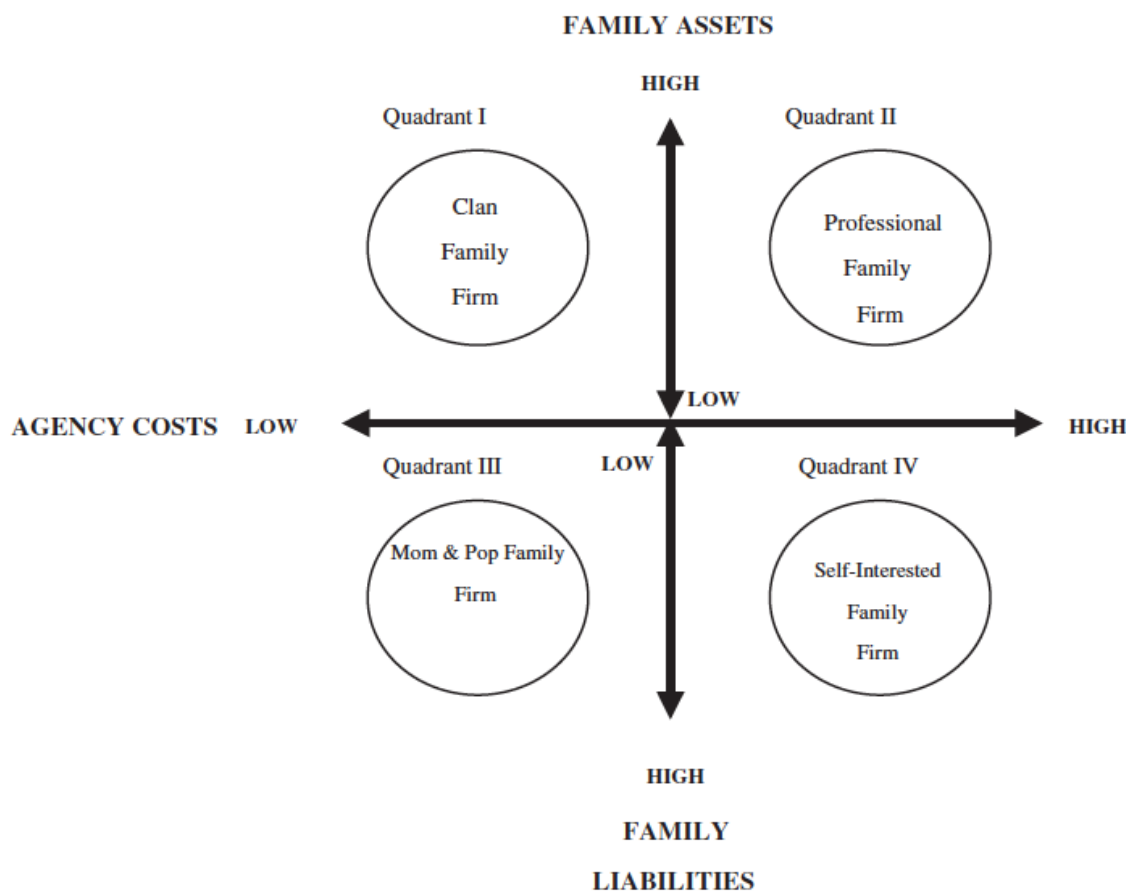
I tillegg må familieselskap også kjempe mot agentkostnader som nepotisme (favorisering av slektninger fremfor kunnskap) og ugunstig utvalg i lederskapet (Greenwood 2003). Den tidligere nevnte nestekjærligheten vil her føre til at enkelte familiemedlemmer blir gratispassasjerer. Et problem som kan oppstå i slike situasjoner er at prinsipalen ofte vil ha vanskeligheter med å "straffe" agenten ved dårlig prestasjon dersom agenten er et familiemedlem (Hendry, 2002 sitert i Chrisman m.fl., 2004, s. 338). Så der en kvier seg for å slå ned på dårlige prestasjoner og uproduktivitet på grunn av slektsbåndet, kan det skapes uønskede agenskostnader. Greenwood (2003) støtter dette, og argumenterer for at valget av en intern leder basert på nestekjærlighet fremfor profesjonalitet vil skape agentkostnader i familieselskapet, da dette vil prege bedriftens prestasjoner, og derav resultatene. For å løse denne problematikken kan agentkostnader som incentiver bidra til at bedriften og lederen følger strategiene gitt av prinsipalen (Schulze m.fl., 2003 sitert i Chrisman m.fl., 2004, s. 336).

Som nevnt gir forvaltningsteorien en proorganisatorisk oppførsel, dette gjelder også i familiebedriften. Den delte oppfatningen av ansvar gir retning for familielederen til engasjement og langsiktig suksess (Eddelston & Kellermanns, 2007 sitert i Banalieva og Eddelston, 2011, s. 1061). Nestekjærlighet i denne konteksten (forvaltningsteorien) handler om at en har en ikke-egoistisk tankegang og en hengivenhet til andre uten å forvente noe tilbake. På denne måten vil forvalterne bli de "faktiske" eierne av firmaet, og handler på måter som tilsier at de har et krav til familiebedriften (Corbetta og Salvato, 2004). Dette vil føre til en høy grad av identifisering og engasjement til bedriften, noe som er beskrivende for forvaltningsteorien.

På den andre siden fant Chrisman m.fl. (2004) i sin studie at familiens engasjement i bedriften, ved ekskludering av agentkostnader i forhold til å ta i bruk kontrollmekanismer, ikke hadde noen innvirkning på selve prestasjonen til bedriften, men heller at den påvirker den strategiske planlegging i positiv retning. Aspektene over antyder at familiebedrifter derfor

ikke er immune mot agent problematikken, dette er også gjeldene der lederen er fra familien (ibid).

Det er altså sprikende utfall i empirien angående agentteorien i familiebedrifter, og en av grunnene til dette kan skyldes familiebedriftenes karakteristikk (Corbetta og Salvato, 2004). Dyer (2006) har fremstilt en modell som beskriver typologien til familiebedrifter i forhold til agentkostnader, gjeld og eiendeler, der han klassifiserer fire typer familie bedrifter; klanen, den profesjonelle, mor og far, og selvsentrerte/selvinteresserte;



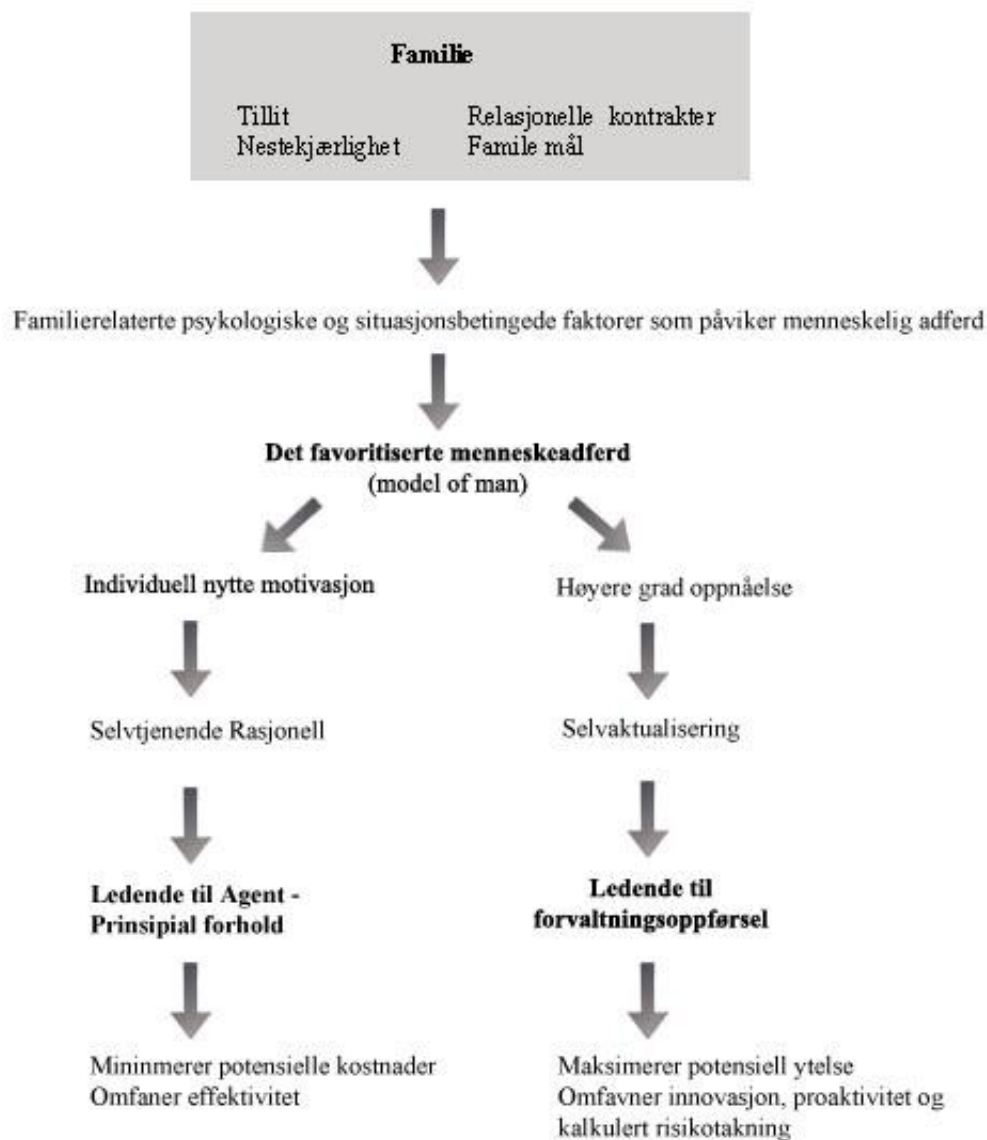
Figur 2.4: "Typologier av familiebedrifter" (Dyer, 2006 s. 266).

I den første, "Klanen – familiebedriften", vil det være enighet mellom familieeierne og familielederne, og man oppnår en "klan kontroll" gjennom å ha samme oppfatninger rundt mål, normer og verdier. Disse bedriftene baserer seg på tillit og sparer agentkostnader. Ved å fokusere på god kommunikasjon og koordinering internt, skaper dette et godt rykte for interessenter. De sterke familierelasjonene i denne typen bedrifter brukes også til å styrke human -og sosialkapitalen i bedriften. Den andre typen bedriftsklassifisering er den

profesjonelle familiebedriften. Denne typen er profesjonalisert gjennom styring og kontrollsystemer, samt verdier. Naturlig nok vil agentkostnadene her være noe høyere enn i klanen – familiebedriften. Bedrifter med eksterne ledere er typiske for den profesjonelle familiebedriften. Den tredje klassifiseringen, ”*mor og far bedriften*”, har lave agentkostnader. I likhet med Klanen–familiebedriften har disse bedriften fordeler om det er enighet rundt bedriftens mål, men feiler på å utvikle bedriftens eiendeler. Nepotisme er en prioritert fremfor ekspertise og sosialkapital, og vekst og prestasjoner blir hindret av familiebedriftens gjeld. Den siste klassifiseringen er den *selvsentrerte/selvinteresserte familiebedriften*, som er preget av høye agentkostnader og høy gjeld. Medlemmene av denne familiebedriften handler ut ifra egeninteresser fremfor bedriftens beste. Her blir familieeiendeler sløst bort gjennom optimisme, krymping og ugunstig utvalg, samt mangelfulle kontrollmekanismer og den selvsentrerte naturen i familien.

Aksjonærer/eiere i familieforetak vil ha andre incentiver som motiverer enn aksjonærer som ikke er tilknyttet familieeide foretak (Bartholomeusz og Tanewski, 2005). For det første er eierskapet i en familiebedrift konsentrert, agentkostnadene ønskes derfor redusert i forhold til dess mindre kostnader dess mer direkte utfall har dette på det finansielle resultatet. Som vi har sett tidligere er langsiktigheten i familiebedrifter gjennomgående, ønsket om å gi bedriften videre til neste generasjon er høyere enn kortsiktig gevinst og incentiver til seg selv. Slik blir nestekjærlighet et viktig element i familieforetak som utvikler lojalitet, tilrettelegger for kommunikasjon og øker tidshorisonter for beslutninger, som igjen fører til reduserte kostnader (ibid). Eiernes kjennskap til bedriften gir dem en unik innsikt slik at overvåkning blir en enklere og mindre kostnadsfull prosess. Dette vil også forenkle overvåkning og kontroll av en ekstern leder så vell som en intern leder (ibid).

Corbetta og Salvato (2004) har satt opp en modell som forklarer menneskelig atferd fra familieverdier/dynamikker i to retninger som utspiller seg innen agentteorien og forvaltningsteorien;



Figur 2.5: "Familedynamikk, det favoriserte menneskeadferd og organisatorisk ytelse" (Corbetta og Salvato, 2004, s. 358).

Øverst står familien med dynamikker som tillit, nestekjærighet, relasjonelle kontrakter og familiemål. Disse peker ned på familerelaterte psykologiske og situasjonelle faktorer som påvirker menneskelig atferd; de som blir motivert av individuell nytte, og de som blir motivert av en høyere grad av oppnåelse. De som blir motivert av individuell nytte handler ut ifra selvtjenende og rasjonell tankegang som er ledende til prinsipal-agent teorien som minimerer potensielle kostnader (fokus på effektivitet). Personer med en høyere grad av oppnåelse er derimot opptatt av selvaktualisering, som er ledende til forvaltningsteorien som maksimerer potensielle prestasjoner (omhandler innovasjon, proaktivitet og kalkulert risiko).

Vi ser at type styringssett, eller om det faktisk eksisterer et styringssett kan påvirke lederens mulighet til å påvirke familiebedriftens omstillingsevne. En sentral faktor vil her være om eierne i seg selv lar lederen få nok tillit til å kunne gjøre de endringer eller operasjoner som skal til for at bedriften kan kalle seg en omstillingsdyktig organisasjon. Om denne tilliten ikke er på plass vil faktisk ikke leder ha makt til å kunne påvirke omstillingsevnen i en bedrift.

Som nevnt er hastighetsgevinsten i forvaltningsteorien i forhold til bedriften mål (se tabell 2.2) et godt argument om en skal velge en av de to styringssettene presentert ovenfor, dette i forhold til hva som er hensiktsmessig med tanke på omstilling. Videre styrkes dette gjennom forvaltningsteoriens kollektivism og nærhet som oppstår internt i organisasjonen, og vil føre til en felles tankegang og engasjement om strategisk retning, noe som kan være en betydningsfull faktor i forhold til å oppnå en suksessfull omstillingsprosess.

Forvaltningsteorien skaper videre en fleksibilitet, som vi har sett er en nøkkelfaktor innen omstilling. Vi ser også fra figur 2.5 at det favoriserte menneskeadferd som er ledende til forvaltnings oppførsel omfavner innovasjon, som igjen kan være et suksesskriteriet i bedriften får å håndtere omstilling.

Vi kan ut ifra disse argumentene si at forvaltningsteorien vil være mest hensiktsmessig i forhold til bedriftens omstillingsevne. Videre ser vi gjennom kriterier som tillit og de overlappende rollene at forvaltningsteorien kan synkroniseres til familiebedrifter med interne ledere. Det er for øvrig vanskeligere å klassifisere bedriftene med en ekstern leder i forhold til disse styringssettene, da disse kan opptre både som forvaltere og agenter, avhengig av deres motiver i lederrollen og hvorvidt disse faktisk er synkronisert med prinsipalens (eierne).

2.3 Omstilling i familiebedrifter

Hensikten med denne oppgaven er å undersøke hvordan eksterne versus interne ledere eventuelt kan påvirke omstillingsevnen til en familiebedrift, både i positiv og negativ retning. Hittil har vi presentert litteratur rundt den avhengige variabelen, omstillingsevne, og samtidig sett på hva det vil si å være en omstillingsdyktig bedrift. Videre har vi gått igjennom typiske karakteristikk ved familiebedrifter, hva tidligere forskning sier rundt ekstern versus intern leders påvirkning på prestasjoner i familiebedrifter, samt sett at styringsprinsippene vil spille en viktig rolle i forhold til lederens påvirkningskraft i bedrifter. Nedenfor vil vi gå mer grundigere til verks og knytte de ulike teoriene og forskningene opp mot hverandre for å bli klarere på nøyaktig hva det er vi ønsker å fokusere på og samtidig kunne presentere våre antagelser.

I denne oppgaven vil omstillingsevnen til en familiebedrift være den evnen familiebedriften har til å endre seg eller å respondere på de endringene som skjer i omgivelsene rundt den. Dette betyr at så lenge familiebedriften klarer å snu seg etter det som skjer i markedet, vil den ha evne til å omstille seg. Her ser vi at både bedrifter som er drevet av krefter som har sin rot i fornuft, ønsker eller som blir tvunget til å gjøre omstillinger vil kunne endre seg og respondere på endringer i omgivelsene. Videre mener vi, i likhet med Tronsmo (1987), at det ikke er nok å ha greid omstillingene frem til i dag, bedriften må tenke fremover i tid og bygge inn omstillingspotensialet for fremtiden om den skal være en konkurransedyktig bedrift, noe som betyr at bedriften også bør ha evne til å omstille seg i fremtiden. Dermed ønsker vi også å se på den fremtidige potensielle evnen som familiebedriftene har i forhold til å omstille seg, og om dette skyldes påvirkning fra lederen. Her vil blant annet strategi og overvåking av markedet spille en viktig rolle.

For å kunne vurdere omstillingsevnen til familiebedriftene i vår undersøkelse må vi få avdekket hvilke omstillinger bedriften har gjennomgått frem til i dag, eventuelt hva de har planer om i fremtiden, samt få en kjennskap om hvordan denne omstillingen foregikk. Som vi så innledningsvis i denne delen av oppgaven vil en omstilling karakteriseres ved en vesentlig endring av dagens situasjon. Dette betyr at en gradvis eller naturlig utvikling av organisasjonen ikke faller inn under betegnelsen omstilling. Her så vi også at det er forskjeller fra arbeidstaker til arbeidstaker i forhold til hva som oppfattes som vesentlig. Derfor vil vi i vår undersøkelse forsøke å avdekke dette og ta det i betraktning når vi undersøker omstillingsevnen til bedriften. Her vil altså vår betingelse være at endringer i bedriften vurderes som omstillinger dersom informantene selv ser på den som vesentlig. Videre ønsker vi bare å fokusere på omstillinger på arbeidsplassen, altså innad i eksisterende virksomhet, og ikke på tvers av virksomhetene.

Hva kjennetegner en omstillingsdyktig bedrift/familiebedrift?

Ut ifra litteraturen vi har presentert vil en omstillingsdyktig familiebedrift kjennetegnes ved at den følger med på det som skjer rundt den, den er effektiv i forhold til beslutningstaking, utnytter de mulighetene den får og ser i markedet, samtidig som at den er kritisk og villig til å endre på nåværende strategier, mål og praksis. Som vi har sett betyr dette i stor grad at overvåking av markedet, læring, korte beslutningsprosesser, risikotaking, endring av strategi, mål og praksis, samt fleksibilitet vil være viktige elementene for vår oppgave. Vårt valg har derfor falt på å undersøke disse elementene nærmere i avdekkingen av vår avhengige variabel,

omstillingsevnen til familiebedriftene. Her er det viktig å presisere at det kan være andre elementer som spiller inn, men at dette er det vår undersøkelse bygger på.

Som vi har sett i forbindelse med defineringen av en bedrifts omstillingsevne ville denne evnen vise seg ved at bedriften klarer å lære av erfaringer, og tilpasser seg omgivelsene som en konkurrent i markedet. Vi ser derfor at også kvaliteten på beslutningene vil være viktig om man skal klare å tilpasse seg som en konkurrent i markedet.

Alle de overnevnte elementene kan påvirkes både i positiv og negativ retning fra lederens side, men vi har også sett at styringssettene i bedriften kan spille en vesentlig rolle i forhold til om lederen i det hele tatt har påvirkningskraft, samtidig som at bedriftens karakteristikk og industrien/bransjen må tas med i betraktningen. Videre i vår undersøkelse er det disse elementene vi ønsker å belyse for å se om det faktisk er en forskjell i hvordan en ekstern versus en intern leder kan påvirke omstillingsevnen til familiebedriftene.

2.4 Antagelser

Basert på litteraturen vi har introdusert hittil vil vi videre fremstille våres antagelser om hva det er vi kan forvente å finne. Tilhørende hver antagelse vil det også være et motargument som representerer en alternativ antagelse. Dersom vi ikke finner støtte for antagelsene våre vil det dermed være stor sannsynlighet for at vi kan få støtte for våre motargumenter.

Antagelse 1 a):

”Interne ledere vil virke negativt inn på bedriftens omstillingsevner fordi de ønsker å videreføre sine tradisjoner fremfor og stille spørsmål ved, og endre på bedriftens strategi, mål og praksis.” En omstillingsdyktig organisasjon må i følge Tronsmo (1987) være villig til å endre på nåværende strategi, mål og praksis. Her ser vi at tradisjoner i familiebedrifter kan sette en begrensning, og da kanskje spesielt om daglig leder er i slekt med eierfamilien.

Motargument: På den andre siden har vi i litteraturen sett at Caselli og Giuli (2009) argumenterte for at en intern leder ofte tenkte mer entreprenørielt, noe som kan påvirke tankemåten og prege den strategiske tenkningen og beslutningstakingen på en kreativ måte.

Antagelse 1 b):

”En senior som sitter lenge i sin posisjon vil prege omstillingsevnen til bedriften i negativ retning”. Dette fordi han/hun ofte er den som vil være opptatt av tradisjonene og å holde på ting som det er, fremfor å gjøre ting annerledes.

Motargument: På en annen side har de større erfaring og innsikt i bedriftens interne og eksterne miljø, slik at de har en innsikt i hva som faktisk vil fungere og ikke. Vi har også sett forskning som viser at en junior kan også ødelegge verdien som er opparbeidet av senior.

Antagelse 2:

”Eksterne ledere har en positiv innvirkning på bedriftens prestasjoner, derav dens omstillingsevne, på vegne at disse ofte blir ansatt på bakgrunn av sin profesjonalitet.”

Formell utdanning og erfaring er bakgrunn for hvorfor disse blir ansatt. I tillegg vil ikke familiære følelser, tradisjoner og familiekonflikter stå i veien for hvordan en skal drive.

Motargument: Mangelfull kjennskap til bedriften, mangelfull respekt fra ansatte (siden de kommer utenifra), samt mangelfull sosial kapital, kan være nøkkelfaktorer som er viktig for å drive bedriften til suksess. Videre at bedriftens eksistens ikke er like viktig, da dårlig prestasjoner ikke ville preget lederen på samme måte som en intern leder.

Antagelse 3 a):

”Familiebedrifter med intern leder vil ha kortere beslutningsprosesser, som der igjen øker omstillingsevnen til bedriften.” Dette skyldes de overlappende rollene til familiebedrifter. Der hvor leder, eier og styremedlem er samme person, kan han/hun avveie både bedriften og eiernes (familiens) interesser. Videre vil uformaliteten, høye nivåer av verdifull informasjonsoverføring og annerledes kommunikasjon være positivt.

Motargument: På den andre siden kan mangel på formelt ansvar og det stigende antallet av (formelt og uformelt) involverte personer i noen familiebedrifters beslutningstakingsprosess (spesielt dersom bedriften allerede har gjennomgått flere generasjonsskifter) også resultere i en høyere kompleksitet av beslutningsprosesser og et viss konfliktpotensial, særlig når konkrete saker er bekymret.

Antagelse 3 b):

”Familiebedrifter med en intern leder er for sentralisert, redde for store investeringer og satsninger (risiko).” Dette begrenser utvekslingen av informasjon og ideer i bedriften. Videre kan dette føre til begrenset delegering, beslutningstaking og det kan oppstå en barriere for innovasjon.

Motargument: På den andre siden, er det flere forskere som argumenterer for at det i senere generasjoners drift er mer sannsynlig at familiemedlemmene har lik deltagende involvering, noe som vil forenkle innovasjonen i bedriften. Videre vil en sentralisert familiebedrift med samme personer i leder, styret og eierrollen ha en kortere beslutnings og gjennomføringsprosess, da den må gjennom få ledd for å bli godkjent.

Antagelse 4 a):

”Medlemmer av familien vil opptre som forvaltere, noe som vil påvirke omstillingsevnen til bedriften i positiv retning.” Forvaltningsteorien bidrar til strategisk fleksibilitet og dermed økt organisatorisk prestasjoner, noe som vil være en nøkkelfaktor innenfor omstilling.

Medlemmer av familien vil opptre som forvaltere, og identifisere seg med bedriften, og ser dermed på bedriftens gode prestasjoner som deres eget ønske.

Motargument: På den andre siden kan nepotisme og ugunstig utvalg føre til at ukompetente familiemedlemmer blir satt i lederstillinger. Et problem som kan oppstå her er at prinsipalen ofte vil ha vanskeligheter med å ”straffe” agenten ved dårlig prestasjoner dersom agenten er et familiemedlem. Så der en kvier seg for å slå ned på dårlig prestasjoner og uproduktivitet på grunn av slektsbånd, kan det skape uønskede agentkostnader.

Antagelse 4 b):

”En ekstern leder har en stor påvirkningskraft på styret og ansatte.” Prinsipal-agentteorien understreker viktigheten av ikke-familieledere som en vei til suksess. Dette fordi en ekstern leder ofte blir ansatt på bakgrunn av ett strategisk valg i forhold til effektivisering og fokus på forbedringer i bedriften, noe som gjør at styret og ansatte har tillit til lederen.

Motargument: På den andre siden bruker styret, i følge prinsipal-agentteorien, agentkostnader for å sikre godt lederskap. Dette vil kunne legge inn begrensninger for lederskapet dersom eierne tviholder på kontrollen.

Antagelse 5:

”En ekstern leder vil være mest hensiktsmessig i bedriften der hvor en anser bedriften som ineffektiv, krever høy kompetanse fra lederen, dårlig kontroll, ved internasjonaliseringsstrategier, og i mellomstore og store bedrifter.” I litteraturen har vi funnet følgende kjernebetingelser for hvor det vil være mest hensiktsmessig å ha en ekstern leder. Dette er i bedrifter som fokuserer på internasjonaliseringsstrategier og/eller som operer i bransjer som krever høy teknologi og spesialkunnskap. Videre vil dette være bedrifter som krever høy kompetanse fra lederen, og spesielt der hvor bedriften har lave kontantstrømrettigheter og dårlig kontroll.

Motargument: Her vil en intern leder kunne kunne fungere like bra om han/hun innehar den rette faglige kompetansen. Videre viser forskning at den beste kombinasjonen kan være å ha en intern daglig leder, og en ekstern finansiell leder. Dette fordi man beholder det entreprenørielle tankegangen til den interne lederen som vil være et bidrag til vekst, samtidig som man får den fagkompetansen som man trenger.

3. Metode

I dette kapittelet vil vi presentere vår metodiske tilnærming, våre valg under forskningsprosessen, og våre utfordringer underveis. Videre gjør vi rede for utvelgelse av informanter, samt bearbeidelse og analyse av datamaterialet.

3.1 Valg av metode

Ved valg av metode må man se på hensikten med den undersøkelsen som skal gjennomføres. Her har man valget mellom kvalitativ eller kvantitativ metode. Vår hensikt er ikke å fremstille representative utvalg og kvalifiserte effekter av det å se på eksterne versus interne ledere i familiebedrifter, men å få en *fyldig* beskrivelse av hvordan ekstern versus intern ledelse eventuelt kan påvirke familiebedrifters omstillingsevner, både i positiv og negativ retning. Vi ønsket altså å få en forståelse av begreper vi fortolket, og en nærhet til fenomenet som ble undersøkt. Siden vi i tillegg har funnet lite forskning på akkurat dette området (lite forsket på både i Norge og i verden forøvrig), ledet dette oss til en kvalitativ metode (Johannesen m.fl., 2004).

Casedesign

I denne oppgaven har vi funnet det hensiktsmessig å benytte oss av casedesign. Dette fordi vi ønsket å gå i dybden på få familiebedrifter for å hente inn mye informasjon. I følge Silverman (2010) er målet med casedesign å kunne utvikle en så stor forståelse som mulig ut ifra caset/ene, noe som samsvarer med vårt mål. Videre kan casedesign, i følge Askheim og Grenness (2008), brukes til å forklare noe som er spesielt med våre studieenheter, og vi kan gjennom gransking av familiebedrifter komme med ny teori på området.

Casedesign begrenser antallet studieenheter til 1-4 sammenlignet med komparativt design på 5-10 enheter. På grunnlag av få studieenheter, familiebedrifter i vårt tilfelle, har vi da hatt mulighet til å granske flere nivåer eller deler av caset (Sæther).

Innsamling av data

Innenfor kvalitativ metode er de vanligste metodene for innsamling av data dybdeintervju, gruppeintervju, fokusgrupper og observasjonsstudier (Askheim og Grenness, 2008). For å kunne innhente kunnskap om hvordan ekstern versus interne ledere eventuelt kan påvirke familiebedrifters omstillingsevner, fant vi det hensiktsmessig å gjennomføre intervjuer. På

denne måten kunne vi komme nærmere informantene og få en nærhet til det vi ønsket å tolke.

Videre har intervjuer ulik grad av struktur. For å få fleksibilitet til de temaene vi ønsket å utdype, så vi at en semistrukturert intervjuguide ville fungere best. Ut ifra vår analyseskisse utformet vi to overordnede intervjuguider som utgangspunkt for intervjuene, en til styret og en til daglig leder og mellomleder (se vedlegg 1 og 2), dette for å få vinklet spørsmålene rett i forhold til hvilket nivå de befant seg på i bedriften. Ved bruk av semistrukturert intervjuguide la vi til rette for at informantene kunne komme med *ny* informasjon eller vektlegge informasjonen annerledes enn det vi hadde forutsatt som viktig og vesentlig. Dette var aktuelt da det kunne være begreper og erfaringer som informantene kjente til og som vi ikke hadde forutsett. Videre ønsket vi også å ta hensyn til informantenes ulike meninger som de selv ønsket å utdype. Gjennom *probing* kunne vi avdekke ting som ikke står listet opp i intervjuguiden, det ga oss muligheten til å improvisere, samt hente ut sensitiv informasjon (Askheim og Grennes, 2008).

De overordnede intervjuguidene inneholdt seks faser med spørsmål som åpnet for at informantene kunne komme med informasjon, egne meninger og forståelse av viktige momenter. For å forsterke troverdigheten, konsentrerte vi oss om å utelukke ledende spørsmål. Vi unngikk også bruk av positive eller negative ladede ord, slik at informantene ikke ble ledet til å svare det de trodde vi ville høre.

3.2 Utvelgelse av informanter

Formålet med kvalitativ intervjuer skal være å øke informasjonsverdien og skape grunnlag for en dypere og mer fullstendig forståelse for det fenomenet en studerer (Holme og Solvang, 1996, s. 99). Det vil si at man ikke kan velge ut informanter tilfeldig, men strategisk. I følge Johannelsen m.fl. (2004) vil ikke utvalget da være representativt, men hensiktsmessig. Videre er det slik at det ved valg av caseenheter kan være hensiktsmessig å velge ut casebedrifter/familiebedrifter som er "typiske", slik at resultatene fra studien blir overførbare til andre sektorer, herunder den begrensning at foretaket er familieeid/drevet (Sæther).

Rekruttering av informanter/casebedrifter

Som nevnt tidligere er optimalt uttak av enheter i casedesign mellom 1-4. I vårt tilfelle valgte vi ett uttak på fire casebedrifter. Silverman (2010) klassifiserer dette som et kollektivt case studium. Vi studerte altså fire familiebedrifter for å kunne utforske fenomenet; eksternt versus

internt rekrutterte lederes påvirkning på familiebedrifters omstillingsevne.

Som vi så tidligere i kapittel 2.2.1 er begrepet ”familiebedrift” veldig bredt og ulikt definert både her til lands og på tvers av landegrensene. Dette førte til at vi fikk en utfordring i forhold til våre utvalgsriterier, da vi ønsket at casebedriftene skulle være mest mulig hensiktsmessig. I denne forbindelsen kontaktet vi NHO som hadde en oversikt over alle familiebedriftene i Norge. Her kom det frem at heller ikke de hadde en fast definisjon. Dette førte til at vi selv måtte definere våre egne utvalgsriterier.

For å få mest mulig ut av undersøkelsen valgte vi derfor kun å fokusere på bedrifter som har gjennomført minst ett generasjonsskifte. Dette fordi familiebedrifter ofte har en lang historie bak seg, og generelt har en større gjennomsnittsalder enn vanlige bedrifter (Mandl, 2008). Vi så det derfor som vesentlig å velge bedrifter som har levd en stund og som har gått igjennom flere generasjonsskifter for å få frem kompleksiteten og historikken. I tillegg måtte bedriftene ha minst et familiemedlem ansatt, samt minimum en representert i styret, altså at familien ikke bare står som eier, siden vi selv så at familiebedriftene fort kan bli veldig lik en ikke-familiebedrift dersom det ikke er noen fra familien som er involvert i den daglige driften. Det var også viktig for oss at bedriftene blir styrt etter en aksjemajoritet på mer enn 51 % delt på et eller flere familiemedlemmer, og at disse har en dominerende påvirkning på bedriftens strategiske retning. Sistnevnte er et kjennetegn studien til Mandl (ibid) har dratt frem som en karakteristikk på norske familiebedrifter, og som dermed vil styrke vår undersøkelse i forhold til å være mest mulig relevant i henhold til familiebedrifter i Norge.

Siden vi ønsket å sammenligne familiebedriftene var det videre viktig at bedriftene var mest mulig like. Vårt valg har falt på små og mellomstore produksjonsbedrifter, der kunnskapen om drift ”lett” overføres til neste generasjon. Her går ofte lederansvaret fra generasjon til generasjon, samtidig som at de fleste familiebedrifter faller inn under klassifiseringen små og mellomstore bedrifter (Storey og Greene, 2010). Også samlestudien til Mandl (2008) som fokuserer på forskning i Europa, deriblant Norge, finner at de fleste familiebedriftene i Europa faller inn under klassifiseringen små og mellomstore bedrifter. Av praktiske grunner valgte vi videre å begrense oss til familiebedrifter på Østlandet. I følge Skjølsaas (2011 [personlig korrespondanse]) var det her viktig at valget av casebedrifter falt på de som er reflekterte rundt *sitt valg* av en ekstern eller intern rekruttering av ledere. Dette for å kunne være sikre på

at få hentet ut nyttig informasjon om hvorfor de har tatt dette valget, og virkninger av valget. NHO og kjøttbransjen har hjulpet oss med å finne casebedrifter som er bevisste på dette. Videre er alle våre bedrifter private aksjeselskap som drives i en relativt konkurranseutsatt bransje, noe som vi har sett vil påvirke bedriften til å måtte omstille seg.

I forhold til å få tak i casebedrifter tok vi kontakt med NHO. Her viste det seg at vi skulle møte på nok en utfordring, da det var vanskelig å finne bedrifter som hadde ansatt eksterne ledere. Dette kan skyldes det at de fleste familiebedriftene fokuserer på å la ledelsen gå i arv og at de frykter at eksterne ledere mangler forståelse av selskapets prinsipper og verdier. Som vi så under kapittel 2.2.2 fant Mandl (2008) at dette også var et typisk trekk ved familiebedrifter i Europa. I tillegg var det ingen offentlig oversikt/statistikk over familiebedrifter i Norge som vi kunne lete i.

Etter å ha tatt kontakt med en del bedrifter plukket vi til slutt ut to bedrifter med en intern ledergruppe, altså en ledelse som kun består av familiemedlemmer, og to bedrifter der det er ansatt eksterne ledere, altså som ikke har tilhørighet til eierfamilien. Dette ga oss muligheter til å sammenligne disse to “gruppene” for så å kunne se hvilke påvirkninger intern og ekstern ledelse har på omstillingsevnen til familiebedrifter. Under intervjuprosessen fant vi ut at den ene bedriften som hadde en ekstern leder dessverre ikke falt inn under våres kriterier, noe som gjorde at vi måtte finne en ny bedrift. Denne bedriften skilte seg veldig ut fra de andre, da dette er en kunnskapsbedrift av større art (i forhold til antall ansatte), i tillegg til at dagens leder/eier er grunnleggeren av bedriften. Dette har ført til at vi har fått en tilleggs bedrift som er med på å belyse deler av teorien vi har funnet rundt eksterne versus interne ledere i familiebedrifter. Men her er det viktig å poengtere at denne bedriften ikke er i hovedfokus for denne oppgaven, da den kun er brukt som et eksempel i drøftelsen.

Informantene

Vi ønsket å foreta intervjuer på flere nivåer i bedriftene, dette for å få med synspunkter fra ulike deler av bedriftene, i de ulike bedrifter, slik at våre resultater tilsvare realiteten i disse bedriftene, og ikke bare enkle oppfatninger. Som nevnt i teorien sitter ofte tidligere ledere i familiebedrifter også i styret, noe som gjør at disse får en god innsikt i bedriftens overordnede strategiopgaver, samtidig som de har god innsikt på det operasjonelle nivå. På en annen side kan denne gruppen av ledere bli lukket der avgjørelser ofte gjøres i uformelle settinger

fremfor på de formelle styremøtene og informasjonsmøtene i bedriften. Vi antok derfor at vi kunne forvente en viss sensitivitet blant disse medlemmene av bedriften. For å bringe frem mest mulig riktig informasjon fant vi det derfor hensiktsmessig å intervju en i styret, herunder styreleder, daglige leder, og eventuelle mellomledere/avdelingsledere. Videre satt vi *ikke* noe krav til kjønn, etnisitet, faglig bakgrunn, o.l. siden fokuset ligger rundt hvordan eksterne ledere eventuelt kan påvirke familiebedriftens omstillingsevne, og ikke hvilke “typer” av eksterne ledere som vil påvirke disse faktorene.

3.3 Intervjuprosessen

Selve intervjuprosessen tok om lag fire uker. For å få gjennomført en grundig undersøkelse valgte vi å totalt gjennomføre 17 intervjuer (3-4 intervjuer per bedrift). På grunn av en del reising og for å unngå at intervjuene skulle bære preg av stress, satt vi i utgangspunktet av to dager i hver bedrift, noe som satte krav til planlegging og koordinering. Men etter bedriftenes egne ønsker endte vi til slutt med å sette av en hel dag i hver bedrift, hvor vi la inn pauser. Dette fungerte overraskende bra da vi i tillegg hadde mulighet til å bytte på å intervju og å ta notater, noe som gjorde at vi ikke ble så slitne og at vi ikke mistet konsentrasjonen underveis.

Videre lot vi hovedsakelig daglig leder i hver casebedrift avgjøre hvor og når alle intervjuene i bedriften skulle foregå. Hvert enkelt intervju varte stort sett i litt over en time, alt ettersom hvor åpne informantene var, hvor mye tilleggsinformasjon de hadde å komme med, og hvor god kommunikasjon det var mellom oss. Her opplevde vi spesielt at de som er mellomledere og som i tillegg ikke er en del av eierfamilien gjerne var litt mer tilbakeholdende enn øvrige informanter, noe som gjorde at det var vanskelig å få mye informasjon ut av enkelte. Gjennom alle intervjuene satt vi avskjermet for å unngå å bli forstyrret. Etter det vi kan se, har det ikke vært vesentlige forskjeller verken på kvalitet eller form på intervjuene i henhold til fysiske rammebetingelser.

For å registrere intervjuene med hensyn til senere dokumentasjon og analyse kan man både benytte seg av notatskriving, videoopptak, båndopptak og bruk av hukommelse. Selv valgte vi å bruke båndopptak i tillegg til at den som ikke intervjuet tok notater underveis i intervjuet. Dette for å kunne få med oss mest mulig av det som ble sagt, i tillegg til at vi fikk konsentrert oss om andre viktige faktorer slik som kroppsspråk o.l. Dette var noe alle stilte seg positiv til ettersom at vi informerte om at det kom til å bli behandlet med varsomhet og at det skulle slettes i ettertid.

Før intervjuene prøvde vi å sette oss mest mulig inn i hva casebedriftene arbeidet med, antall familiemedlemmer i bedriften og på hvilket nivå i bedriften de ulike familiemedlemmene befant seg på, samt hvordan avdelingene var satt sammen osv. Rett og slett for å få et klarere bilde av bedriften før vi kom dit slik at vi kunne få mest mulig ut av intervjuene. Dette viste seg å ikke være så lett i alle bedriftene, selv om at vi hadde spurt de i henhold til våre utvalgs kriterier allerede ved rekrutteringen av casebedriftene. Et klart eksempel på dette er den ene bedriften med en ekstern leder. Her fikk vi ikke god nok innsikt før vi kom til bedriften og satt i gang med intervjuene.

Helt i starten av intervjuene gjentok vi noe av det som vi allerede nevnte i informasjonsskrivet som vi sendte ut etter at vi hadde fått bekreftet at casebedriftene var villig til å stille opp. Dette gikk på deres betydning for oppgaven og konfidensialitet, samtidig som at vi poengterte at alt ville bli anonymisert. Det ble også orientert om at de deltok på frivillig basis og at de hadde mulighet til å trekke seg om de ønsket det. Dette for at de skulle føle seg trygge på at all informasjon ville bli behandlet med varsomhet og for å vise at vi tar hensyn til vårt etiske ansvar. Vi har her valgt å følge Thangaard's (1998) hovedprinsipper for etisk og ansvarlig forskning som innebærer; informert samtykke, konfidensialitet og å beskyttet informantens integritet.

Under selve intervjuene ble de overordnede intervjuguidene benyttet på en fleksibel måte. Ved utarbeidelsen av intervjuguidene var vi beviste på at enkelte av spørsmålene skulle være standardiserte, slik at vi kunne trekke direkte sammenligninger på tvers av bedriftene senere i analysedelen. For at informantene skulle kunne trekke i ulike retninger og gi av sine egne erfaringer og opplevelser, valgte vi også å ta med noen åpne spørsmål. De fleste spørsmålene ble belyst og snakket om, alt ettersom hva informantene kom innpå underveis. Rekkefølgen varierte dermed fra intervju til intervju. I enkelte tilfeller ble det også naturlig å stille oppfølgingsspørsmål for å lede informanten til en nærmere konkretisering. Avslutningsvis valgte vi å la informantene reflektere og komme med informasjon på eget initiativ. Dette valgte vi, som nevnt, å gjøre for å kunne få frem eventuelle viktige momenter som vi kanskje ikke var klar over ved utformingen av intervjuguiden. Her var det veldig varierende fra person til person i forhold til om de ønsket å legge til noe eller ikke. Selv fikk vi en oppfatning av at

de som var mest reflekterte i forhold til bedriften og familiebedrifter generelt valgte å legge til litt ekstra her.

For å forsikre oss om at vi hadde oppfattet informantene riktig, valgte vi i enkelte tilfeller å foreta en oppsummering av spørsmål og svar helt på slutten av intervjuet. Dahl og Habert (1986) kaller dette for tilbakemelding, noe som skal være en del av kommunikasjonen og som skal brukes for å forstå hverandre bedre. Dette oppfattet vi som svært nyttig i vårt tilfelle. Vi fikk her mulighet til å rette på det vi hadde notert oss, samtidig som at informantene fikk mulighet til å komme med tilføyinger og nærmere beskrivelser. Vi opplevde i tillegg at de fleste informantene ble engasjert og ba oss om å ta kontakt om vi senere skulle møte på eventuelle uklarheter. Dette har vi benyttet oss av i noen tilfeller.

For å unngå å miste andre viktige momenter som kom fram, valgte vi å diskutere litt etter hvert intervju og i tillegg transkribere intervjuene kort tid etter at vi hadde vært i hver bedrift. Dette gjorde at vi fortsatt hadde et klart bilde av intervjuene, informantene, samt kroppsspråket deres.

Vi har hele veien vært bevisste på konteksten rundt intervjuene. Dette fordi både atmosfæren og relasjonene mellom oss og informantene kan påvirke troverdigheten og kvaliteten på undersøkelsen.

3.4 Bearbeidelse og analyse av materialet

Den store forskjellen mellom kvalitativ data og kvantitative spørreundersøkelser ligger i bearbeidelsen av analysen og data. Dataanalyse i kvalitativ metode kan defineres som *“systematisering av data slik at eventuelle mønstre og strukturer trer frem”* (Askheim og Grennes, 2008, s. 142). Mens man i kvantitative studier allerede har organisert og strukturert dataene i visse kategorier på forhånd, må all strukturering og organisering av kvalitative data skje *etter* at data er samlet inn. I tillegg nevner Holmen og Solvang (1996, s. 131) at det ikke finnes noen utarbeidede prosedyrer, rutiner og teknikker for behandling av slik data. *“Målet i seg selv er ikke å beskrive de dataene vi har samlet inn, men heller å beskrive de objektene eller handlingene dataene våre refererer til, altså virkelighetene bak dataene.”* (Askheim og Grennes, 2008, s. 145).

Når alle intervjuene var gjennomført og vi var ferdig med å transkribere, satt vi igjen med

rundt 100 sider med datamateriale som vi måtte systematisere på en oversiktlig måte. Vi valgte i første omgang å strukturere og systematisere dataene som vi hadde innhentet fra hver casebedrift for å få et helhetsbilde av bedriftene. Her valgte vi å dele all informasjonen inn i ulike temaer som da var basert på de seks temaene som vi delte intervjuguidene inn i. Ut ifra litteraturen er dette seks temaer som vi selv har valgt å fokusere på i henhold til vår problemstilling. Videre brukte vi dette når vi sammenlignet de ulike casebedriftene.

Vi så det som viktig at begge jobbet med bearbeidelsen av materialet for å få en felles oppfatning, altså intersubjektivitet (Askheim og Grennes, 2008). Analyseprosessen bestod av tre hovedsteg; beskrive, kategorisere og binde sammen. Vi har i vår analyse basert oss på koding av tekst, der vi har gått igjennom intervjuene og plukket ut det viktigste i henhold til vår problemstilling og våre antagelser, kalt åpen koding eller beskrivende koding (ibid). Videre fortolket vi dette (aksial koding). På denne måten fikk vi en tolking av de temaene vi ønsket å belyse. Her var det hele tiden viktig at vi kun så på data som belyser vår problemstilling og antagelser (Silverman, 2010). Dette var til tider krevende da vi innhentet mye interessant informasjon som lå utenfor våre forskningsspørsmål. I motsetning til kvantitativ metode, slipper vi i kvalitativ metode å vente på materialet som skal analyseres, dette ga oss muligheten til å starte analyseprosessen underveis mens intervjuene pågikk.

Det var videre viktig at vi opprettholdt en full anonymitet i forhold til intervjuobjekter og casebedrifter. For at objektene ikke skal la seg gjenkjenne har vi derfor valgt å holde case bedriftene anonyme. Videre har vi sørget for at utsagn ikke blir gjenfortalt på en måte som vil kunne identifisere noen av intervjuobjektene. Allikevel fikk vi et dilemma da vi så at enkelte av kommentarene som vi brukte i analysen kunne gjenkjennes av kolleger internt i bedriftene. Vi har derfor i etterkant kontaktet informantene, og fått en godkjennelse på at oppgaven allikevel kan publiseres.

I følge Thangaard (1998) kan en innvending mot kvalitative metoder være at det ikke tas vare på helheten når tekster løsrives. En forutsetning i analysen er nettopp det at helheten blir ivaretatt. Dette for å unngå å tape detaljer, samtidig som at man skal kunne forholde seg til nyanser i materialet. For å bevare helhetsinntrykket, har vi derfor gjentatte ganger under bearbeidelsen av materialet gått tilbake og lest over det vi har transkribert fra intervjuene.

Videre i oppgaven kan våre drøftinger og funn være preget av egne tanker, oppfatninger og holdninger. Dermed kan det hende at vi har utelatt momenter som andre mener at de ville ha lagt vekt på.

4. Analyse og drøfting av datamaterialet

Ut ifra det empiriske materialet har vi i valgt å dele opp dette kapittelet etter emner som vi selv har valgt å trekke frem og som vi ser på som relevante i forhold til vår problemstilling. Vi så allerede under intervjuprosessen at det var flere likhetstrekk i svarene til casebedriftene, da spesielt i forhold til de med interne ledere. Vi så også noen tendenser til likhetstrekk blant de bedriftene med eksternt lederskap. I tillegg kunne vi her gjenkjenne en god del fra litteraturen. Men vi så også at våre casebedrifter med intern ledelse hadde ulike trekk, noe som også er gjeldene for de med ekstern ledelse. Derfor har vi valgt å skille bedriftene fra hverandre der vi ser dette hensiktsmessig. Videre er det flere faktorer som påvirker omstillingsevnen som vi i analysen og drøftingsdelen ønsker å trekke frem.

4.1 Klassifisering av vesentlige endringer foretatt av casebedriftene

For å få en innsikt i bedriftenes evne til å omstille seg har vi valgt å starte med å se på hvilke endringer bedriftene har gjennomgått og deres oppfatninger i forhold til det vesentlighetskravet som vi tidligere har sett er viktig for at en endring skal kunne klassifiseres som en omstilling.

Endringer på ulike nivåer i bedriften og endringens vesentlighet

Vi valgte å spørre informantene om omstillinger på ulike nivåer i bedriften. Her brukte vi fornyings-, administrasjons- og kirkedepartementet (NOU (2004:5)) sin inndeling av endringer foretatt på virksomhetsnivå, systemnivå og det individuelle nivå for å direkte kunne se hvor casebedriftene har gjennomført eller har planer om å gjennomføre endringer, og der igjen kunne finne ut av hvilke endringer informantene selv ser på som vesentlige, da vi i litteraturdelen så at dette kan variere fra person til person.

Alle informantene sier at de har gjennomført *eierskifte*. I forhold til hvor vesentlig de ser på denne endringen nevner alle eierne og styrelederne at dette var en vesentlig endring for bedriften. I en av casebedriftene ble det også nevnt at de i dag er i gang med å gjennomføre et nytt eierskifte og at bedriften skal ut av familiens eie. Dette er en bedrift som i dag har en ekstern leder. I følge dagens eier/styreleder er dette en vesentlig endring, men her nevner daglig leder at hun ikke ser på det som en vesentlig endring for bedriften, siden hun selv mener at dette ikke vil påvirke de ansattes og hennes arbeidshverdag.

Videre ble også nedbemanning, virksomhetsoverdragelse, oppsplitting, fusjon, nye arbeidstidsordninger og ny teknologi nevnt som gjennomførte endringer. Her så de fleste

informantene på virksomhetsoverdragelse, oppsplitting, fusjon som vesentlige endringer, mens det av den ene informanten ble nevnt at nye arbeidstidsordninger var vesentlig for seriøsiteten til firmaet, men ikke utad. Dette ble nevnt uavhengig av om informanten var eier, leder, styreleder eller mellomleder.

Videre la de fleste også vekt på at ny teknologi var vesentlig for å kunne utføre arbeidet på en rask og effektiv måte, og i forhold til å møte krav fra markedet. Her var det først og fremst avdelingslederne/mellomlederne som nevnte dette som vesentlige endringer.

Oppsummering vesentlige endringer

Alle våre casebedrifter har de siste årene gjennomført vesentlige endringer, noe som vi kan kategorisere som omstillinger. I denne forbindelsen er det mye som tyder på at det informantene selv ser på som vesentlig endringer er det som fornyings-, administrasjons- og kirkedepartementet (NOU (2004:5)) har klassifisert som endringer på *virksomhetsnivå*. Her er det altså mye som tyder på at de først blir sett på som vesentlige for bedriftene når endringene befinner seg på det øverste nivået i organisasjonen. Dette kan ha sammenheng med at endringer på det individuelle nivået gjerne tar utgangspunkt i endringer på virksomhets- eller systemnivå, noe som gjør at dette får betydning for hele bedriften.

4.2 Hvor omstillingsdyktig er våre familiebedrifter?

I litteraturdelen så vi at en omstillingsdyktig bedrift vil kunne kjennetegnes ved at den følger med på det som skjer rundt den, den er effektiv i forhold til beslutningstaking, utnytter de mulighetene den får og ser i markedet, samtidig som at den er kritisk og villig til å endre på nåværende strategier, mål og praksis. På bakgrunn av dette vil vi i denne delen av analysen se på hva informantene sier i forhold til konkurranse, overvåking av markedet og fleksibilitet, videre går vi inn på beslutningshastighet, samt villigheten til å endre på strategi, mål og praksis.

4.2.1 Konkurranse, overvåking av markedet og fleksibilitet

For å kunne vurdere den evnen bedriften har til å overvåke markedet ser vi det som nyttig å først få kartlagt konkurransen i de markedene som casebedriftene befinner seg i. Dette fordi vi har sett at bedrifter som befinner seg i svært konkurranseutsatte markeder mest sannsynlig må ha et større fokus rundt overvåking enn de bedriftene som befinner seg i markeder uten noe særlig konkurranse.

På spørsmålet om hvordan de oppfatter konkurransen i markedet svarte samtlige at de befinner seg i markeder som er sterkt eksponert for konkurranse. Alle informantene beskriver konkurransesituasjonen som *“stor og sterk”*. Ut ifra svarene kommer det også frem at marginene for overskudd er små, og at de konkurrerer med større bedrifter som presser både på pris og til dels mengde. For å møte denne konkurransen ser vi en tendens blant alle casebedriftene ved at de fokuserer på å dyrke sine spesialiteter, heller enn å snu seg etter det alle andre gjør. Opp til flere informanter legger her til at dette fører til at *“(…) konkurransen ikke er så sterk allikevel.”*

Når det gjelder overvåking av markedet svarer alle informantene at de ikke har noe formell overvåking. En av informantene begrunner dette med at de er for små til det, noe som gjør at de har begrensede ressurser til å følge med på hva de andre gjør. En annen informant sier her at *“De andre vi konkurrerer med er så store at de ikke kan snu seg sånn som oss”*, og legger til at de derfor ikke trenger å ha like stort fokus rundt overvåking som de store bedriftene må. Dette støttes av andre informanter igjen. I denne forbindelsen nevner de fleste daglige lederne og styrelederne at de heller benytter seg av *“jungeltelegrafene”* og at kundene er den beste tilbakemeldingen.

I forhold til endringer påkrevd av svingninger i markedet, henviser informantene til ulike faktorer, men de fleste dreier seg om produktendringer og ønsker fra kundene. Her kommer det frem at dette er viktige elementer for å kunne møte etterspørselen i markedet. Eksempelvis henviser en av casebedriftene til at de fokuserer på å levere på dagen; *“Om vi får inn ordre noen minutter etter at lastebilen har kjørt, ringer vi og ber den komme tilbake, dette fordi fleksibilitet er et av våre konkurransefortrinn.”* Her legger han til at kundene skal få levert varene sine når de ønsker det.

I forhold til fleksibilitet er det en av casebedriftene som skiller seg litt ut fra de andre. Daglig leder sier her at de har valgt å dele opp markedet og få spesialisert seg på ulike områder produktmessig ved kundesegmentering. Dette har i følge han gjort bedriften mer fleksibel internt i forhold til å kunne møte kundenes behov. De har her valgt ett skille mellom bedriftskunder og privatkunder.

Oppsummering konkurranse, overvåking av markedet og fleksibilitet

Ut ifra svarene er det mye som tyder på at selv om konkurransen er stor, er ikke overvåking i hovedfokus. Dette skyldes i stor grad at bedriftene er små av størrelse, noe som våre

informanter mener er en fordel siden dette gjør de mer fleksible enn sine største konkurrenter. Om vi går tilbake til litteraturen ser vi i tabell 2.1 at små og mellomstore bedrifter nettopp vil kunne beskrives ved at de er fleksible, noe som vil være en fordel for våre casebedrifter. Dette stemmer altså overens med de svarene vi har fått. Så selv om at de ikke har stort fokus rundt overvåkning av markedet, er det mye som peker i retning av at størrelsen, og der igjen fleksibiliteten til våre casebedrifter, gjør at de har gode evner til å kunne snu seg etter det markedet krever. Videre er det mye som tyder på at fleksibilitet er i fokus, da de selv ser på dette som et konkurransefortrinn ovenfor sine konkurrenter, som der igjen karakteriseres som store i form av bedriftsstørrelse.

4.2.2 Beslutningshastighet

Som vi har sett tidligere i oppgaven er det å fatte raske beslutninger vesentlig i forhold til å være en omstillingsdyktig bedrift. Ut i fra litteraturen som vi har presentert ser vi at det er spesielt tre variabler som kan påvirke beslutningshastigheten til en familiebedrift; de formelle rollene i bedriften, tradisjoner og konflikter. Nedenfor ønsker vi derfor å kartlegge beslutningshastigheten til våre casebedrifter ut ifra disse tre variablene.

De formelle rollenes påvirkning på beslutningshastigheten

Intern ledelse

På spørsmålet om hvordan en typisk beslutningsprosess foregår i bedriften svarer alle informantene i våre casebedrifter med interne ledere litt lattermildt at “(...) *det er jo litt korte veier*” og legger her til at de skyldes uformell prat mellom familiemedlemmene. Den ene av informantene nevner til og med; “*Ja, det blir sann til lunsj holdt jeg på å si (...) da banker jeg og søsteren min det gjennom (ler)*”. I disse to bedriftene er ledelsen fullt ut representert av folk fra nær familie. Men under intervjuene kommer det også frem at den ene bedriften har valgt å ha et mer formelt styre med eksterne medlemmer, mens det i den andre bedriften er slik at ledelsen også fungerer som styret uten innblanding av eksterne parter.

I sistnevnte bedrift sier alle informantene at alt blir tatt opp uformelt de i mellom, og at de tar avstemning i forhold til om forslagene blir gjennomført eller ikke. Her kommer det også klart frem fra informantene at de aldri tenker over at; “(...) *dette er styresaker og dette er ledersaker. Alt blir tatt opp oss i mellom ettersom vi ser at det er nødvendig*”. I forhold til å få gjennomført endringer svarer den ene sønnen til daglig leder følgende; “*Det er lettere når broderen eller jeg kommer med ideen å gjennomfører det. For det er alltid litt sånn vanskelig*”

i en sånn bedrift fordi vi er tre sjefer.” Her betegner både de tre lederne og de andre ansatte i bedriften ledergruppen som *“Det trehodede troll”*.

I den andre bedriften derimot kommer det frem at saker som blir tatt opp i styret må være ganske omfattende eller ha stor betydning, mens mindre ting som angår produksjonen og det daglige arbeidet blir tatt opp svært uformelt mellom daglig leder og hans søster som er kontorsjef. I denne bedriften svarer alle informantene at daglig leder har størst gjennomslagskraft og at ingen ting blir gjennomført før han er enig. Selv sier han klart og bestemt at *“(…) det blir i alle fall ikke gjennomført før jeg samtykker”*. Her nevner han selv at han stort sett kun benytter seg av de andre i styret i forbindelse med å innhente seg den kompetanse som bedriften trenger for å kunne fremstå som en konkurransedyktig bedrift. I forhold til betydningen av eksterne parter i styret legger han også til; *“Her har vi helt klart skjønt viktigheten sånn nå i etterkant i hvert fall. Det var ikke så positivt i begynnelsen når vi ønsket å ha full kontroll på alt, men (…) det er helt klart veldig viktig.”*

Dette stemmer godt overens med litteraturen vi har funnet på området. Som vi så i kapittel 2.2.2 mente Johannesen (2002) at familiebedrifter først og fremst skiller seg fra andre bedrifter ved at personene i bedriften opptre i forskjellige roller samtidig, henholdsvis som eiere, leder og familiemedlemmer, noe som er tilfellet også i våre casebedrifter med interne ledere. Videre mener han at disse overlappende rollene bidrar til en fremtredende fordel for familiebedriftene, nemlig korte beslutningsprosesser. Johannesen (2002) trakk her frem en annen grunn til rask beslutningstaking i familiebedrifter; uformalitet, høye nivåer av verdifull informasjonsoverføring og annerledes kommunikasjon. Her ser vi i likhet med Johannesen (ibid) at mye av diskusjonene blir tatt *“ved kjøkkenbordet”*, og at dette fører til mer åpen tilbakemelding/input muligheter.

Hittil er det på bakgrunn av dette mye som tyder på at våre casebedrifter med interne ledere har evne til å fatte raske beslutninger, noe som vi har sett er viktig i forhold til å ha god omstillingsevne. Men her er det også viktig å legge vekt på det Kostia (2008, sitert i Mandl, 2008, s. 65) har funnet ut. Han sier at denne overlappingen, som vi finner igjen spesielt i den førstnevnte casebedriften, kan føre til at det ikke blir gitt nok oppmerksomhet til styrets aktiviteter (eller de har ikke en gang et formelt styre) og beslutningsprosesser. I denne bedriften skiller de rett og slett ikke mellom styresaker og vanlige operasjonelle saker. Det kommer også klart frem at de egentlig ikke tenker over at de også sitter i styret. Dette kan helt

klart påvirke både beslutningshastigheten og kvaliteten på beslutningene. Kvaliteten på beslutningene kommer vi tilbake til senere i analysen.

Ekstern ledelse

I forhold til de casebedriftene med ekstern leder ser vi spesielt i den ene at prosessene er mye mer formalisert enn i den andre. Her har de et formelt styre, hvor blant annet alle eierne som ellers ikke er innblandet i den daglige driften sitter. I tillegg har de i de siste årene også hatt en ekstern profesjonell styreleder, som til daglig kun arbeider med å sitte i ulike styrer. Den profesjonelle styrelederen sier selv at han ble innhentet for å rydde opp i bedriften, og legger til at han har tatt mange viktige og avgjørende beslutninger. Videre får vi vite av alle informantene i denne bedriften at beslutningsprosessene er formelle, men at dette kun er gjeldene i større saker som de selv betegner som "styresaker". Vi får her vite av styreleder at han ikke ønsker å legge seg opp i mindre rutineendringer; "*Det er daglig leders oppgave*".

Som vi ser skiller denne bedriften seg veldig ut ifra de karakteristikkene som vi i teorien har sett er typiske for familiebedrifter. De har et klart skille mellom familien, eiere/styret, ledelsen, og prosessen er mye mer standardisert. Større endringer må alltid gjennom flere ledd, noe som der igjen kan føre til mer langsomme beslutningsprosesser. Videre er denne bedriften muligens et klart eksempel på en bedrift som velger å innhente eksterne parter på bakgrunn av at bedriften har vært ineffektive, slik som Levison (1971 sitert i Dyer, 2006, s. 253) beskrev som typisk for de familiebedriftene som ansetter en ekstern leder. Når det gjelder større saker, eller endringer, slik som vi har valgt å fokusere på i denne oppgaven, er det på bakgrunn av dette mye som tyder på at denne bedriften muligens har mindre evner til å kunne fatte raske beslutninger og derav snu seg fort.

Vår siste casebedrift med ekstern leder, skiller seg noe ut fra de andre bedriftene igjen når det kommer til beslutningstaking. På spørsmålet om hvordan en typisk beslutningsprosess foregår i bedriften sier daglig leder at litt større ting blir diskutert mellom henne og styret. I følge henne spør det hvor store ting det er snakk om, da hun i likhet med styreledere i den overnevnte bedriften legger vekt på at endringer i de dagligdagse rutinene faller på hennes skuldrer. Allikevel nevner hun på et senere tidspunkt at det frem til nå har vært slik at styret har foreslått investeringer i bedriften og hun har sagt nei. Dette begrunner hun på følgende måte; " *Rett og slett for å holde en sunn økonomi, ikke sette oss i en vanskelig situasjon der, og også fordi vi hadde permitteringer. Etter det så synes jeg at man bør gå litt stille i dørene i*

forhold til nye investeringer. Dette fordi det er ett kjempedårlig signal å ha hatt permitteringer og deretter starte med store investeringer.” Her kommer det også frem at det er hun som en ansvarlig for økonomien i bedriften, og at hun derfor er ganske hard på dette punktet. I tillegg til dette nevner hun at dersom hun først er åpen for investeringer eller utbytte av noen instrumenter, så møter hun sjeldent et nei fra styret. Etter å ha tenkt litt nevner hun at hun tror hennes avgjørelser veier tungt fordi styrelederen, som også er eier, har vært syk ganske lenge og dermed har vært lite engasjert. Dette gjør at hun til tider styrer “skuta” helt alene.

Ut ifra dette ser det ut som om at denne bedriften egentlig har prøvd å formalisere seg i forhold til beslutninger, men på grunn av at eieren er mye syk ligger egentlig alt ansvaret på daglig leders skuldrer. Siden hun er ene og alene om å ta avgjørelser er det derfor god grunn til å tro at bedriften har gode evner til å kunne fatte raske beslutninger, da dette også peker i retning mot overlappende roller.

I den sistnevnte bedriften sier styrelederen/eieren at han mener at beslutningsprosessen som oftest er uformell, men “(...) *en beslutning om endring vil jo alltid være formell og iverksettes.*” I følge han selv er det styret som har myndighet til å gi klarsignal for større beslutninger og at dette er noe de diskuterer seg fram til. Når det gjelder det formelle ansvaret mener han at dette ligger hos han selv dersom det er snakk om store investeringer og lignende. Allikevel svarer han følgende på spørsmålet om det er andre som har større gjennomslagskraft enn han selv; “*Ja, jeg føler det. Vi har jo noen investeringer foran oss som vil være nokså store i vår sammenheng, og der har jeg presset på og daglig leder har i grunn bremsset, og da har vi satt det litt i ro.*”

Her opplevde vi det som om at han kanskje ønsket å framstille seg og sine oppgaver på en annen måte enn det som egentlig kommer frem fra de andre informantene i bedriften. Hans svar viser også til slutt at daglig leder egentlig er den som bestemmer i bedriften, men at hun også kan være den som bremser ned beslutningshastigheten.

Er bedriftene opptatt av å holde på gamle tradisjoner?

I litteraturen så vi at en endring i stor grad innebærer å tenke nytt, noe som tyder på at innovasjon og endringsevne henger nøye sammen. Dette betyr også at bedriften ikke bør være for opptatt av å holde gamle tradisjoner om man skal ha gode evner til å omstille seg.

Ekstern ledelse

I den ene casebedriften med ekstern leder nevner daglig leder at de ikke har noen tradisjoner fra gammelt av som de er opptatt av å følge; *“(…) det er opp til meg hvordan bedriften skal drives.”*. Allikevel kommer hun senere inn på det at; *“Det er viktig for folk i lokalsamfunnet at vi har en tilknytning til det som har vært”*. Dette kom hun også inn på når vi spurte henne hva hun ser på som en typisk familiebedrift; *“Det er en litt spesiell historie til butikken her sånn og mange har behov for å prate om det. Rett og slett.”* På bakgrunn av dette mener hun at det er viktig at alle i bedriften kjenne til og vet hvem det er snakk om når folk kommer innom å spør om ting. Ut over dette mener hun at det ikke er noen tradisjoner i forhold til driften som de er opptatt av å holde på.

Når vi derimot spør mellomlederen i bedriften de samme spørsmålene kommer det frem at hun opplever det slik at eieren/styrelederen i noen grad er opptatt av å holde på noe av det som alltid har vært og at han derfor har satt ned foten enkelte ganger. I følge henne begrunner han dette med at; *“(…) sånn har det alltid vært”*. Eieren/styrelederen svarer her at det ikke er noen direkte tradisjoner de er opptatt av å holde på, men *“(…) vi prøver å føre videre den positive goodwillen og omdømmet som vi har her i nærområdet.”* Etter hvert kommer det også frem at eieren ikke nødvendigvis er opptatt av å holde på eierskapet til familien fremover; *“(…) det er andre tider nå, og vi ser også i vår bransje at profesjonelt eierskap blir mer og mer vanlig. Så vi er absolutt ikke opptatt av å holde på eierskapet videre.”* Dette styrker Gullbrandsen (2009) antagelse om at bedrifter med ekstern ledelse ikke er like opptatt av å bevare eierskapet. Her kommer det også frem fra daglig leder at de nå er i gang med et skifte i eierskapet, noe ikke eieren selv nevner. Dette begrunner hun med at dagens eier ikke har overskudd til å drive videre og at det ikke er noen fra eierfamilien som kan, eller ønsker, å ta over. Videre legger alle informantene i denne bedriften til at de er åpne for nye endringer og forslag.

Ut i fra dette ser vi at det i stor grad ikke er noen tradisjoner fra gammelt av som kan være med på å “hemme” bedriftens beslutningsprosesser. Daglig leder som ikke har noen tilknytning til familien, ut over det at de er kollegaer, sier at hun kan drive bedriften på den måten hun ønsker. Videre viser det seg at bedriften er villig til å tenke nytt, og siden bedriften nå er i gang med å bli solgt ut av familien ser vi en klart tendens på at familietradisjoner ikke er noe de er opptatt av å holde på.

I den andre bedriften med ekstern leder nevner daglig leder at han de siste årene har fått mer frihet til å foreta nye endringer i bedriften, men at dette har vært en begrensning tidligere. Selv mener han at dette skyldes formaliseringen av styret og ledelsen. Allikevel nevner han følgende; *“Det er en veldig sånn jordnær, lokal virksomhet som har vært en hjørnesteinsbedrift med mye lokalt patriotisme. Og det er eierne veldig opptatt av å holde på.”* Denne bedriften har de siste årene hatt en ekstern profesjonell styreleder. Han forteller her at før han kom inn var det mye å rydde opp i, og at mye av dette skyldtes gamle tradisjoner. Her forteller han at han tok avgjørelsen om å stoppe en av en av grunnsteinene til bedriften da han kom inn. Dette var noe eierne ikke ønsket å gjøre noe med, på bakgrunn av at de så på dette som en del av bedriften, men i ettertid har det vist seg at dette var en viktig endring for å få bedriften på rett kurs igjen. Her sier han selv at han møtte mye motstand fra eierne *“(…) rett og slett på grunn av tradisjoner.”* Videre forteller han at det var en vanskelig sak som de diskuterte mye frem og tilbake, men at han til slutt fikk eierne til å innse at dette var viktig for at bedriften skulle overleve. Her ser vi i likhet med Dyer (2006) at bedriften venter litt forlenge med å innhente ekstern ekspertise.

Dette tyder på at formaliseringen av styret og ledelsen spiller en vesentlig rolle i forhold til om bedriften løsriver seg fra gamle tradisjoner eller ikke. I likhet med den andre casebedriften er denne bedriften opptatt av å holde på det lokale omdømmet, men det virker som om at andre tradisjoner i henhold til driften har blitt satt mer og mer vekk ettersom bedriften fikk inn en ekstern styreleder. I dag er det derfor stor grunn til å tro at tradisjoner ikke står fullt så mye i veien for å foreta nye og hurtige beslutninger rundt endringer i bedriften, da i forhold til tidligere.

Intern ledelse

Om vi ser på våre casebedrifter med interne ledere finner vi igjen noen av de samme tendensene som i de med eksterne ledere. De er alle opptatt på å holde på det lokale omdømmet, men ut over dette er det mye nytenking innad i produksjonen. Her skiller kanskje den ene casebedriften seg ut fra den andre. Den ene eieren som også er kontorsjef sier her følgende; *“Egentlig så er det sånn at vi tenker mye nytt nå, så det er ikke noe sånn gammelt som er igjen. Utenom navn og leveringsdyktighet og den biten da.”* Dette med tradisjoner tar hun også opp når vi spør henne om hva det er hun ser på som en typisk familiebedrift; *“Det er jo litt sånn tradisjoner, på godt og vondt. At du gjør som du alltid har gjort (...) og at du holder på gamle verdier og har litt vanskelig for å fornye seg, det kan jo være negativt.”* Her

legger hun til at dette er noe de jobber veldig mye med for tiden og at de prøver å ikke fokusere så mye på “familiebiten”, på bakgrunn av at de har et ønske om å være en konkurransedyktig bedrift. Her kommer det også frem at broren, som også er eier og daglig leder, er flink til å tenke nytt. Søsteren sier her følgende; *“Han ser nesten ingen begrensninger, eller han vil ikke se noen begrensninger liksom, han vil nesten bare prøve å få til mest mulig. Og det er nok derfor vi har kommet dit vi er i dag og, fordi han har den holdningen som han har.”* Selv sier daglig leder at når han tok over bedriften var han også veldig klar ovenfor familien på at dersom han skulle ta over skulle han drive på sin måte, og legger her til at han derfor har valgt å løsrive seg fra det som har vært.

Dette tyder på at denne bedriften tenker mye nytt og har valgt å løsrive seg fra gamle tradisjoner. Som vi så i kapittel 2.2.3 kommer dette i stor grad overens med det Beck m.fl. (2011) fant i sin undersøkelse om at en mulig positiv side ved det å overføre bedriften til neste generasjon kan være at bedriften blir mer innovasjonsdyktig. Dette begrunner han med at tidligere generasjoner er mer sentraliserte, samt redde for store investeringer og satsninger (risiko), enn det senere generasjoner er. I denne bedriften er daglig leder helt klart verken sentralisert i sin styring, ikke redd for å ta store investeringer, og heller ikke redd for å satse på nye prosjekter. Han har også tillit til sine avdelingsledere, og gir ansvar til hver enkelt. Dette vil vi beskrive som en fleksibel organisasjonsform i modellen til Colbjørnsen (2003) (se figur 2.2). Videre kommer det klart frem at de nå jobber veldig med å legge “familiebiten” til side for å kunne fremstå som en konkurransedyktig bedrift. Vi opplever det som om at denne bedriften nå er veldig fokusert rundt tidligere svakheter, og at de nå i stor grad skiller seg ut ifra flere av de typiske karakteristikkene som vi har sett i kapittel 2.2.2.

I den andre casebedriften med interne ledere nevner alle informantene at bransjen er sterkt knyttet til tradisjoner på produksiden, men den ene mellomlederen, som ikke er en del av familien, sier her at han har stor frihet og at han ofte lager produkter ut ifra det kunden etterspør. I tillegg sier eier/daglig leder at han opplever det slik at ansatte og kunder opplever bedriftens forankring i historien som spennende. Det blir her nevnt at dette derfor er viktig for dem. Denne bedriften er delt opp i flere avdelinger, og alle informantene legger her vekt på at selve butikkutsalget er det som først og fremst er knyttet til historien og at de på bakgrunn av dette har et fokus rundt å holde på det gamle her, selv om at denne avdelingen er den som er minst lønnsom. På spørsmålet om hvorfor de velger å fortsette med dette uten at det er lønnsomt svarer den ene sønnen til daglig leder; *“Den er vanskelig å stenge fordi den har*

holdt på i så mange generasjoner, også er det mange mennesker som kjente bestefar som kommer innom butikken her.” Disse lokalene er altså viktige på grunn av røttene. Her nevner også daglig leder at *“Bygningene er litt tungvint, noe som ofte setter en begrensning for oss.”* Av de ulike informantene kommer det her frem at de har flere forslag i forhold til hvordan de skal løse dette problemet med bygningene, men at de ikke klarer å bli enige seg i mellom, og at dette tar tid.

Denne bedriften er mer bundet til tradisjoner, og som alle de andre casebedriftene, legger denne bedriften også vekt på den lokale forankringen, men her ser vi også at det for denne bedriften setter en begrensning i forhold til driften. Under intervjuene fikk vi en klar forståelse av viktigheten i forhold til at bedriften i dag må fortsette å være der de befinner seg i dag. Den mangelfulle evnen til å ikke satse på nye lokaler i forhold til forankringen i det gamle gjør at vi ser en negativ link i forhold til bedriftens omstillingsevne og potensiell utvikling, selv om at vi har fått informasjon om at bedriften i dag går veldig bra og at lønnsomheten er god. Det kommer frem at ledelsen har flere forslag til hvordan dette kan løses. Problemet er bare at de ikke klarer å bli enige i forhold til hvordan de skal løse det. Dette viser helt klart at de istedenfor å ha avstemning seg i mellom, burde de ha hatt *en* klar beslutningstaker. Ting tar tid, og mye av dette skyldes tradisjoner. I forhold til det å ta beslutninger får vi også etterhvert frem at sønnene ønsker å få inn en ekstern part, da i styret, når faren trekker seg mer tilbake. Dette fordi de selv mener at de ikke har kompetanse til å drive den uten hjelp utenifra, men først og fremst fordi de tror at dette vil bidra til å kunne ta de rette avgjørelsene og for å få til raskere beslutninger ut ifra det. I tillegg ønsker de også å ha en objektiv part når de to ikke klarer å bli enige rundt beslutningene.

Konflikter og hvordan dette påvirker beslutningstakingen i bedriften

Interne ledere

I den sistnevnte casebedriften med intern leder svarer alle informantene at det fort kan oppstå noen konflikter dem i mellom. Det kommer til og med frem fra de to sønnene at de ikke lenger drar på søndagsmiddag til sine foreldre. Når vi spurte etter hva som var grunnen til dette svarte den ene sønnen; *“Et typisk ting med oss familier er vel at vi sier ting litt sterkere til hverandre enn hva vi ville ha sagt til andre ansatte.”* Videre legger han til; *“Jeg har fått sparken mange ganger og sagt opp mange ganger, men aldri gjennomført det (ler).”* Alle ser på dette med en litt humoristisk sans, men legger også til at dette iblant kan føre til noen

problemer. Her kommer det også frem at det er spesielt når den ene styrer over det den andre hadde tenkt at konflikter fort oppstår; *“(...) vi har blitt flinkere til å fordele våre ansvarsoppgaver, men noen ganger går de litt over hverandre og det har utløst konflikter.* I ledelsen er de tre personer som styrer, og vi opplever spesielt i denne bedriften at dette er tre personer med sterke meninger og som ikke er redd for å si ifra til hverandre. De legger alle til at det i denne bedriften ikke hadde fungert med en ekstern leder. Faren sier her at; *“Hvis vi skulle ha hatt en ekstern leder og de to (sønnene) ville styrt det meste, så ville ikke han eksterne hatt så mye han skulle ha sagt.”*

Som vi ser fører mangelen på formelt ansvar, og alle de involverte partene i beslutningstakingsprosessen til at kompleksiteten i henhold til beslutninger er stor. Vi har notert oss et relativt høyt konfliktnivå, og som vi så av Mandl`s (2008) samlestudie, vil dette påvirke hastigheten i beslutningsprosessen. Selv om at faren står som daglig leder, ser vi at de to sønnene har stor makt og mye de skulle ha sagt. Videre ser vi at de ulike rollene ikke fullt ut er overensstemmende til hverandre, noe som påvirker konfliktpotensialet og derav deres evner til å fatte raske beslutninger, noe de selv ser seg enige i.

Den andre bedriften med intern leder kommer det frem at det er et mer tydelig skille mellom rollene til de to lederne. Daglig leder er klar på at det er han som har makt til å ta beslutninger *“Ja, det blir i alle fall ikke gjort før jeg samtykker.”*, og de andre informantene støtter dette. Søsteren som er medeier og kontorsjef gir allikevel uttrykk for at hun vil ha en finger med i avgjørelsene; *“Det hender at avgjørelser blir tatt uten min innblanding (...) da blir jeg litt sur, skikkelig sur egentlig (ler). Så det skjer jo at jeg føler at her burde jeg virkelig ha kommet med mitt innspill og saken kanskje hadde fått ett annet utfall. Så da kan det fort bli litt sure miner, det kan skje”*. Hun legger allikevel til at dette ikke påvirker beslutningstakingen, noe hun selv tror skyldes det at hun er konfliktsky. Dette legger hun også vekt på når hun beskriver sin lederstil; *“Jeg har nok en del å utvikle meg på, da ført og fremst i forhold til at jeg er litt konfliktsky og har konfliktvegring, noe som gjør at jeg prøver å gå noen omveier for å unngå konflikter og konfrontere folk med ting.”* Daglig leder poengterer også det at han og søsteren har et veldig godt forhold og at det sjeldent er konflikter dem i mellom.

I denne bedriften får vi en opplevelse av at ledelsen består av to veldig rolige og konfliktskye søsken. De sier begge at det er god tone de i mellom. Det kan oppstå noe “sutring”, men vi sitter igjen med en oppfattelse av at de har et stort fokus rundt det å opptre profesjonelt. Dette

i kombinasjon med en klar beslutningstaker som i tillegg er risikovillig ser vi på som en stor fordel i forbindelse med å fatte raske beslutninger.

Eksterne ledere

I de to casebedriftene med eksterne ledere kommer det klart frem at ingen av informantene legger vekt på det med konflikter i bedriften. I forbindelse med å skulle beskrive fordeler og ulemper knyttet til det å være en familiebedrift svarte den ene daglige lederen at man kan få en del uønsket innblanding i bedriften “(...) for det kan vi få litt her”. Her vektlegger hun det at det hender at andre i eierfamilien blander seg litt inn, men at dette ikke er noe hun selv tenker så mye på. Bortsett fra dette er det ingen av de andre informantene som opplever dette som et problem. Den ene informanten sier her at hun tror konflikter kan være et problem i litt mer typiske familiebedrifter, men legger til at dette ikke er noe hun tenker over i denne bedriften.

Noe av de samme tendensene finner vi igjen i den siste casebedriften. Her sier styrelederen, som tidligere har vært og er innblandet i andre familiebedrifter, at han helt klart har opplevd at konflikter kan være et problem i familiebedrifter og legger til; “(...) men dette er ikke noe jeg har tenkt over i det helle tatt i denne bedriften.” Denne styrelederen var veldig reflektert rundt dette temaet, da han har mye erfaring fra ulike bedrifter. Her sier han at han selv opplever denne bedriften mer som en ikke-familiebedrift siden innblanding av familie ikke er noe problem.

Oppsummering beslutningshastighet

Vi ser fra diskusjonen over at det ikke er en klar tendens mellom interne og eksterne ledere i forhold til beslutningshastighet. Ut ifra de overlappende rollene ser vi at beslutningshastigheten i bedriftene med intern leder er høy, men at konflikter og tradisjoner kan være med på å dempe dette fortrinnet.

Samlet sett ser vi at vi spesielt har en bedrift som kan karakteriseres som en typisk familiebedrift, noe som påvirker beslutningshastigheten. Denne bedriften har den karakteristiske overlappingen av roller, er i større grad enn de andre casebedriftene opptatt av å holde på en del av det som har vært (tradisjoner), i tillegg til at de sliter med en del konflikter. I samsvar med litteraturen på området, ser vi at dette kan påvirke

beslutningshastigheten både i positiv og negativ retning, men i dette tilfellet ser vi at den negative retningen veier tyngst.

I forbindelse med tradisjoner ser vi at alle våre casebedrifter er opptatt av å holde på noen av sine tradisjoner, men at dette først og fremst er bundet til tradisjoner i henhold til det lokale omdømmet. Vi ser dermed at dette ikke setter en begrensning for beslutningshastigheten.

Videre har vi sett at formaliseringen av styret har en påvirkning i forhold til beslutningshastigheten, dette fordi beslutningen da må gå igjennom flere ledd før den blir vedtatt. Allikevel finner vi en bedrift der hvor denne formaliseringen, og det å innhente en profesjonell ekstern styreleder, har bidratt til å øke hastigheten på beslutningene siden beslutningene nå ikke blir holdt tilbake på grunn av gamle tradisjoner. I forhold til belastningshastighet mener vi allikevel at den ene casebedriften med en intern leder som i tillegg har valgt å få i gang et mer formelt styre kommer best ut. Dette fordi daglig leder også sitter som styreleder og på bakgrunn av dette innehar en overlappende rolle. Det kommer også frem at han, selv med denne formaliseringen av styret, står for det meste av beslutningstakingen, noe han etter vårt skjønn gjør på en positiv måte da han i tillegg er villig til å satse og har valgt å legge "det gamle" i bedriften bak seg.

Vi kan her belyse antagelse 3a: *Familiebedrifter med intern leder vil ha kortere beslutningsprosesser som igjen øker omstillingsevnen til bedriften.* Dette kan begrunnes på bakgrunn av de overlappende rollene. Som beskrevet i kapitlet over har bedriftene med interne ledere svært overlappende roller. I forhold til om dette kan prege omstillingsevnen i positiv retning ser vi er noe ulikt i de to bedriftene. Her spiller igjen konfliktnivået inn. Den ene casebedriften med et lavt konfliktnivå ser vi at antagelsen i høy grad er støttet, mens vi i den andre bedriften med høyt konfliktnivå finner antagelsen delvis støttet. Dette fordi uenigheter i ledelsen rundt beslutningstaking vil forlenge beslutningsprosessen. Dette gjelder selve beslutningen og ikke gjennomføringen.

Kapitlet over kan også hjelpe oss i å belyse antagelse 3b: *Familiebedrifter med en intern leder er for sentralisert, redde for store investeringer og satsninger.* I den førstnevnte bedriften kan vi avskrive denne antagelsen med en gang. Her vil motargumentet være gjeldene da vi opplever en innovasjonsfokuseret bedrift som er villige til å ta investeringer. Som nevnt vil teorien til Beck m.fl. (2011) her være gjeldene da senere generasjons ledere påvirker bedriften til å være innovasjonsdyktig. I den andre bedriften med intern leder er

strukturen mer sentralisert, vi ser ikke en direkte motvilje til investeringer, men på grunn av en tregere beslutningsprosess på bakgrunn av at ledelsen består av tre personer ser vi at det tar lengre tid før de kommer til enighet. Vi ser allikevel at de seg imellom har høy utvekslingen av ideer, og der det er enighet er de villige til å gjøre satsninger. Vi finner derfor antagelsen ikke støttet da mangelen på beslutninger angående investeringer og satsninger ikke spiller direkte inn på strukturen.

4.2.3 Er våre casebedrifter villig til å endre på nåværende strategi, mål og praksis?

I forhold til det å være omstillingsdyktig har vi også sett at bedriftene må være villig til å endre på nåværende strategi, mål og praksis (Tronsmo, 1987). Nedenfor ønsker vi derfor å vurdere dette ut ifra vårt datamateriale.

For å kunne få svar på dette valgte vi i første omgang å starte med å spørre våre informanter om bedriften har formelle strategier og mål. Her fikk vi veldig forskjellige svar både fra våre informanter innad i bedriftene og på tvers av casebedriftene.

Interne ledere

I den ene casebedriften med intern leder svarte daglig leder godt på dette spørsmålet, og fortalte om alt de har planer om i fremtiden. Her svarer han ikke konkret på om dette er en formell strategi eller ikke. Når vi derimot spurte om styret har formelle møter der de prater om strategiene svarte han klart ja, og videre at dagens strategi er noe de er opptatt av å holde på. På den andre siden svarer søsteren som også sitter si styret følgende; *“Nei, vi har jo egentlig ikke akkurat nedfelt det. Nå er vi i gang med å få nedfelt det på papirene, men de er sikkert nedfelt sånn oppe i hodet til broren min (ler). Jeg er sikker på at han har svart ganske godt på det.”* Videre legger hun til at strategispørsmål ikke er sentralt i styret. Noen av de samme svarene får vi av mellomlederen i denne bedriften, men han legger til at han ikke har kjennskap til strategien i det hele tatt. Videre kommer det også frem at etter at siste generasjon tok over, har de skiftet fokus rundt mål og strategier, samtidig som om at de ikke føler seg låst dagens strategi.

Dette tyder på at bedriften i dag ikke har en formell strategi, men at den ligger i bakhodet på daglig leder. I tillegg ser vi at dette heller ikke er i fokus på styremøtene. Selv om at vi ser at dette kanskje burde ha vært på plass i forhold til å være omstillingsdyktig i fremtiden, ser vi ut ifra svarene at de klart tenker fremover og vet hvor de vil. Videre føler de seg ikke låst til dagens “strategi” og sier at de er villig til å endre på den.

Noen av de samme tendensene finner vi i den andre casebedriften med interne ledere, men her er de mer åpne om at det ikke eksiterer noe formell strategi og mål. Daglig leder sier her at de ikke er spesielt gode når det kommer til strategi og legger til at bedriften får nøkkeltall fra bransjen som de kan sammenligne seg med, med at det er lite fokus på det. Dette med uformell strategi blir også poengtert av mellomledere som her sier følgende; *“De har ingen klar plan på hvor de skal, sånn som jeg tenker er det å få solgt mest mulig og sitte igjen med minst.”* Vi merket også at de tre lederne trekker frem ulike ting når de skal beskrive hva de fokuserer på og hva de ønsker å oppnå i fremtiden. En kommenterer videre at han anser strategiarbeidet som unødvendig fordi det er tidkrevende, men legger til; *“Vi er flinke til å snu oss, men dårlige til å planlegge og å se fremover.”* Dette kommer også godt frem når de beskriver endringer som er påkrevd av markedet. Som vi har sett tidligere i analysen har de egentlig en formening om hvor de vil, da de alle nevner ulike eksempler i forbindelse med diskusjonen rundt flytting av lokalene.

Kommentarene over vitner om en bedrift som ikke setter strategiarbeid høyt, men som allikevel legger vekt på at dette ikke setter en begrensning i forhold til driften. De vet innerst inne hvor de vil, men har ikke noe nedfelt. Videre ser vi også at de selv ser på bedriften som fleksibel, og sier at de klarer å snu seg når det trengs. Det med at de ikke har noen formelle strategier og mål kan her føre til at det er lettere for de å sette spørsmålstegn ved, og å endre på eksisterende strategier, mål og praksis. Her kommer fleksibiliteten frem igjen, og vi ser nok en gang at størrelsen på bedriften kan spille en positiv rolle i denne forbindelsen. Det vi kan sette spørsmålstegn ved er om de kan fortsette på denne måten i fremtiden dersom bedriften vokser mer enn den har gjort frem til i dag, og om konkurransen i tillegg strammer seg inn.

Ekstern leder

Den ene bedriften med ekstern leder viser seg å ha mer formaliserte mål og strategier. Daglig leder sier her at de ikke har noen tunge store strategidokumenter, men at de har prøvd å formalisere sine mål. Denne bedriften er delt opp i flere avdelinger som er forholdsvis ulike, noe daglig leder vektlegger når han forteller om de planlagte prosessene rundt formaliseringen av nye strategier og mål. Her legger han til at de nå skal formalisere strategier og mål for hver avdeling, noe han ser på som viktig for hver avdeling og bedriften som helhet. På denne måten ønsker de å skape en identitet for de ansatte i hver avdeling. Videre kommer det frem fra styreleder at de i dag er opptatt av å holde på dagens strategi; *“Ja, den holder vi fast på*

helt til vi har en ny en.” I forhold til de strukturelle omstillingene bedriften har vært igjennom har bedriften endret strategiene parallelt, og de skreddersyr strategiene til hver avdeling noe som vil gi en klar retning for de ansatte. På denne måten er det også lettere for ledelsen å finne ut hvor ting fungerer, og ikke fungerer. Daglig leder nevner selv at dette vil bidra til at avdelingene ikke lenger kan legge skylden på hverandre ved dårlig resultater. Vi finner derfor en villighet i denne bedriften til å endre på sine strategier, mål og praksis.

I den andre bedriften med ekstern leder ser vi lite antydninger til strategier og mål. På spørsmålet om de har noen formelle strategier og mål svarer daglig leder kort med en setning, med dette ser vi er mer en visjon enn en strategi. I tillegg kom det i forbindelse med konkurransesituasjonen i markedet frem at de ikke er villig til å endre på det de driver med i dag. Her sier hun følgende; *“Vi er ikke villig til å være med på priskrigen som eksisterer i denne bransjen. Vårt fokus er kvalitet og det skal vi holde på.”*

Vi forstår daglig leder på vurderingen om å ikke bli med på priskrigen, men allikevel ser vi en mangel i villigheten på å prøve å tenke nytt og kreativt. I stedet velger de å holde på fokuset slik som det alltid har vært. I forhold til det å være en omstillingsdyktig bedrift mener vi at denne bedriften kanskje burde vært mer åpen for nytenkning og samtidig være villig til å sette spørsmålsteget ved, og å endre på det de driver med i dag. Videre ser vi at mye av det manglende fokuset på strategi kan skyldes at eieren, som også er styret er lite til stedet, da han i utgangspunktet skal ha hovedansvaret for utformingen av strategier.

Klassifisering av casebedriftenes strategier

Hannagan (2008) har klassifisert ulike type strategier; planlagt, tilsiktet, bevisste, påtvunget, realiserte, urealiserte og kommende strategier. Derav den siste passer godt inn i våre casebedrifter med internt lederskap, samt den ene med eksternt; hvor bedriftens strategi ikke er tilsiktet, men kommer frem over tid. Vi ser at dette med uformelle strategier og mål heller, om mulig, kan være en fordel for disse tre bedriftene da de ikke henger seg for mye opp i holde på nedskrevne strategiplaner og mål, og heller ikke har ressurser til det.

På den andre siden ser vi også nytten av formelle strategiplaner og mål i en av våre casebedrifter med ekstern leder. De viser at de kan dra nytte av dette med strategi, men også at de er villig til å endre på strategiene, målene og der igjen praksisen i bedriften når om det skulle behøves. I klassifiseringen til Hannagan (ibid) vil vi plassere denne bedriften som en planlagt strategi; en bedrift som har en strategisk plan. Her er strategien med på å indikere en

retning for bedriften, samt å skape en mening (ibid). Randøy (2008) nevner også at for en god eierstyring i familiebedrifter bør strategiarbeidet være en periodevis og åpen prosess, videre at denne bør være klar og langsiktig knyttet til familiens gode navn og rykte. Også her ser vi at tankegangen i familiebedriftene er langsiktig, og bevisstheten rundt bruk av bedriftens rykte og forankring er sterk.

Oppsummering er våre casebedrifter villig til å endre på nåværende strategi, mål og praksis?

Samlet sett kan vi si at det i tre av fire bedrifter er lite fokus rundt strategi og mål. Nå er ikke fokuset i denne oppgaven rettet mot å lete etter formelle eller uformelle strategier og mål, men heller å finne ut om de er villig til å endre på nåværende strategi, mål og praksis. Selv om at dette med strategi og mål ikke er i fokus i de fleste av våre casebedrifter, ser vi allikevel at de har en tanke om hvor de vil. Porter (1996) argumenterer for at strategi i en bedrift er viktig i forhold til å oppnå overlegne prestasjoner eller ytelse, noe som vil være et hovedmål i alle organisasjoner. Videre presiserer han at en konkurransedyktig strategi handler om å være annerledes, og at bedriftene må velge et sett av aktiviteter som gjør at de skiller seg ut. Videre handler strategi i en bedrift om å matche bedriftens mål og dens tilgjengelige ressurser. Igjen vil vi her se at de bedriftene som selv sier de ikke har strategier har klare antydninger om hva de er sterke på og hvordan de bruker sine ressurser for å møte markedet best mulig, samt å skille seg fra sine konkurrenter. Vi ser at strategiene er der, de er bare ikke nedfelt på et dokument. Videre ser vi en velvillighet til hvordan de skal bruke sine ressurser for å tilpasse seg markedet på en mest mulig hensiktsmessig måte. Her kan vi også henvise til kapittel 4.2.1 der våre casebedrifter hadde en klar strategi innen sin spesialisering/nisje. Unntaket er den ene bedriften med ekstern leder som ikke viser en vilje til å stille spørsmål ved, eller endre på nåværende strategier, mål og praksis.

Her ser vi at antagelse 1 a kan belyses: *Interne ledere vil virke negativt inn på bedriftens omstillingsevner fordi de ønsker å videreføre sine tradisjoner fremfor og stille spørsmål ved, og endre bedriftens strategi, mål og praksis.* Vi så i kapittel 4.2.2 at spesielt en av våre casebedrifter med interne ledere har en barriere ved at de henger seg opp i gamle tradisjoner, mens den andre derimot har løsrevet seg fra disse. I dette kapittelet har vi også sett at sistnevnte bedrift viser evner til å stille spørsmål ved sin strategi, og er bevisste på at det som var ikke skal stå i veien for satsninger fremover. Blant våre casebedrifter med interne ledere ser vi altså sprikende resultater, vi finner derfor delvis støtte til denne antagelsen.

4.3 Beslutningenes kvalitet

Som vi har sett i forbindelse med defineringen av en bedrifts omstillingsevne ville denne evnen vise seg ved at bedriften klarer å lære av erfaringer, og tilpasser seg omgivelsene som en konkurrent i markedet. Vi ser derfor at også kvaliteten på beslutningene vil være viktig. Det hjelper altså ikke å komme godt ut i forbindelse med beslutningshastighet om beslutningene ikke er riktige i henhold til det som skal til for å kunne være en konkurrent i markedet. Et eksempel på dette kan være det den ene informanten nevnte i forbindelse med omstillinger i bedriften; *«Noen ganger går det nok litt for fort, og vi ser at vi burde ha stoppet opp og tenkt litt nøyere gjennom ting før vi satt i gang med endringene.»*

Eksterne ledere

På spørsmålet om hvorfor daglig leder ble ansatt svarte eieren/styrelederen i den ene casebedriften med en ekstern leder følgende; *“Jeg har slitt en del med sykdom og så det derfor som nødvendig å trekke meg tilbake og gi fra meg lederskapet.”* Videre forteller han at siden det ikke var noen i familien som ønsket å ta over, ble det nødvendig å ansette en leder eksternt, og legger til at; *“Her ønsket vi primært å ansette en leder som hadde kjennskap til faget.”* Videre kommer det frem i intervjuet med daglig leder at hun tidligere har vært medeier og oppstarter av en lignende virksomhet, samtidig som hun også har vært daglig leder tidligere i samme bransje. Hun har i tillegg utdannelse innenfor bedriftens fagfelt. Selv sier hun at hun opplevde at eieren var veldig interessert i hennes kompetanse; *“(…) ja, det var rask respons da jeg søkte for å si det sann.”*

Vi ser her at bakgrunnen for ansettelse av ekstern daglig leder først og fremst skyldtes sykdom fra dagens eier, og tidligere daglig leder, samtidig som at det ikke var noen i familien som ønsket å ta over ledelsen. En naturlig prosess var altså å ansette en ekstern leder på bakgrunn av dette. I tillegg ser vi at de ved ansettelse av ny leder la vekt på profesjonalitet og erfaring. I denne bedriften var altså ikke begrunnelsen for ansettelse av en profesjonell ekstern daglig leder det at bedriften ble sett på som ineffektiv, slik som Levinson (1971 sitert i Dyer, 2006, s. 253) dro frem som en typisk karakteristikk ved de som ansetter ekstern leder. Selv om at dette er sagt, ser vi at hennes utdanning kombinert med god bransjeerfaring bidrar til å øke objektiviteten i bedriftens beslutningsprosesser. Den tidligere daglige lederen (eieren) som sitter inne med mye sosialkapital er der fremdeles og er med på en del beslutninger, men som vi har sett tidligere er han mye fraværende noe som fører til at daglig leder (dagens eier) sitter mye alene om å ta beslutninger. Dette kan på den andre siden bidra til å redusere

objektiviteten og samtidig føre til ensidige beslutningsprosesser, som der igjen kan føre til dårligere kvalitet på beslutningene.

I den andre bedriften kommer det også frem at det ikke var noen som ønsket å ta over etter at de to brødrene som startet opp trakk seg tilbake. Daglig leder forteller her at han i denne forbindelsen ble informert om at det var et ønske om at han skulle ta over rollen som daglig leder. Dette var noe han så seg positiv til og forteller videre at; *"Jeg hadde jo vært her før, da på økonomisiden, så jeg hadde jo kjennskapen fra den jobben."* Videre forteller han at han har økonomiutdannelse med fordypning i revisjon. Her kommer det også frem fra styreleder og mellomlederen at de mener daglig leder er profesjonell og at han har sin styrke ved å ha vært i bedriften i mange år før han tok over som daglig leder. Selv om at dette er sagt, har denne bedriften også ansatt en ekstern profesjonell styreleder, med mye erfaring som både daglig leder og styreleder i flere bedrifter. Han forteller at han ble spurt om å hjelpe bedriften på bakgrunn av at de slet med store underskudd. Videre legger han til; *"Oppgaven min er å få den over på et spor hvor de har mulighet for å overleve, så fort den er på det sporet så (...) så tror jeg ikke at jeg har noe framtid her."* Han forteller her også litt om økonomien i firmaet, og sier at han nå føler at de er på rett vei.

I likhet med vår andre casebedrift med ekstern leder ser vi at bakgrunnen for ansettelse av daglig leder var at de ikke hadde noen arvtakere som ønsket å ta over lederrollen, og videre at de ved ansettelse av ekstern leder så på profesjonalitet og erfaring. Det som kanskje skiller disse to bedriftene i forhold til ledelsen er at denne lederen er ansatt som daglig leder etter å ha arbeidet i bedriften i flere år, noe som kan ha bidratt til at han også har fått opparbeidet seg både den humankapitalen og sosialkapitalen som vi i litteraturen har sett er positivt i familiebedrifter. Den andre eksterne lederen har derimot mye bransjeerfaring, noe som gjør at det kan være vanskelig å skille de i forhold til hvordan de påvirker kvaliteten på beslutningene.

Vi ser i våre casebedrifter med ekstern leder at ansettelsen av ny leder ikke er et strategisk valg på bakgrunn av dårlige resultater, men at det skyldes faktorer som gjør at det har blitt en naturlig overgang. Når det er sagt ser vi at eierne har vært opptatt av profesjonaliteten og humankapitalen til disse lederne. Vi ser i teorien at Caselli og Giuli (2009) peker på denne profesjonaliteten som viktig i forhold til å øke bedriftens prestasjoner. Videre er ikke disse lederne låst til emosjonelle bånd (Gedajlovic og Carney, 2010, sitert i Banelieva m.fl., 2011, s. 1064), noe som gjør de i større stand til å innstille nye paradigmer i bedriften.

Det som derimot kan være en styrke for den siste casebedriften, da i forhold til kvaliteten på beslutningene, er den profesjonelle styrelederen. Han har blitt strategisk innhentet på bakgrunn av at bedriften trengte hjelp til å komme ser ut av den økonomiske krisen. Mye tyder her på at dette har bidratt til å styrke økonomien og bedriften som helhet, da det i tillegg har kommet frem at han har bidratt til noen store omstillinger som der igjen har ført til at økonomien i dag er på rett vei. Han har altså klart bidratt til å styrke kvaliteten på beslutningene og der igjen omstillingsevnen til bedriften. Det er derfor stor grunn til å tro at denne bedriften i noen grad kommer bedre ut en den andre casebedriften med ekstern leder, om vi kun ser på kvaliteten til beslutningene. I tillegg til dette kommer det også frem i intervjuene at denne bedriften har flere personer involvert i beslutningsprosessene, noe som muligens kan bidra til å øke objektiviteten.

Interne ledere

I den ene bedriften med intern leder/styreleder forteller daglig leder at det var en del uenigheter rundt hvem det var som skulle ta over, og at noen i forrige generasjon ikke ønsket at han og broren skulle ta over når dette var oppe til diskusjon. Dette ser vi også er en typisk sak som gir et konfliktpotensial i familiebedrifter (Mandl, 2008). Han forteller videre at det var flere løsninger på dette, men at han trumfet gjennom at dersom han skulle være med videre, så skulle han drive det og det på sin måte. Dette førte til at han og broren tok over. Det kommer videre frem at begge to hadde arbeidet i bedriften i flere år og at de har fagbrev innenfor det de driver med. Nå i etterkant har søsteren kommet inn som kontorsjef, da den ene broren har gått bort. Hun forteller at det på bakgrunn av hans bortgang var naturlig at hun kom inn. I tillegg forteller hun at hun har bakgrunn fra kontor i mange år, og at hun på et tidligere tidspunkt var innom butikken de har *«(...) bare for å få ett ben innenfor og bli litt bedre kjent.»* Etter det kom hun inn på kontoret; *«Det var der jeg ønsket å være, og der jeg har kompetanse og erfaring fra av å ha jobbet 12-13 år tidligere fra kontorbransjen. Så det var vel bare en naturlig utvikling, og at jeg hadde den kompetansen som var nødvendig.»* Kontorsjefen forteller videre at hun har gått tre år på handelshøgskolen (regnskapslinjen). Det kommer også frem at hun har jobbet som ledersekreter for ledergruppen i et annet selskap. Her forteller hun at hun har tatt med seg mye nyttig erfaring; *«Selv om at det er to helt forskjellige bransjer, så har jeg jo dratt med meg mye fra den utviklingen de hadde da på den tiden.»* Hun tar seg i dag av personalsaker og en del av økonomien i bedriften.

Videre får vi vite at styret i dag består av fire personer. De to i ledelsen (fra familien) og to eksterne som er ansatt på bakgrunn av sin profesjonalitet. Daglig leder forteller her; «*Etter hvert som vi fikk utviklet oss og har blitt større, så har vi fått mer ekstern kompetanse utenifra for å drifte styret på en mer riktig måte og for å få den kompetansen som vi trenger siden vi har blitt ett større firma.*» Her legger han til at de helt klart har sett viktigheten av dette nå i etterkant, men at de ikke så på det som positivt i begynnelsen (når han tok over) siden de da ønsket å ha full kontroll på alt, «*(...) men det er helt klart viktig.*» I tillegg nevner alle informantene at denne bedriften har hatt en stor og positiv utvikling siden dagens eiere tok over. Når det gjelder de to eksterne i styret får vi vite at disse er ansatt på bakgrunn av sin profesjonalitet. De har begge bred bransjeerfaring i tillegg til at den ene er regnskapsfører.

Det at bedriften kun har hatt en positiv utvikling siden dagens eiere tok over, vitner om at det har blitt tatt mye riktige beslutninger frem til i dag. Vi ser at selv om tidligere generasjoner var skeptiske til å la dagens eiere ta over driften, har ikke deres vurderinger påvirket verken lønnsomheten eller utviklingen til bedriften. Om vi kun ser på kompetansen og erfaringene til lederteamet, ser vi her at de utfyller hverandre. Daglig leder har god erfaring fra bedriften og har i tillegg det fagbrevet som er nødvendig i denne bransjen. I tillegg har kontorsjefen en god utdanning, mye erfaring på det området som hun har ansvar for i dag, og samtidig litt ledererfaring.

Ut over dette har også denne bedriften, i likhet med den ene bedriften med ekstern leder, valgt å få i gang et mer profesjonelt styre. Men her er ikke bakgrunnen dårlige resultater, men heller et ønske om å drifte styret på en mer riktig måte og for å få knyttet til seg mer av den konkurransen som de har sett behov for ettersom de har utviklet seg og blitt større. I følge Gulbrandsen (2009) kan dette være nyttig da familiebedrifter ofte kan møte utfordringer ved vekst. Dette fordi mange eiere ikke vil ha den tilstrekkelige kompetanse til å styre bedriften i de utfordringene den møter. Begge de eksterne styremedlemmene har bred bransjeerfaring, noe bedriften drar nytte av, i tillegg til at den ene er regnskapsfører og derav har god innsikt i bedriftens økonomi. Samlet sett ser vi at disse fire utfyller hverandre på en positiv måte, da de i dag både sitter inne med god bransjeerfaring, erfaring fra driften og personaldelen, i tillegg til at det er en som har oversikt over økonomien. Det er på bakgrunn av dette god grunn til å tro at kvaliteten på bedriftens beslutninger er bra, da de sammen har et godt overblikk over driften.

I den siste bedriften, med interne ledere, forteller alle at de har vært i butikken siden de var relativt unge, og at de har det nødvendige fagbrevet. Her kommer det frem av daglig leder at sønnene egentlig tar seg av alt i bedriften; «(...) *bortsett fra økonomien, den tar jeg med av. Ellers så styrer dem så å si alt den andre kan du si. Eller dem gjør det.*». Siden daglig leder har planer om å snart trekke seg tilbake, får vi nå vite at sønnene skal ta over og dette fordi det er naturlig siden de i dag egentlig er fungerende ledere, og i tillegg har den nødvendige erfaringen. Allikevel nevner han at han ikke har tenkt å gi fra seg sin stilling i styret.

Videre mener daglig leder at det i denne bransjen er viktig å ha fagbrev, noe både han og sønnene har. På spørsmålet om de har noen andre formelle bakgrunner, knyttet til utdanning, svarer han at den eldste sønnen har gått ett år på BI, og om han selv forteller han; «*Jeg gikk jo også ett år på sånn økonomigreier. Så vi har jo litt økonomibakgrunn.*» Videre forteller han at han gikk noen år på revisorskolen først og fremst for å få litt kunnskap om økonomi og regnskap. I forbindelse med utdanning nevner også de to sønnene at de gjerne kunne ha hatt litt mer utdanning innenfor ledelse og økonomi. På bakgrunn av dette sier den ene at de ser et behov for hjelp utenifra når faren trekker seg tilbake.

I denne bedriften ser vi at alle har det nødvendige fagbrevet som kreves innenfor denne bransjen. Ellers har de noe utdanning, men ingen har fullført det de har begynt på. Vi ser, og de innrømmer selv, at de kunne ha hatt mer kompetanse innenfor økonomi og ledelse, noe som fører til at de ser behov for å få inn en ekstern part når faren trekker seg tilbake. Bortsett fra dette har de alle lang erfaring fra driften, noe som kan være en fordel.

Som vi så i kapittel 2.2.2 er det her mye som tyder på at denne bedriften innehar det som kan betegnes som nepotisme, altså ansettelse av personalet på grunn av personlige relasjoner snarere enn på grunn av kvalifisering, noe som kan føre til dårligere prestasjoner (Mandl, 2008). Dyer (2006) argumenterer også for at familiemedlemmer kan ha mangelfull kompetanse, talent og utilstrekkelig trening. For oss er det vanskelig å argumentere for eller i mot akkurat dette i denne bedriften, da vi ikke vet noe om deres talent og trening, men vi ser at spesielt sønnene innrømmer at de ser et behov for mer profesjonell utdanning, da sett bort ifra fagkunnskapen. På den andre siden ser vi at denne bedriften kan ha en fordel da de har en ekstraordinær forpliktelse til bedriften, samt god kunnskap om bedriften grunnet tidlig involvering, og at de her har en fordel ved at de kan innhente strategiske detaljer og humankapital fra tidligere generasjoner. Dette stemmer også overens med det Sirmon og Hitt (2003) har funnet ut i sin undersøkelse. En annen fordel er, som vi har sett, at de drar nytte av

den sosiale kapitalen, noe Dyer (2006) mener vil favorisere en intern leder. Vi ser også at bedriften gjør det godt økonomisk, og har opplevd en vekst de siste årene.

Oppsummering beslutningenes kvalitet:

Studien til Caselli og Giuli (2009) peker på at valget av en intern leder fremfor ekstern kan prege lønnsomheten i familieselskapet. Vi ser allikevel blant våre casebedrifter at de med interne leder kommer best ut når man ser på finansielle resultater, i tillegg har de opplevd vekst de siste årene. I motsetning til våre bedrifter med eksternt lederskap kan vi derfor, ut ifra vår undersøkelse, ikke si oss enige i denne påstanden. Levinson (1971 sitert i Dyer, 2006, s. 253) argumenterer også for eksternt lederskap ved at dette kan forbedre objektiviteten og kunnskapen i bedriften. Vi stiller oss mer enige i denne forskningen da vi ser at eksterne parter både i styret- og på ledelsesnivå bidrar til en objektivitet og kunnskap i beslutningene.

Som vi har sett av diskusjonene over drar både de interne og de eksterne lederne med seg ulike fordeler og ulemper, da knyttet til beslutningenes kvalitet. Vi ser at de eksterne lederne drar med seg mye profesjonell kompetanse og bransjeerfaring, mens de interne lederne muligens har en stor fordel av sine kjennskaper til bedriften og den sosiale kapitalen. Videre har vi også funnet viktigheten av en ekstern profesjonell styreleder, da vi ser at dette kan bidra til å øke kunnskapen og objektiviteten ytterligere. Som vi så i kapittel 2.2.3 påpekte Caselli og Giuli (2009) at finansiell ledelse er svært viktig, også i familieselskap, og at et familiemedlem som leder ofte er mer entreprenøriell og kreativ, men kan ha mangel kunnskapen som er bundet til finansiell ledelse, som da vil påvirke bedriftens prestasjoner og vekst. Siden våre casebedrifter er så små av størrelse, ser vi spesielt at det er en bedrift som skiller seg ut og som drar nytte av det å heller ha profesjonelle eksterne finansielle styremedlemmer, istedenfor å ha en kombinasjon av en finansiell ekstern leder og en intern daglig leder. Vi har også sett at de interne daglige lederne sier at de ikke ser noen muligheter for eksterne ledere siden de ville ha blitt overkjørt av de interne lederne. På bakgrunn av dette ser vi at det er mye som peker i retning av at en intern leder med en ekstern finansiell styreleder muligens vil fungere best i forhold til beslutningenes kvalitet.

Vi vil her belyse antagelse 2: *Eksterne ledere har en positiv innvirkning på bedriftens ytelse, derav dens omstillingsevne på vegne at disse blir ansatt på bakgrunn av sin profesjonalitet.* I vår undersøkelse finner vi støtte for denne antagelsen. I våre casebedrifter med eksterne ledere er de bevisste på hva de ser etter når de ansetter ny leder. Videre vil deres objektivitet

være et fortrinn i henhold til kvaliteten på beslutninger, noe som igjen har en påvirkning på bedriftens omstillingsevne. Allikevel ser vi at motargumentet også er støttet i denne antagelsen, siden våre interne ledere har en stor kjennskap og en sosialkapital som hjelper dem til å ta riktige valg for bedriften. Vi ser derfor at både antagelsen og motargumentet er støttet, men at de ulike kvalitetene til lederne påvirker på forskjellig måte.

4.4 Ekstern versus intern leder – Hvor vil de fungere best?

I likhet med Lin og Hu (2007) kan vi ut i fra drøftingen hittil se at både eksterne og interne ledere kan gjøre suksess i familieselskaper. Knyttet til omstillingsevnen ser vi at våre casebedrifter både med eksterne og interne ledere er små av størrelse, noe som gjør de fleksible, og dermed kan fatte raske beslutninger og å snu seg fort. Dette har også vist seg ved at interne ledere har overlappende roller, noe som øker beslutningshastigheten ytterligere. Videre har vi også sett at antall familiemedlemmer i ledelsen kan påvirke beslutningshastigheten, da dette kan føre til et høyere nivå av konflikter, samtidig som at tradisjoner kan ha en innvirkning i forhold til det å tenke nytt. Men her har vi også sett at våre casebedrifter med interne ledere har sett et behov for ekstern kompetanse ved vekst, noe den ene casebedriften har valgt å løse ved å innhente eksterne profesjonelle i styret. Spørsmålet vil her være om dette er gjeldene for alle bedrifter?

I denne forbindelsen ønsker vi å trekke frem den siste casebedriften vår, som ikke har blitt nevnt hittil i analysen, da denne i noen grad falt utenfor våre utvalgs-kriterier. Dette er en bedrift som fokuserer på internasjonaliseringsstrategier og som opererer i en bransje som krever høy teknologi og spesialkunnskap. Denne bedriften har videre en ekstern leder og en intern styreleder/eier som er svært deltagende i den daglige driften. Styrelederen/eieren påpeker her at det å lede en kunnskapsbedrift er utfordrende og krever en viss kompetanse fra både ansatte og ledere. Vi ser her at denne bedriften ikke er ineffektiv eller har dårlig kontroll, men at den eksterne lederen er et hensiktsmessig valg i forhold til at dette er en kunnskapsbedrift, og at bedriften har satsninger internasjonalt, noe som blir støttet av Banelieve og Eddelston (2011).

Om vi går tilbake og ser på våre kjernebetingelser, nevnt i kapittel 2.2.3, ser vi også at denne bedriften i stor grad oppfyller mange av de betingelsene som litteraturen har sett på som optimalt i forhold til å ha en ekstern leder i familiebedriften. Dette tyder på at det kan være andre dimensjoner av intern versus ekstern leder som er gjeldende for andre bedrifter enn våre

casebedrifter, noe vi også kan knytte til leders påvirkning på omstillingsevnen til familiebedriften.

Dette kan bidra til å belyse vår antagelse 5: *En ekstern leder vil være mest hensiktsmessig i bedrifter der hvor en anser bedriften som ineffektiv, krever høy kompetanse fra lederen, dårlig kontroll, ved internasjonaliseringsstrategier, og i mellomstore og store bedrifter.* Sett bort ifra det med ineffektivitet og dårlig kontroll, ser vi at vår siste casebedrift er et klart eksempel på dette. I denne bedriften ville det muligens ikke ha fungert med en intern leder, noe også styrelederen/eieren påpeker. Videre har vi også tidligere i analysen sett at noen av våre casebedrifter innhenter eksterne parter dersom eierfamilien ikke har kontroll over bedriften og den samtidig er ineffektiv. Vi finner dermed denne antagelsen støttet.

Her ønsker vi også å trekke frem det Colbjørnsen (2003) har nevnt i forhold til spenningen mellom forutsigbarhet og fleksibilitet. Han sier blant annet at dess mer konkurranse, internasjonalisering, krevende kunder, aktive eiere og forventninger om fleksible arbeidsforhold av ansatte, dess mer fleksible organisasjonsformer må bedriftene bruke. Her ser vi at vår siste casebedrift i stor grad må og samtidig har en mye mer fleksibel organisasjonsform enn det de andre har. Knyttet til omstilling kan dette være positivt, men vi ser også at kompleksiteten i bedriften er betydelig større i denne bedriften, da de ikke har like lett for å kunne snu seg fort på bakgrunn av størrelsen og formaliseringen av styret og ledelsen.

4.5 Sammenhengen mellom styret og ledelsen

For kunne avsløre hvilken type styringssett som er eksisterende i våre casebedrifter, og om det i det hele tatt eksisterer et formelt styringssett i bedriftene vil vi her belyse dette gjennom temaene; krav og kontroll, tillit, retningslinjer, og motivasjon og belønning. Dette er begreper som vi mener er med på å danne et innblikk i sammenhengen mellom styret og ledelsen. Videre vil vi kunne se om det finnes en sammenheng mellom styringssettet og omstillingsevnen gjennom å presentere bedriftenes nåværende styringssett opp mot forvaltningsteorien og prinsipal-agentteorien. Her vil vi også plassere våre casebedrifter i modellene, presentert i litteraturdelen, for å belyse deres karakteristikk i forhold til deres organisatoriske prestasjon/vinkling.

Krav og kontroll

Vi har tidligere sett at styrets kontrollmekanismer er ulike i våre casebedrifter. Spesielt forsvinner disse kontrollmekanismene i de casebedriftene med interne ledere, noe som er naturlig siden leder/ene også sitter i styret (de overlappende rollene). Videre ble det i den ene casebedriften, med intern leder, nevnt av den ene medeieren at det å slå ned på dårlig ytelse er vanskeligere der det er snakk om familiemedlemmer, da hun mener dette er vanskelig å håndtere. Her er det viktig å nevne at denne bedriften består av svært mange familiemedlemmer. I teorien til Hendry (2002 sitert i Chrisman m.fl., 2004, s. 338) presenteres dette som en bakdel ved å ha familiemedlemmer ansatt, når prinsipalen ikke tørr å slå ned på dårlige prestasjoner. På denne måten skapes det uønskede agentkostnader, fordi en kunne hatt dyktigere folk i stillingene. Vi ser her at hensynet til nepotisme er destruktiv i forhold til bedriftens beste. Kollisjonen om å ivareta familien vil i denne bedriften kunne trekke i negativ retning.

I den andre casebedriften med interne ledere ser vi at konflikter er sterkt til representert. I tillegg til dette finner vi en vilje til å si ifra og slå ned på dårlig ytelse. Far i bedriften sier det rett ut at han ikke har noen problemer med å slå ned på dårlig ledelse fra sine sønner. Vi ser her også at forholdet de i mellom er annerledes enn i bedriften over når det gjelder familiesamhold utenfor jobben, da lederne her ikke lengre har et behov for å se hverandre utenfor arbeidstid. Dette kan ses som om de tre i ledelsen faktisk setter bedriften høyere enn familieidyllen. På denne måten reduserer bedriften uønskede agentkostnader i forhold til nepotisme og ugunstig utvalg.

Om vi går over til våre casebedrifter med eksterne ledere ser vi at kontrollperspektivet er ulikt. Dette henger sammen med en mangel på styringssett i den ene bedriften, der vi også finner mangel på kontroll mekanismer. Dette kommer vi tilbake til senere i oppgaven. På den andre siden er det i den andre bedriften rutiner for kontroll og krav fra styret om lønnsomhet.

Tillit

På spørsmålet om tilliten mellom styret og ledelsen, og mellom ledelsen og bedriftens øvrige medlemmer var det gjennomgående at medlemmene i de ulike casebedriftene hadde tillit til hverandre. En ekstern styreleder kommenterer her at om tilliten ikke hadde vært på plass ville ikke daglig leder hatt den stillingen som han har. En av styrets oppgaver er jo nettopp å ansette og avsette daglig leder (Kunnskapssenteret). Videre beskriver våre informanter sitt

forhold til styret som bra. Vi ser her at våre casebedrifter med henholdsvis eksterne og intern leder kan skille seg litt ut fra hverandre i forhold til at eksterne ledere automatisk vil bli avsatt om de mangler tillit fra styret, men å avsette sin egen sønn, søsken, e.l. vil være vanskeligere og mer følelsesladet. Det er nettopp her den rasjonelle tankegangen til driften kan falle litt bort i familiebedrifter. I familiebedrifter kan det her nevnes at lederen ofte sitter for lenge i lederstolen, på bakgrunn av at han/hun ikke er villig til å gi sin posisjon videre til neste generasjon, noe som kan ha en negativ innvirkning på prestasjonene til bedriften (Johannesen, 2002). Et eksempel på dette finner vi i en av våre casebedrifter med intern leder. Her sitter far på 74 år fortsatt i lederstolen. Han forteller også at han ikke har tenkt å trekke seg ut av bedriften med det første heller; ”(...) også kan jeg jo fortsatt være styreformann. Jeg gir jo ikke fra meg den jobben. Så jeg kan jo få lov til å være med å bestemme litt fremover.”

Dette kan vitne om en frykt for å gi fra seg lederrollen og styringen til sine sønner, og en mistillit i forhold til hva sønnene eventuelt gjør videre med bedriften. Det kommer også frem at de to sønnene er klare for farens avgang i bedriften. De forteller videre at det også har vært diskutert å sette inn en ekstern styreleder, slik at han/hun kan bidra med objektivitet når faren trekker seg tilbake. Her nevnes det også fra den ene sønnen at han regner med at de i nær fremtid, etter farens avgang, tar en beslutningen om flytting av produksjonslokalet. Dette viser at far som fortsatt sitter i lederstolen faktisk forsinker prosessen om å satse på større lokaler og økt volum. På denne måten er dette negativt i forhold til bedriftens omstillingsevne.

Dette hjelper oss til å belyse antagelse 1b: *En senior som sitter lenge i sin posisjon vil prege omstillingsevnen i bedriften i negativ retning.* Vi ser at dette naturligvis bare vil være gjeldene i familiebedrifter med interne ledere, men i vårt tilfelle vil dette kun være gjeldene i den sistnevnte bedriften siden vi har sett at senioren legger en begrensning på omstillingsevnen. I den andre bedriften med interne ledere har vi en daglig leder som er vesentlig yngre, og generasjonsskifte er gjennomført for mange år tilbake. Vi har fått opplysninger om at tidligere generasjoner ikke lenger får blande seg inn i driften, og problemstillingen er derfor ikke eksisterende her. Her bruker daglig leder senioren i bedriften heller som en rådgiver fremfor en beslutningstaker, noe vi i større grad ser er effektivt. Her får man utnyttet både innsikten og erfaringen som er kommet gjennom mange år med drift, men tradisjonene setter ingen begrensning. Ut ifra det første eksempelet finner vi derfor støtte for denne antagelsen.

Retningslinjer

Det gis ulike grad av retningslinjer i våre casebedrifter. Her skiller spesielt den ene casebedriften med ekstern leder og en ekstern styreleder seg ut fra de andre. I denne bedriften kommer det klart frem at styret har en stillingsinstruks og klare forventinger/krav om resultater. I tillegg har vi en casebedrift med intern leder, og eksterne konsulenter i styret som også har retningslinjer og diskusjoner i styret om hvordan det er hensiktsmessig å lede bedriften, mens den andre bedriften med intern leder har få formelle beskrivelser og retningslinjer for hvordan de skal lede. Her utarbeider lederne/styret uformelt sine retningslinjer; *”Det er litt sånn der en har opparbeidet seg og jobbet litt igjennom, det er litt sånn når man begynner så har man ideer og visjoner, noe får du igjennom, noe får du ikke igjennom, så det blir litt sånn uskrevne regler.”*

Videre kommer det fram i vår andre casebedrift med ekstern leder at de heller ikke har noen retningslinjer, dette på bakgrunn av at styret er fraværende og at daglig leder selv besitter beslutningsmyndigheten.

Belønning og motivasjon

Generelt kan vi skille mellom intern og ekstern ledelse på finansielle belønninger/utbetalinger som følge av oppnådde resultater, da begge våre eksterne ledere har muligheter for bonuser. Selv sier de begge at dette ikke er med på å øke deres motivasjon for å være leder.

Informantene forklarer sin motivasjon på følgende måter;

”Det er jo å bidra til familiebedriften egentlig, og familien kan du si. Vi har jo opplevd veldig stor utvikling og fremgang de siste årene, og det har jo bygd på mange utfordringer og det å løse de utfordringene på best mulig måte for bedriften og vårt navn og rykte egentlig.”

”I en sånn type bedrift blir det jo mest at man skal få det til å fungere bra, det er det som er målet.”

”Oppgavene forandrer seg hele tiden, motivasjon å drive for seg selv, og å se at det vokser.”

”Det er ikke slik at jeg nødvendigvis leter etter ansvar, men jeg liker(...) det høres jo så svulstig ut å si at jeg liker å ha noe jeg skulle ha sagt, men jeg liker å være med å bestemme. Jeg vil ikke bare sitte der å måtte følge det andre bestemmer, jeg vil kunne være med på beslutningene.”

Den ene bedriften med interne ledere har her fokus på å bygge opp bedriften, og har derfor ikke tatt ut utbytte som en belønning; *”Foreløpig så har vi ikke gjort det. Vi har hele tiden*

brukt overskuddet til å bygge videre på bedriften og investere i egenkapital. Vi tenker fremover på den måten da.”

Vi ser ut ifra sitatene over at motivasjonen for å være leder i bedriftene kommer av indre motivasjon i form av oppnåelse og det å skape resultater fremfor ytre motivasjon, slik som finansielle incentiver. Tilhørighet, engasjement og tillit er faktorer som dukker opp som spesielle for familiebedriftene. I følge Kuvaas (2008) referer indre motivasjon til ”(...) *et ønske om å etterleve organisasjonens normer og verdier, gjerne som følge av at medarbeiderne identifiserer seg med organisasjonen.*” (Kuvaas, 2008, s. 18). Dette kan vi kjenne igjen i våre casebedrifter. Kuvaas (ibid) presenterer videre at indre motivasjon er best i forhold til gode arbeidsprestasjoner, også i forhold til ekstrarolleatferd og organisasjonsforpliktelse. Sistnevnte kan vi knytte til motivasjonen i forvaltningsteorien.

Oppsummering sammenhengen mellom ledelsen og styret

De ulike faktorene over: krav og kontroll, tillit, motivasjon og retningslinjer hjelper oss å forstå sammenhengen/forholdet mellom ledelsen og styresettet i våre casebedrifter. Videre har vi gjennom de ulike faktorene sett at vi kan knytte våre casebedrifter opp mot forvaltningsteorien og prinsippal-agentteorien. Vi ser at disse kan hjelpe oss å belyse vår problemstilling i forhold til lederens rolle i bedriftene, og hvor mye beslutningsmyndighet disse har til å kunne påvirke omstillingsevnen til familiebedriftene.

Vi ser at der hvor det befinner seg formelle styringssett og leder i tillegg ikke sitter i styret, vil beslutningshastigheten muligens være tregere. Her vil større beslutninger bli fattet av styret og ikke lederen, noe som i stor grad er gjeldende i en av våre casebedrifter med ekstern leder. I denne bedriften er det styret som har den største påvirkningen på bedriftens omstillingsevne, ikke lederen. Daglig leder har her retningslinjer for hvordan disse endringene skal gjennomføres. Videre ser vi i de casebedriftene med interne ledere at rollene er overlappende, noe som gjør at lederne har større påvirkning. Dette forklares ved at de også sitter i styret, og i våres tilfeller som både daglig leder og styreleder. Her finnes det ingen retningslinjer i forhold til hvordan lederoppgaver skal gjennomføres. I den siste casebedriften med ekstern leder er styret mindre fungerende, noe vi vil komme inn på senere. Her har lederen en stor beslutningsmyndighet knyttet til innføring av endringer/omstillinger.

Tillit er essensielt i forhold til at styret og ledelsen skal fungere sammen, vi ser en stor grad av tillit mellom ledelsen og styret i våre casebedrifter, men ser en utfordring i en av bedriftene der senior har vanskeligheter med å overlate styringen til sine to sønner.

Vi har sett i litteraturen at motivasjonen til lederne vil påvirke i hvilken grad de opererer som forvaltere eller agenter. Vi ser at de fleste har en indre motivasjon, noe som kan knyttes til forvaltningsteorien i forhold sin tanke om hva som er best for organisasjonen og ikke seg selv (Davis mfl., 2010). Allikevel har casebedriftene med eksternt lederskap incentiver for finansiell belønning. Dette gjør at de også kan knyttes til prinsipal-agentteorien. Her ser vi at den ene bedriften opererer med retningslinjer, og den har større grad av krav og kontroll i henhold til resultater, noe som styrker vår oppfatning av at denne passer best inn under prinsipal-agentteorien.

4.6 Styrets betydning – mer komplekst enn det man skulle tro?

I utformingsfasen av vår oppgave lå fokuset mest rundt lederskapet i familiebedriften, og hvordan eksterne versus interne ledere påvirker omstillingsevnen til familiebedrifter. Underveis har vi sett at styret har en større påvirkningskraft både på lederskapet og på omstillingsevnen, i forhold til det vi hadde forutsett. Dette er derfor en faktor vi ønsker å belyse grundigere videre i analysen.

Casebedriftenes styresammensetning

Våre bedrifter er ulikt sammensatt når det kommer til styresammensetning, eierskap og ledelse. I de to bedriftene med interne ledere er det som nevnt svært overlappende roller. Her sitter dagligleder både med aksjemajoritet og som styreleder. På den andre siden er det i våre casebedrifter med eksterne ledere slik at de verken sitter i styret, og naturligvis heller ikke som eiere. Nedenfor vil vi gå grundigere inn på dette.

Ekstern leder

I våre casebedrifter med eksterne ledere har vi sett at styret i den ene casebedriften er sammensatt av en ekstern styreleder, et eksternt styremedlem og flere eiere. I den andre bedriften sitter derimot kun eier og et varamedlem, som er i slekt med eier, i styret. Som vi har sett tidligere har sistnevnte bedrift et lite fungerende styre, da det er lite operasjonelt. Mesteparten av styringen ligger her på daglig leder, også når det kommer til utarbeidelse av årsbudsjetter, strategi og mål. I forbindelse med beskrivelsen av styret sier daglig leder

følgende; *”Vi kunne vel ha hatt litt mer styremøter og budsjettdiskusjoner og sånt, det er ikke eksisterende.”*

Mye av grunnen til fraværet av styret skyldes, som nevnt, sykdom hos eier/styreleder. Både vi og daglig leder ser at det her kunne vært hensiktsmessig at styret var presentert av eksterne medlemmer, slik at daglig leder fikk retningslinjer og krav til drift. Styringssettet i bedrifter skal gi retningslinjer til lederen slik at selskapets ressurser blir forvaltet på rett måte (PWC), det er derfor merkelig for oss at daglig leder alene setter opp budsjetter og bonuser til seg selv. Krav og kontroll mangler i denne bedriften fra styrets side. En av styrets oppgaver er nettopp å fastsette mål, strategier, planer og budsjetter (Kunnskapssenteret). På bakgrunn av dette ser vi at styrets oppgaver i denne bedriften faktisk ikke er til stede.

Det er vanskelig å knytte denne casebedriften til et formelt styringssett siden bedriften faktisk ikke innehar et. Styret har ikke bare et ansvar for økonomien og strategiene i bedriften, men de har også et ansvar ovenfor; ansatte, myndigheter, leverandører, kunder, og eiere (ibid). Under intervjuene kom det frem at denne bedriften blant annet har hatt en konflikt mellom lederen og en ansatt, grunnet en nedbemanning. Vi ser at denne konflikten burde vært håndtert på styrenivå, spesielt siden det er lederen selv som er den ene parten av konflikten. For oss er det vanskelig å se om bedriften faktisk blir styrt på en forsvarlig måte, men på grunn av en dyktig leder går bedriften bra, spørsmålet er derfor om bedriften kunne klart seg bedre med et fungerende styre? Lin og Hu (2007) presiserer at et rett styringssett må være på plass i forhold til hvordan en leder skal kunne fungere best mulig i bedriften.

I den andre casebedriften med ekstern leder har derimot daglig leder retningslinjer og krav om omsetning og resultat. Videre blir vi fortalt at de nå skal innføre et incentivsystem som styret håper vil fungere som en motivasjon til daglig leder. Daglig leder har her frihet til å drifte det operasjonelle som han vil, men har krav i forhold til å oppnå resultat. Styrelederen sier her følgende; *”Ja, vi gir retningslinjer for strategien, også stiller vi krav til resultater, også resten av den operative driften er daglig leders ansvar.”*

Denne bedriften har gjennomført en endring da det tidligere styret, som da bestod av operative ledere og eiere i bedriften, detaljstyrte og gikk gjennom alt i styremøtene. Daglig leder henviser til at han er fornøyd med hvordan ting løses i dag. Her har styret fokus på det som er overordnet, mens daglig leder har ansvar for detaljene og det operasjonelle. Han presiserer at de formelle reglene i en organisasjon kan være vanskelig å ivareta dersom en ikke har et skille

mellom styret og ledelsen. Her ser vi en sterk link til prinspal-agentteorien der styret legger inn klare retningslinjer for hvordan de ønsker at agenten (lederen) skal opptre. Vi ser at agenten har en autoritet til å løse oppgavene på sin måte, så lenge resultatene blir oppnådd. Videre finner vi igjen lite av den prinspal-agent problematikken som ble omtalt i litteraturen (Jensen og Meckling, 1976 sitert i Davis m.fl., 2010, s. 1097). Dette kan skyldes det at daglig leder er enig i den nye styringsmåten til bedriften, og de endringer som har blitt besluttet på styrenivå. Videre har nåværende styreleder satt opp en ny stillingsinstruks som kan forbedre kontrakten mellom agenten og prinsipalen, som det er stort fokus rundt i prinspal-agentteorien (Eisenhardt, 1989). Andre kjennetegn som vi finner igjen i forhold til prinspal-agentteorien er en kortere tidsramme. Det er ønskelig fra daglig leders side at et familiemedlem etter hvert skal overta hans post, og det er større kontrollmekanismer på risiko, investeringer tas blant annet opp i styret (se tabell 2.2).

Dette styringssettet sett opp imot omstillingsevne er hensiktsmessig bygd opp for denne bedriften. Beslutningsprosessene har blitt lengre, men allikevel har endringen i styret gjort at bedriften har tatt viktige og samtidig *riktige* beslutninger i forhold til overlevelse og lønnsomhet, noe som ikke har blitt gjennomført tidligere. Omstillingene har gjort at selskapet har gått fra minus til pluss i regnskapet, og det på få år.

Samlet sett ser vi at våre casebedrifter med eksterne ledere altså har ulik grad av beslutningsmyndighet. I den ene finner vi klare retningslinjer, strategier og mål, mens det i den andre er slik at daglig leder faktisk har en større grad av makt enn det eier/styreleder selv har, og der styrets ansvar er fraværende. Dette kan belyse antagelse 4b; *En ekstern leder har en stor påvirkningskraft på styret og ansatte*. Denne antagelsen stemmer overens med den sistnevnte casebedriften. Bedriften har et mangelfullt styre, noe som betyr at prinspal-agentteorien ikke er gjeldene, i tillegg har daglig leder en enorm påvirkning både på de ansatte og det såkalte styret. Videre har vi sett at hun er ansatt på bakgrunn av sin kunnskap og erfaring, noe som vi oppfatter som et strategisk valg fra eierens side.

I den andre casebedriften med ekstern leder virker det som daglig leder har en tillit og en påvirkningskraft på sine ansatte. Det vi derimot er litt mer usikre på er relasjonen mellom daglig leder og styret. Vi ser klart at han har tillit, men i hvilken grad han har påvirkningskraft kommer i liten grad frem gjennom intervjuene. Vi ser her at det er styret som innfører det meste av endringer, så prinspal-agentteorien er her gjeldene og hensiktsmessig i forhold til bedriftens omstillingsevne. På bakgrunn av dette ser vi at antagelse 4 b bli delvis støttet.

Interne ledere

Vi ser også tydelige forskjeller i styresammensetningen til våre casebedrifter med interne ledere. Her består den ene bedriften kun av lederne i den operasjonelle bedriften, mens den andre har eksterne profesjonelle i styret for å få hjelp i form av kunnskap som de selv ikke innehar. Dette ser vi har fungert svært godt for bedriften, og daglig ledere kommenterer dette selv; *"(...) etter hvert som vi fikk utviklet oss og har blitt større, så har vi fått mer ekstern kompetanse utenifra for å drive styret på en mer riktig måte og for å få den kompetansen som vi trenger siden vi har blitt ett større firma."*

I denne bedriften sitter fortsatt daglig leder som styreleder, men de har eksterne konsulenter i styret som han bruker bevisst som rådgivere. Dette har hatt en større hensikt enn først forventet. Siden eier/daglig leder også sitter som styreleder ser vi mange likhetstrekk ved forvaltningsteorien. For eksempel er lederen kollektivistisk tjenende, han har en indre motivasjon og et vekstbehov, et høyt engasjement til bedriften og sine arbeidsoppgaver, i tillegg til en langsiktighet i bedriften (Davis m.fl., 2010). Han har en villighet til å ta risiko, og bedriften oppnår en hastighetsgevinst i forhold til sine mål. Videre har daglig leder også en nærhet til bedriften og det som skjer. Corbetta og Salvato (2004) knytter eierskapet til identifiseringen og engasjementet i bedriften, noe som igjen er beskrivende for forvaltningsteorien. Her kan vi trekke en direkte parallell til denne bedriften.

I forhold til bedriftens omstillingsevne er lederens evner og den måten de har satt sammen styret på, da i forhold til den rådgivende funksjonen, positivt. Bedriften klarer å beholde den raske omstillingsevnen, engasjementet, lojaliteten og tilliten, samtidig som de klarer å stille spørsmålstegn til problemstillinger i forhold til driften. Lederen i bedriften er fokusert på at bedriften skal fremstå som profesjonell, noe som er hensiktsmessig i forhold til kunder, leverandører og andre samarbeidspartnere.

I den andre bedriften med intern leder sitter ledergruppen som eiere, og består av hele styret. Her er styret operasjonelt og med i den daglige driften. De tre eierne er ikke så opptatt av å skille mellom styrets oppgaver og ledernes oppgaver. Dette kommer tydelig frem av følgende kommentar; *"En skal jo egentlig ha et styre, men så sitter vi også som eiere og har arbeidsoppgaver. En bestemmer ikke en av arbeidsoppgavene selv om en ikke har lyst til å drive med."* Her beskriver en av eierne/lederne hvordan lederoppgavene blir utformet. Siden lederne både sitter i styret og som eiere bidrar dette til at de selv velger de oppgavene de

ønsker, og der igjen kanskje fremfor hva som er best for bedriften som helhet. Vi har vært inne på at de overlappende rollene fører til en økt beslutningshastighet, men her kan vi se bakdelen ved de overlappende rollene, nemlig styrets mangel på å sette krav til, og retningslinjer til hva og hvordan oppgaver skal gjennomføres. Dette finner vi igjen i litteraturen beskrevet av Kostia (2008, sitert Mandl, 2008, s. 65), da han mener at de overlappende rollene ikke gir nok oppmerksomhet til styrets oppgaver.

Siden rollen som agent og prinsipal faktisk overlapper vil bedriften ha naturlige trekk som kan knyttes til forvaltningsteorien. Motivene blir automatisk synkronisert, og interessene vil være de samme (Caselli og Giuli, 2009). Motivasjonen ligger i denne bedriften i det organisatoriske som vekst, og ryktet står høyt. Bedriften har en butikk som er svært tradisjonsrik og beryktet i nærmiljøet, og er på en måte bedriften utad. Vi kan også se at linkene mellom brødrene (nestekjærligheten) bidrar til en gjensidig avhengighet mellom dem, siden de knyttes til bedriftens prestasjoner (Daily og Dollinger sitert i Schulze m.fl., 2003, s. 477). Den ene broren ser også på dette som en typisk karakteristikk for familiebedrifter; *”En er nødt til å bli enige, når det oppstår uenigheter for å komme seg videre, det er ikke et alternativ å gå.”*

I denne casebedriften finnes det ingen kontrollmekanismer eller finansielle belønningssystemer, som videre skiller bedriften fra prinsipal-agentteorien. På denne måten unngår bedriften agentkostnader som oppstår på bakgrunn av kontroll og belønningsmekanismer (Davis m.fl., 2010). Videre ser vi at eiernes/lederens kjennskap til bedriften gir dem en unik innsikt slik at overvåkning og kontroll ikke er nødvendig (Bartholomeusz og Tanewski, 2005).

I litteraturen påpekte vi også at agentkostnader gjennom ugunstig utvalg og nepotisme kan fremkomme der lederen er hentet fra familien (Banalieve og Eddelston, 2011). Vi ser i våre bedrifter med interne ledere at en ekstern leder ikke ville fått tillit fra familiemedlemmene som er i bedriften. Dette er et klart skille på grunn av et høyt antall ansatte familiemedlemmer i bedriftene med intern leder i forhold til bedriftene med ekstern leder. Å komme inn som ekstern leder i denne dynamikken ville vært svært krevende, og en av informantene kommenterer det selv at de ikke ville fått gjennomslag; *”Hvis du skulle hatt en ekstern leder, og de to (sønnene) ville styrt det meste, så ville ikke han eksterne hatt så mye han skulle ha sagt”*. Vi ser her at agentkostnadene til de interne lederne ikke er noe nevneverdig.

Oppsummering styrets betydning

I alle våre casebedrifter ser vi at styret har ulik innvirkning, noe som vil resultere i at lederens mulighet til å påvirke omstillingsevne til familiebedriftene og vil variere. Dette betyr at måten styret er satt sammen på, og hvor mye av beslutningsmakten som blir delegert til leder, vil gjenspeile daglig leders påvirkning på bedriftens omstillingsevne. Også profesjonaliteten i styret vil ha innvirkning, slik at lederen for hensiktsmessige retningslinjer for driften. Randøy (2008) kommenterer at en dominans av familiemedlemmer i styret kan være svært uheldig, og viser til viktigheten av å skille mellom bedriftens daglig leder og styret (leder). Han presiserer at dette ikke betyr at familiens rolle i bedriften skal utvannes, men at det er viktig å få en rolleavklaring slik at potensielle rollekonflikter er gjennomdiskutert. Videre presiserer han at den aktive eierrollen faktisk bidrar til å beholde en viktig forvalter-tankegang i bedriften, noe vi har sett bidrar positivt til bedriftens omstillingsevne. Randøy (ibid) presiserer at om en god eierstyring skal være på plass bør styret ha en viss autonomi i forhold til familien, samtidig som at det bør bestå av både familiemedlemmer og andre. Dette styrker vår oppfatning av at eksterne medlemmer kan bidra sterkt i familiebedrifter. Videre er det viktig at familiens rolle er eksplisitt og avgrenset (ibid).

Ut ifra det vi har diskutert hittil kan vi knytte begge våre casebedrifter med intern leder opp mot forvaltningsteorien og ser som Donnelly (1964, sitert i Davis m.fl., 2010, s. 1095) at en høy grad av personlig ofring, sosial følsomhet, lojalitet, kontinuitet og mening har en sammenheng til forvaltningsteoriens karakteristikk. Videre finner vi også et høyt engasjement og en identifisering i bedriften (Corbetta og Salvato, 2004). Dette henspiller vår antagelse 4 a: *Medlemmer av familien vil opptre som forvaltere, noe som vil påvirke omstillingsevnen til bedriften i positiv retning.* Vi ser at vi kan knytte familiebedrifter med intern leder opp mot forvaltningsteorien, til dels fordi de overlappende rollene automatisk blir synkronisert, men om dette har en effektivitet på bedriftens omstillingsevne ser vi ikke like klart. Vi ser helt klare fordeler med forvaltningsteorien i forhold til omstillingsevnen, men at også prinsipal-agentteorien har sine fordeler. Dette finner vi spesielt i den ene casebedriften med ekstern leder, som i tillegg har et svært formalisert styre. Igjen vil styresammensetningen ha en påvirkning i forhold til hvilken rolle lederen har, og hvor mye han/hun kan påvirke omstillingsevnen. Vi kan derfor oppsummere med at det er en klar tendens for at forvaltningsteorien er gjeldene i bedrifter med intern leder, og at dette kan ha en positiv link til omstillingsevne, men at det er flere faktorer som påvirker. Antagelse 4 a blir derfor støttet.

Klassifiseringer av familiebedrifter

I figur 2.4 presenterte vi fire ulike klassifiseringer, eller typologier av familiebedrifter ut ifra agentkostnader, familie eiendeler og gjeld. Denne modellen hjelper oss til å beskrive/klargjøre de ulike bedriftenes karakteristikk i forhold til hvilken type styresett som er gjeldene. Siden slike modeller ofte blir en forenkling av virkeligheten kan det være vanskelig å plassere våre casebedrifter inn i de ulike klassifiseringene, men vi ser klare tendenser til at våre to bedrifter med interne leder kan plasseres innenfor "*klanen – familiebedriften*" i forhold til det at de har en enighet i oppfattelsen av familiebedriftens mål, normer og verdier, de baserer seg på tillit og vil derfor spare agentkostnader. Her ser vi igjen klare trekk som passer med forvaltningsteoriens beskrivelse. Det er en enighet i hvordan en driver, og tillit er et nøkkelord. Her er nok den ene bedriften litt sterkere synkronisert enn den andre (blant de interne).

Våre casebedrifter med eksterne ledere skiller seg litt fra hverandre. Den ene bedriften som har vært gjennom en stor omorganisering og blant annet en profesjonalisering av styret, linker vi til "*den profesjonelle familiebedriften*". Denne vil ha noe høyere agentkostnader, på grunn av dens styrings og kontrollmekanismer. Igjen ser vi her tydelige trekk til prinsippal-agentteorien. Den siste bedriften med ekstern leder, der vi tidligere har kommentert mangelen på styringssett, er vanskelig å adressere på grunn av mangel på styrings og kontrollmekanismer. Videre finner vi verken "*mor og far familiebedriften*" eller "*selvinteresserte familiebedriften*" passende da daglig leder er ansatt ut ifra profesjonalitet og kunnskap. I tillegg til dette ser vi at hun styrer ut ifra bedriftens beste og ikke ut ifra egen interesse.

Videre ser vi klassifiseringene av familiebedriftene beskriver og tydeliggjør noen av forskjellene i ekstern og internt lederskap, der de interne tydelig blir klassifisert som "*klanen*", og der en av de eksterne blir klassifisert som den "*profesjonelle*".

Det favoriserte menneskeatferd

Figur 2.5 beskriver det favoriserte menneskeatferd ut ifra tillit, nestekjærlighet, relasjonelle kontrakter og familiemål til to grupperinger; de som har en individuell nytte motivasjon, og de som har en høyere grad av oppnåelse som hver er ledende til prinsippal-agentteorien forhold og til forvaltningsoppførsel. Forvaltningsoppførsel vil videre lede til innovasjon og proaktivitet, som begge kan være viktige faktorer i forhold til omstillingsevnen. Blant våre casebedrifter

ser vi at de med interne ledere lettere søker en forvaltingsoppførsel, mer enn de med ekstern leder. I følge denne modellen kan dermed dette hjelpe bedriften til å være omstillingsdyktig. Vi ser at dette kun kan være en av flere faktorer som kan gjøre bedriften omstillingsdyktig.

5. Oppsummering og konklusjon

Vi har i denne oppgaven undersøkt hvordan eksterne versus interne ledere kan påvirke familiebedrifters omstillingsevne, da både i positiv og negativ retning. I dette kapittelet skal vi nå kort oppsummere våre hovedfunn for så å presentere tendenser fra vår analyse og drøfting.

I vårt analysearbeid har vi sett at ledernes påvirkning på omstillingsevnen er mer komplekst enn det vi i utgangspunktet forutså, samtidig som at vi heller ikke kan si at det finnes et entydig svar på hvordan eksterne versus interne ledere kan påvirke omstillingsevnen til familiebedrifter.

5.1 Oppsummering av funn

Omstillingsdyktighet

I denne oppgaven har vi sett at en omstillingsdyktig bedrift kjennetegnes ved at den følger med på det som skjer rundt den i markedet, den er effektiv i forhold til beslutningstaking, utnytter de mulighetene den får og ser i markeder, samtidig som at den er kritisk og villig til å endre på nåværende strategier, mål og praksis.

Alle våre casebedrifter har vært igjennom endringer som er vesentlige og som vi dermed kan betegnes som omstillinger. Her så vi også at det våre informanter selv ser på som vesentlige endringer er det fornyings-, administrasjon- og kirkedepartementet (2004) klassifiserer som endringer på virksomhetsnivå. Gjennom å snakke om disse endringene har informantene hjulpet oss til å belyse hvorvidt vi kan karakterisere våre casebedrifter som omstillingsdyktige eller ikke.

Konkurransen, overvåking av marked og fleksibilitet

Alle våre casebedrifter befinner seg i et marked med sterk konkurranseintensitet, allikevel er ikke overvåking av markedet i fokus. Siden bedriftene er små- og mellomstore bruker de den fleksible tilpasningen som et konkurransefortrinn. I forhold til omstillingsevnen til våre casebedrifter ser vi at dette også vil være et fortrinn da dette peker i retning mot gode evner til å kunne snu seg etter det markedet krever.

Beslutningshastighet

Videre har vi sett at beslutningshastighet en nøkkelfaktor i forhold til det å være en omstillingsdyktig bedrift. I denne forbindelsen fant vi ut ifra våre casebedrifter med interne

ledere at de har en overlegen fordel grunnet deres overlappende roller. Dette fordi beslutningene ikke behøver å gå gjennom flere ledd, da eier og leder er samme person og i tillegg kan avveie både bedriftens og eiernes (familiens) interesser (Johannesen, 2002).

Allikevel fant vi, spesielt i den ene casebedriften med interne leder, to begrensninger. I denne bedriften består ledergruppen av tre familiemedlemmer som ikke alltid klarer å komme til enighet. Her fant vi, i likhet med litteraturen på området, at dette bidrar til å bremse ned beslutningshastigheten. Videre så vi i denne bedriften at også tradisjoner er en barriere i forhold til det å kunne fatte raske beslutninger om nye endringer/omstillinger. Konflikter og tradisjoner er altså med på å ødelegge for det store potensialet de har. Denne bedriftens store potensial kunne vi se når de dro frem eksempler der hvor de ble enige seg i mellom om nye endringer. Her viste de gode evner til å snu seg fort og å handle raskt.

I forbindelse med tradisjoner så vi videre at alle våre casebedrifter var opptatt av å holde på noen av sine tradisjoner, men at dette først og fremst var bundet til tradisjoner i henhold til det lokale omdømmet, noe vi har sett har liten betydning på beslutningshastigheten. Videre så vi også at konflikter stort sett kun var gjeldende i familiebedrifter med interne ledere.

I tillegg til dette har vi sett at formalisering av styret har en påvirkning på beslutningshastigheten, dette på grunn av at beslutningene må gå igjennom flere ledd før den endelige beslutningen blir fattet. Allikevel fant vi her en bedrift der hvor denne formaliseringen og det å innhente en profesjonell ekstern styreleder, har bidratt til å øke hastigheten på beslutningene siden beslutningene nå ikke blir holdt tilbake på grunn av gamle tradisjoner.

Den som kom best ut i forhold til beslutningshastighet var derimot den ene casebedriften med intern daglig leder som i tillegg har et formelt styre med eksterne styremedlemmer. Dette fordi daglig leder også sitter som styreleder, og på bakgrunn av dette innehar den overlappende rollen, som vi har nevnt over. Her så vi at daglig leder står for det meste av beslutningstakingen, selv med et formelt styre, noe han gjorde på en positiv måte da han er villig til å satse og i tillegg har valgt å legge det gamle i bedriften bak seg.

Villighet til å endre på nåværende strategi, mål og praksis

Til slutt i denne delen så vi også at det å være villig til å endre på nåværende strategier, mål og praksis er viktig i forhold til å være omstillingsdyktig.

Her så vi at tre av fire casebedrifter hadde lite fokus rundt strategi og mål, men selv om at dette ikke er i fokus så vi at de allikevel har en tanke om hvor de vil. Videre så vi at alle unntatt den ene casebedriften med ekstern leder var villig til å endre på nåværende strategi, mål og praksis.

Vi finner ingen tendenser som tyder på at verken internt eller eksternt lederskap er positiv eller negativt knyttet til det å være villig til å endre på nåværende strategier, mål og praksis, men vi ser at casebedriftene har et ulikt fokus rund hvordan de forholder seg til strategier.

Beslutningskvalitet

Vi har også sett at kvaliteten på beslutningene er viktig om man som bedrift skal klare å tilpasse seg omgivelsene som en konkurrent i markedet. I denne forbindelsen så vi at både ekstern og interne ledere kan drar med seg ulike fordeler og ulemper. Her har vi spesielt sett at eksterne ledere drar med seg mye profesjonell kompetanse og bransjeerfaring, mens de interne lederne kanskje har en ekstra stor fordel i det at de har en unik kjennskap til bedriften og sosial kapital. Videre fant vi også her viktigheten av eksterne profesjonelle styremedlemmer, da dette kan bidra til å øke både kunnskapen og objektiviteten til beslutningene ytterligere. Her så vi også at det er mye som peker i retning av at en intern leder med en ekstern finansiell styreleder muligens vil være det mest optimale i forhold til å øke kvaliteten på beslutningene.

Ekstern versus intern leder – Hvor vil de fungere best?

Vår femte casebedrift hjelper oss å belyse våre kjernebetingelser beskrevet i kapittel 2.2.3. Før vi tok hensyn til denne bedriften så vi at både eksterne og interne ledere kan gjøre suksess i familiebedrifter, men at kjernebetingelsene belyser noen situasjoner der hvor det er mest hensiktsmessig å ha eksterne versus interne ledere. Her så vi at det i kan være mest hensiktsmessig å ha en ekstern leder der hvor bedriften er ineffektiv, krever høy kompetanse fra ansatte og ledelse, har dårlig kontroll, ved internasjonaliseringsstrategier, og i mellomstore og store bedrifter.

Her ble også Colbjørnsen (2003) teori rund spenningen mellom forutsigbarhet og fleksibilitet belyst. Til forskjell fra de andre casebedriftene fant vi her en bedrift med en mye mer fleksibel organisasjonsform, men vi så at kompleksiteten i bedriften er betydelig større i denne bedriften, da de ikke har like lett for å kunne snu seg fort på bakgrunn av størrelsen og formaliseringen av styret og ledelsen.

Styrets betydning

I våre casebedrifter med interne ledere har vi sett at krav og kontroll i forhold til lederne er lite på plass, og at faren ved å ikke slå ned på dårlige prestasjoner er mer tilstede i de bedriftene med interne ledere. Videre har vi også sett at tilliten mellom styret og ledelsen er til stedet i alle våre casebedrifter, men med et avvik. Dette er der hvor far har sitter lenge i lederstolen, og i tillegg ikke ønsker å gi fra seg makten i bedriften før han må. Her så vi at dette kan påvirke enkelte beslutninger og valg, da i negativ retning i forhold til omstillingsevnen til denne bedriften.

Vi har også sett at retningslinjer er gjeldene, både i våre casebedrifter med eksterne og interne ledere, men at der hvor det sitter eksterne styremedlemmer i styret er graden av retningslinjer/stillingsinstrukser sterkere. Dette ser vi som heldig da objektiviteten og kunnskapen fra eksterne styremedlemmer/styreleder hjelper bedriften til å være omstillingsdyktig, i henhold til riktige prioriteringer/oppgaver.

Når det gjelder motivasjon så vi at alle våre ledere i stor grad er preget av indre motivasjon, noe vi ser kan være hensiktsmessig i forhold til omstillingsevnen, da lederen tenker på det beste for hele organisasjonen og ikke bare på å tjene seg selv. Videre skiller våre casebedrifter med eksterne ledere seg ut da de i tillegg har finansielle incentiver for belønning.

Vår undersøkelse viser også at styresammensettingen og dens påvirkning har en stor påvirkning på omstillingsevnen til familiebedriftene. Det er derfor viktig å påpeke at dette er en viktig variabel i vår sammenheng. Våre casebedrifter har ulike styresammensetninger. Her har noen valgt eksterne rådgivere i styret, noe som vi har sett som svært hensiktsmessig. I en av bedriftene med ekstern leder ser vi at styret ikke er operativt og i stor grad ødelegger mye av omstillingsevnen i bedriften, da vi ser manglende grad av retningslinjer, krav og kontroll. I den andre bedriften med ekstern leder er styret formalisert og fyller sine plikter slik at prosesser blir riktig gjennomført og de riktige beslutninger for endring blir tatt. I våre casebedrifter med intern leder er det en som skiller seg ut da de har innhentet eksterne medlemmer i styret for å øke kvalitet på beslutningene, samtidig som de tar vare på beslutningshastigheten ved de overlappende rollene.

I forhold til styringssettene har vi videre knytter de to casebedriftene med intern leder til forvaltningsteorien. Her ser vi klare fordeler i forhold til omstillingsevne. Men vi har også sett at prinsippal-agentteorien, som er gjeldende i en av våre casebedrifter med ekstern leder, er

hensiktsmessig, da dette har bidratt til at bedriften ser kritisk på driften. I tillegg har denne formaliseringen av styret bidratt til at bedriften i nyere tid har foretatt flere viktige endringer. Her så vi også at figur 2.4 og 2.5 styrker våre funn om at våre casebedrifter med intern ledere kan knyttes opp mot forvaltningsteorien.

5.2 Konklusjon

Forskjeller i bedrifter med internt og eksternt lederskap i familiebedriftene

Nedenfor i tabell 5.1 har vi oppsummert det vi har funnet som karakteristiske forskjeller mellom bedriftene med ekstern versus intern leder:

Tabell 5.1: Forskjeller i bedrifter med internt og eksternt lederskap

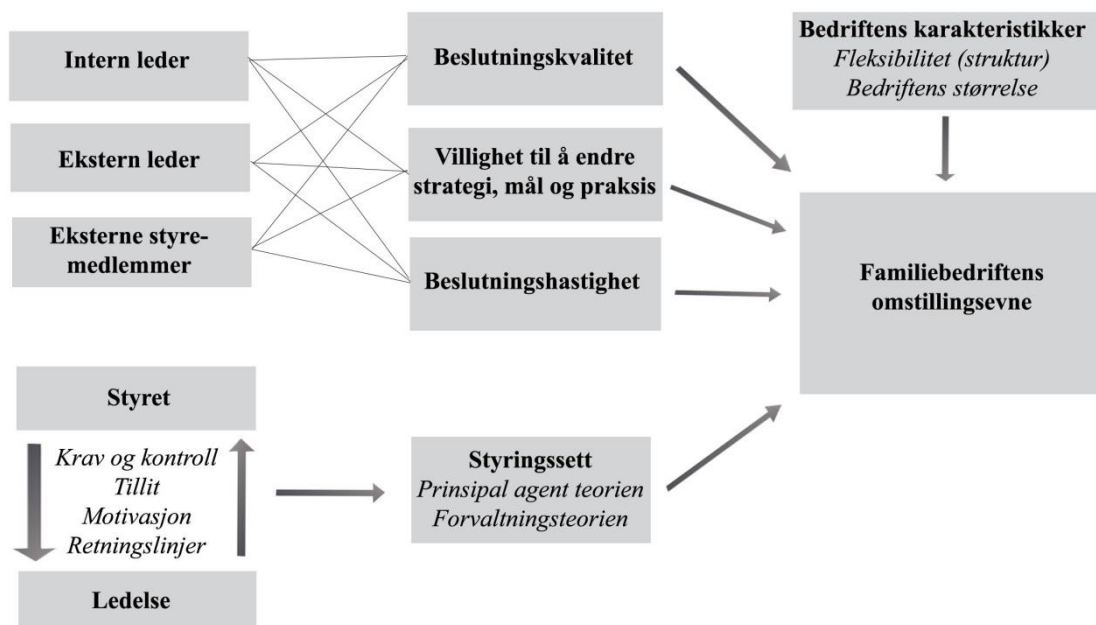
I bedrifter med internt lederskap	I bedrifter med eksternt lederskap
Større grad av konflikter	Mindre grad av konflikter
Flere typiske familiekarakteristikk	Færre typiske familiekarakteristikk
Overlappende roller i eierskap, ledelse og styret	Delt styret/eierskap og ledelse
Mindre formalisert	Mer formalisert
Flere ansatte er i familie	Kun en ansatt i familie
Ledere ansatt av tilhørighet/eierskap i bedriften og deres fagkunnskap (drift)	Ledere ansatt ut ifra deres erfaring og deres formelle utdannelse (profesjonalitet)
Eier svært deltagende	Eiere i mindre grad deltagende
Lite formaliserte strategier	Tendens til mer formaliserte strategier
Ingen incentiver for finansiell belønning (kun indre motivasjon)	Bonuser til daglig ledere (indre og ytre motivasjon)
Kan knyttes til forvaltningsteorien	Kan knyttes til prinsipal-agentteorien

Hva som påvirker familiebedrifters omstillingsevne

Som vi også har sett ut ifra forskningen på området, finner vi ikke et "fasitsvar" på om en ekstern eller intern leder er mest hensiktsmessig i familiebedrifter, dette ser vi også er gjeldene opp mot omstillingsevnen. Lin og Hu (2007) argumenterer for at både interne og eksterne leder kan gjøre det bra, men at de må være ansatt på riktig vilkår og at det må være et styringssett på plass. I en av våre casebedrifter så vi at det formelle styringssettet mangler, og at dette faktisk er destruktivt i forhold til bedriftens omstillingsevne. Videre så vi i

oppsummeringen over at ledere tilfører familiebedriften ulike kvaliteter, da i forhold til dens omstillingsevne, der de interne lederne kan linkes positivt til beslutningshastigheten, og de eksterne lederne, inkludert eksterne styremedlemmer, kan linkes til beslutningskvaliteten. Videre har vi sett at forvaltningsteorien er et viktig styringssett i forhold til omstilling, men at man må se an hver enkelt bedrift i forhold til hva som faktisk er mest hensiktsmessig.

Nedenfor har vi valgt å illustrere og oppsummere våre hovedfunn i en konseptuell modell for å få frem hvilke dimensjoner som kan påvirke familiebedrifters omstillingsevne. Her er det viktig å få frem at dette er det våre funn viser, noe som betyr at dette ikke nødvendigvis kan generaliseres.



Figur 5.1: Oppsummering av våre funn

I første omgang har vi gjennom denne oppgaven sett at styrets oppbygning og makt påvirker ledernes mulighet til å kunne påvirke omstillingsevnen til familiebedriften. Ut over dette har vi i denne modellen delt inn ledelsen i eksterne og interne ledere, i tillegg til at eksterne styremedlemmers har fått plass. Dette for å vise at alle disse kan ha påvirkning på omstillingsevnen. Vi har sett at disse tre påvirker beslutningens kvalitet, bedriftens villighet til å endre på strategi, mål og praksis, samt beslutningens hastighet på ulike måter. Fra analysen ser vi klare fordeler ved å ha eksterne medlemmer i styret, da disse gjennom objektivitet og

kunnskap styrker beslutningskvaliteten og villigheten til å endre strategi, mål og praksis. Forholdet mellom ledelsen og styret ser vi forklares gjennom variablene; krav og kontroll, tillit, motivasjon og retningslinjer, ut ifra disse ser vi at type styresett; prinsipal-agentteorien eller forvaltningsteorien kan identifiseres noe som igjen vil påvirke bedriftens omstillingsevne, der forvaltningsteorien er en klar favoritt, men at det viktigste er at det eksisterer et formelt fungerende styresett. Bedriftens karakteristikk vil også ha dimensjoner som påvirker bedriftens omstillingsevne, gjennom bedriftens størrelse, og valgt struktur herunder fleksibel tilpasning.

6. Vurdering av oppgaven og videre forskning

Avslutningsvis vil vi nå beskrive resultatenes pålitelighet (validitet) og hensikten med det vi har undersøkt, og om disse resultatene kan anses som troverdige (reliabilitet), samt hvorvidt disse funnene er overførbare. Avslutningsvis vil vi også presentere oppgavens relevans og videre forskning.

6.1 Vurdering av validitet og reliabilitet

Når det gjelder dataenes reliabilitet (pålitelighet) er ikke dette lett å avdekke i kvalitative undersøkelser. Dette fordi denne typen undersøkelser ikke benytter strukturerte datateknikker, samtidig som at det så å si er umulig å gjøre en annen forskers forskning (Johannesen m.fl., 2004, s. 227). Dette har vi forsøkt å gjøre noe med ved å hele tiden begrunne hvorfor vi har tatt de valgene som vi har tatt. Videre har vi også under selve gjennomføringen av undersøkelsen hele tiden hatt ett fokus på å gi en detaljert framstilling av hva vi har gjort, hva som har skjedd og hvorfor vi eventuelt har endret på våre beslutninger.

Når det gjelder selve innhenting av datamaterialet kan vi ikke med sikkerhet si at informantenes uttalelser er sanne, noe som kan føre til at det bevist eller ubevist oppstår feildata. Videre måtte vi i utarbeidelsen av intervjuguiden hele tiden ha informantene i tankene for å sikre oss at de tolker spørsmålene på samme måte som oss. For å styrke påliteligheten ytterligere, ville vi derfor teste intervjuguiden på andre før vi startet selve intervjuprosessen. Som nevnt, har vi ved bruk av lydopptaker kunne konsentrert oss om andre ting slik som kroppsspråk o.l., samtidig som om at vi kunne være mer sikre på at vi fikk med oss alle viktige momenter som ble trukket frem. En annen styrke vil her være at vi var to som gjennomførte alle intervjuene, noe som førte til at vi har kunnet sammenligne våre oppfatninger og notater i ettertid. Dette var i tillegg en fordel når vi drøfter våre resultater og funn.

Vi vil definere vår funn som pålitelige ut ifra informantenes åpenhet og ærlighet. Det at vi har gjennomført 3 – 4 intervjuer i hver bedrift gjør at vi har fått frem ulike oppfatninger av de samme prosessene i hver bedrift, noe som har forsikret oss om hvordan disse har fremkommet. Videre har våre åpne spørsmål bidratt til at informantene er ærlige, fremfor ledende spørsmål som gjør at informantene svarer det de tror vi ønsker å høre, eller er riktig.

Når det gjelder funnenes overførbarhet er det viktig at en ser på utvalgsriteriene for våre casebedrifter, samt våre definisjoner på hva vi ser på som en familiebedrift. Dette fordi dette begrepet innledningsvis er beskrevet som svært bredt, uten en entydig definisjon.

6.2. Relevans og videre forskning

Som nevnt tidligere utgjør familiebedrifter en stor del av det norske næringslivet. Siden det i tillegg foreligger lite forskning på området, her til lands, håper vi at vårt bidrag først og fremst kan bidra med å øke fokuset rundt denne typen bedrifter. Videre at vår oppgave bidrar til en refleksjon hos våre casebedrifter, og familiebedrifter i Norge generelt.

Ut ifra det vi har kunnet finne er denne oppgavens tema også lite berørt både i Norge og ellers i den internasjonale forskningen. Det finnes flere studier på familiebedrifter sammenlignet med ikke-familiebedrifter, og intern versus ekstern ledelse i familiebedrifter, men vi har ikke funnet noen undersøkelser som fokuserer på ekstern versus intern ledelse knyttet opp mot omstillingsevnen til familiebedrifter. Vi synes at dette har vært et interessant tema, og forhåpentligvis bidrar denne oppgaven til at andre ønsker å gjøre en lignende studie.

Det ville vært interessant å gjennomføre en lignende undersøkelse, men kanskje med flere faktorer og et bredere utvalg som kan være med på å påvirke resultatene i undersøkelse. Her vil vi presisere at vår undersøkelse er basert på kvalitative materialer, noe som betyr at de dermed ikke er basert på et representativt utvalg. Derfor vil ikke våre funn automatisk være gjelde alle eksterne og interne ledere i familiebedrifter i hele Norge. Dette viser seg også ved at vi har sett store ulikheter fra familiebedrift til familiebedrift.

Videre ser vi at denne oppgaven først og fremst vil være et bidrag til norske familiebedrifter, da dette vil være et av de første norske forskningsprosjektene på familiebedrifter knyttet opp mot omstillingsevnen.

I forhold til videre forskning kan vi ikke med sikkerhet si at våre funn lar seg overføre til andre og større forskningsprosjekter. Gjennom denne undersøkelsen har vi dannet noen teorier og antagelser som kan benyttes både i forhold til det å skille interne fra eksterne ledes påvirkning på familiebedrifters omstillingsevner, samtidig som at vi har sett på forholdet mellom styret og ledelsen i familiebedrifter. Dette kan andre senere videreutvikle og benytte i sine undersøkelser dersom noen ønsker å undersøke en eller flere av disse områdene.

Det at styret har en stor påvirkning i forhold til beslutningstakingen, og derav omstillingsevnen i bedriften kan være et spennende forskningsprosjekt å gå dypere ned i. Videre kunne det ha vært interessant å se på eksterne styremedlemmers påvirkning i familiebedriftene, samt å utforske dimensjoner som bedriftsstørrelse, bransje og struktur siden vi har sett at disse har en betydning i forhold til omstillingsevnen til en familiebedrift. Kanskje har disse dimensjonene større påvirkning enn det vi har fått frem i vår undersøkelse?

Om vår undersøkelse skulle bli benyttet videre, må vi presisere at det er viktig å ta hensyn til det vi har nevnt under begrensinger i oppgaven, samt legge merke til våre begrunnelser for valg ellers oppgavens metodedel.

Litteraturliste:

Bøker:

Askheim, O.G. og T. Grennes. (2008). *Kvalitative metoder, for markedsføring og organisasjonsfag*. Oslo: Universitetsforlaget.

Colbjørnsen, T. (2003). *Fleksibilitet og forutsigbarhet*. Oslo: Universitetsforlaget AS.

Dahl, Ø. og K. Habert. (1986). *Møte mellom kulturer*. Oslo: Universitetsforlaget

Emling, E. (2000). *Svenskt familjeföretagande*. Stockholm: EFI Stockholm school of economics.

Hansen, J.C. og T. Selstad. (1999). *Regional omstilling – Strukturbestemt eller styrbar?* Oslo: Universitetsforlaget AS.

Hannagan, T. (2008). *Management concepts and practices*. 5. utgave. England: FT Prentice Hall.

Holme, I. M. og B. K Solvang. (1996). *Metodevalg og metodebruk*. 3. utgave. Otta: Tano Aschehoug.

Jacobsen, D.I. og J. Thorsvik. (2007). *Hvordan organisasjoner fungerer*. 3. Utgave. Fagbokforlaget

Johannesen, A., L. Kristoffersen og P. A. Tufte. (2004). *Forskningsmetode for økonomisk – administrative fag*. 2. utgave. Oslo: Abstrakt Forlag AS.

Kimberly, J.R. og R.E. Quinn. (1984). *The challenge of transition management*. R.D. Irwin: Business & economics.

Kuvaas, B. (2008). *Lønnsomhet gjennom menneskelige ressurser*, fagbokforlaget

Silverman, D. (2010). *Doing qualitative reseach*. 3. Utgave. London: SAGE.

Skorstad, E. J. (2011). *Omstillinger i arbeidslivet: Importerte moter og nasjonale tradisjoner*. Gyldendal Norsk Forlag As. 1. Utgave.

Storey, D. J. og F. J. Greene. (2010). *Small business and entrepreneurship*. Italia: Rotolito Lombarda.

Kuvaas B, (2008). *Lønnsomhet gjennom menneskelige ressurser*, Fagbokforlaget.

Thagaard, T. (1998). *Systematikk og innlevelse. En innføring i kvalitativ metode*. Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.

Tronsmo, P. (1987). *Omstilling og organisasjonskultur*. Oslo: Bedriftsøkonomenes Forlag.

Tidskriftsartikler:

Anderson, R.C. og D.M Reeb, (2003), "Who monitors the family?", *Social science research network*

Aronoff, C.E. (2004). "Megatrends in family businesses", *Family businesses review*.

Banalieva, E.R. og K.A. Eddleston. (2011). "Home-region focus and performance of family firms: The role of family vs. non-family leaders", *Journal of international business studies*.

Bartholomeusz, S. og G.A. Tanewski. (2005). "The relationship between family firms and corporate governance", *Journal of small business management*.

Beck, L., W. Janssens, M. Debruyne og T. Lommelen. (2011). "A study of the relationships between generation, market orientation, and innovation in family firms", *Family businesses review*.

Caselli, S. og A.D. Giuli. (2009). "Does the CFO matter in family firms? Evidence from Italy", *The European journal of finance*.

Chrisman, J.J., J.H. Chua, og R.A. Litz. (2004). "Comparing the agency costs of family and non-family firms: Conceptual issues and exploratory evidence", *Entrepreneurship theory and practice*.

Chrisman, J.J., J. H. Chua og P. Sharam, (2005), "Trends and Directions in the Development of a Strategic Management Theory of the Family Firm". *Entrepreneurship theory and practice*, 555-575.

Chu, W. (2009). "Family ownership and firm performance: influence of family management, family control, and firm size", *Springer science/Business media*.

Corbetta, G. og C. Salvato. (2004). "Self-serving or self-actualizing? Models of man and agency costs in different types of family firms: A commentary on "comparing the agency costs of family and non-family firms: conceptual issues and exploratory evidence", *Entrepreneurship theory and practice*.

Davis, J.H., F.D. Schoorman, og L. Donaldson. (1997). "Toward a Stewardship theory of management", *The Academy of management review*.

Davis, J.H, M.R. Allen, og H.D. Hayes. (2010). "Is blood thicker than water? A study of Stewardship perceptions in family business", *Entrepreneurship theory and practice*.

Dyer, W.G. jr. (2003). "The Family: The missing variable in organizational research", *Entrepreneurship theory and practice*.

Dyer, W.G. jr. (2006). "Examining the family effect on firm performance", *Family business review*.

Eisenhardt, K.M. (1989). "Agency Theory: An assessment and review", *The academy of management review*.

Greenwood, R. (2003). "Commentary on: toward a theory of agency and altruism in family firms", *Journal of business venturing*.

Gulbrandsen, T. (2009). "Ut av familiens eie? Eierskifte i familiebedrifter", *Søkelys på arbeidslivet* 3/2009 årgang 26, 299-315.

Hilsen, A. I., (2011). "Omstilling: En veiledning for arbeidsgivere, tillitsvalgte og leder". *Idébanken – inkluderende arbeidsliv*.

James, H. S. (1999), "Owner as Manager, Extended Horizons and the Family Firm" *International journal of the economics of business* vol. 6 no. 1 pp: 41-5

Johannesen, P. B. (2002). ”Særtrekk ved familiebedrifter”, *NHOs skriftserie for familiebedriftene – Temahefte 1. Næringslivets Forlag A/S*. 2. utgave.

Lin, S. og S. Hu. (2007). “A family member or a professional management? The choice of a CEO and its impact on performance”, *Blackwell publishing ltd*.

McConaughy, D.L. (2000). “Family CEOs versus nonfamily CEOs in the family- controlled firm: An examination of the level and sensitivity of pay to performance”, *Family business review*.

Melin, L. og M. Nordqvist. (2000). “Ägande och strategisk ledning i familjeföretag”, Gademo, B.: *Familjeföretag och familjeföretagande, Örebro: Forum för småföretagande*.

Norendal, A. A. (2008). “Omstilling i arbeidslivet”, *Norsk farmaceutisk tidsskrift*.

Porter, M. E (1996). “What is strategy?”, *Harvard business review*.

Selvik, A. (1995). “Styret og ledelse i familiebedrifter”, *NHOs skriftserie for familiebedriftene – Temahefte 4. Næringslivets Forlag A/S*. 1. Utgave.

Schleifer, A. og R. W. Vishny. (1997). “A survey of Corporate Governance”, *The journal of finance* 52:737-783.

Schulze, W.S., M.H. Lubatkin, og R.N. Dino. (2003). “Toward a theory of agency and altruism in family firms”, *Journal of business venturing*.

Sirmon, D.G. og M.A. Hitt. (2003). “Managing Resources: Linking unique resources, management and wealth creation in family firms”, *Entrepreneurship theory and practice*.

Villalonga, B. og R. Amit. (2005). “How do family ownership, control and management affect firm value?”, *Journal of financial economics*.

Young, C.S. og L.C. Tsai. (2008). “The sensitivity of compensation to social capital: family CEOs versus Nonfamily CEOs in the family business groups”, *Journal of business research*.

Publikasjoner uten navngitte forfattere, f.eks. offentlige dokumenter og partiprogrammer:

Arbeidstilsynet (2008): *Omstilling? Har du husket det viktigste? Hva du kan gjøre for å sikre sunne omstillingsprosesser*. Arbeidstilsynets publikasjoner best.nr. 590.

Næringslivets hovedorganisasjon (2008): *NHO om familiebedrifter*.

St.meld. nr.8 (2004-05): *Perspektivmelding 2004- utfordringer og valgmuligheter for norsk økonomi*.

NOU (2004:5): *Dilemmaer og grunnleggende hensyn*.

Hovedoppgaver:

Sagerup, M. D. (2008). *Hva styrer betyr for bedrifters resultater*. Tromsø: Universitet i Tromsø, Det samfunnsvitenskapelige fakultet. Masteroppgave.

Rapporter:

Hilsen, A.I., T. Steinum og E. Gjerberg (2004). *Utredning om omstilling*.

Arbeidsforskningsinstituttet (AFI). Notat 3/04.

Olberg, D. (2003). *Endringer i arbeidslivets organisering*. Forskningsstiftelsen Fafo. Rapport 183.

Olsen, K. M. og H. Torp (red.) (1998). *Fleksibilitet i norsk arbeidsliv*. Oslo: Institutt for samfunnsforskning. Rapport 98:2.

Ranøy, T. (2008). *Veien til god eierstyring – slik utvikles de beste sidene ved familiebedriften*. Høgskolen i Agder. Temahefte nr. 10 for familiebedrifter.

Samlestudier:

Mandl, I. (2008). *Overview of family business relevant Issues*. Vienna: Austrian Institute for SME Research.

Muntlige kilder og personlig kommunikasjon:

Skjølsaas, K. (2011). *Personlig korrespondanse med forf.* 01.12.11.

Nettsider:

ARES. *Familieeide bedrifter*.

<http://www.ares.no/pages/ares7.html> (Lastet ned 18.10.2011)

Businessdictionary. *Adaptability*.

<http://www.businessdictionary.com/definition/adaptability.html> (Lastet ned 01.04.2012)

Bandlien, T. (2009). *Arbeidsrettede tiltak: virkemidler aktuelle for bedrifter i omstilling og for ansatte som rammes av nedskjæring*.

<http://www.stfk.no/upload/Inform/Dokumenter/N%C3%A6ringssamling%20Selbu/Arbeidsretta%20tiltak%20i%20bedriftene.pdf> (Lastet ned 05.02.2012)

NHO. *Omorganisering og omdanning av virksomhet*.

<http://www.nho.no/skatter-og-avgifter/omorganisering-og-omdanning-av-virksomhet/article22169-178.html> (Lastet ned 04.01.12)

Kunnskapssenteret. *Styrets oppgaver og ansvar*

<http://www.kunnskapssenteret.com/articles/3136/1/Styrets-oppgaver-og-ansvar/Hvilke-oppgaver-og-ansvar-har-styret.html> (lastet ned 24.04.12)

PWC. *Corporate governance*

http://www.pwc.no/no/tjenester/risk-advisory-services/corporate-governance-sustainability/corporate-governance.jhtml?_s_ref=80uG123GS&kw=%2Bcorporate%20%2Bgovernance&creative=18466528195&gclid=COWoN-1na4CFdAvmAodfFcWdA (Lastet ned 14.04.2012)

Store norske leksikon. *Prinsipal-agent-teori*

<http://snl.no/prinsipal-agent-teori> (Lastet ned 15.01.2012)

Sæther B. (PowerPoint presentasjon). *Forskningsdesign*

https://docs.google.com/viewer?a=v&q=cache:mQ_fI7tIu4MJ:www.uio.no/studier/emner/sv/i/ss/SGO4001/h04/undervisningsmateriale/forskndesignCase.ppt+Forskningsdesign,+Bjørnar+Sæther&hl=no&gl=no&pid=bl&srcid=ADGEESilVlz8GbffSIPfbVHD6B_BbIVvVUqevfyGOnIqVGXOx05zfyfeMBYFJyIxo2Xddby3FTCuyd92U8H_3BoJAZFmymZp1k-GplWJskJskFsIdZzYlrGJgi-2mFVJ0Zd_oCTuHyPN&sig=AHIEtbTla_rscVC3vpITJzCHiSAZTARafA (Lastet ned 23.11.2011)

The economic times. *What is corporate governance?*

http://articles.economictimes.indiatimes.com/2009-01-18/news/28462497_1_corporate-governance-satyam-books-fraud-by-satyam-founder (Lastet ned 14.02.2012)

Vedlegg:

Vedlegg 1: Intervjuguide til leder/mellomleder:

Intervjuer: _____

Respondent: _____

Sted: _____

Dato: _____

Innledning

1. Presentasjon av oss og vårt prosjekt:

Introduksjon av oss og oppgaven: Masterstudenter ved UMB, Siviløkonomstudiet. Skriver nå vår avsluttede oppgave innenfor feltet strategi og ledelse, hvor vi skal se nærmere på ledelse i familiebedrifter.

Varighet: 1-1,5 time

Informere om anonymitet.

Informere om retten til å bryte intervjuet.

Få godkjenning for bruk båndopptak.

Informasjon om informantens viktighet i studien (ønsker så ærlige og fyldige svar som mulig).

Tilsendning av masteroppgaven om dette er ønskelig.

Generell informasjon om intervjuobjektet og bedriften

2. Informasjon om intervjuobjektet:

- Hvor lenge har du jobbet i denne bedriften?
- Hvilken rolle har du og har hatt i bedriften frem til i dag (jobbtittel og styret)?
- Hvor lenge har du hatt nåværende stilling?
- Har dine arbeidsoppgaver i nåværende stilling blitt endret i løpet av perioden?
- Vet du noen om begrunnelsen for hvorfor du ble valgt til akkurat denne stillingen (utdanning og jobb)?
- Hvilke framtidstanker har du for deg selv i bedriften?
- Har selskapet utviklet seg eller hatt en nedgang i perioden hvor du har vært ansatt?
 - På hvilken måte?

- Hva er din motivasjon for å være leder i denne bedriften?
 - Har bedriften noen tradisjoner fra gammelt av som du/dere er opptatt av i det daglige arbeidet?
 - Hvis ja: hvilke?
- Hvordan vil du beskrive deg selv som leder?

3. Informasjon om bedriften

- Kan du fortelle litt om bedriften (bransje, historie (når den ble grunnlagt), hva dere driver med/hovedvirksomhet)?
- Kan du fortelle litt om strukturen i bedriften (hvordan den er bygd opp)?
- Hvor mange av de ansatte er i slekt med familien (eierfamilien), og hvilke posisjoner har disse i bedriften?
- Vet du noe om hvor mange det er som er ansatt gjennom bekjentskap til eierfamilien? (Eks. venner av barn, venners barn o.l)
- Hvor mange generasjonsskifter har bedriften vært igjennom?
- Hva mener du kjennetegner en familiebedrift?
 - Føler du at du jobber i en typisk familiebedrift?
 - Hvilke fordeler og ulemper mener du dere har av å være en familiebedrift?

Nøkkelspørsmål

4. Kommunikasjon og relasjoner i bedriften

Her ønsker vi å få kartlagt hvilke relasjoner som eksisterer i bedriften og hvordan de ansatte samhandler.

- Hvilken relasjon har du til eierne i bedriften (familie eller ikke)?
- Hvem har du mest med å gjøre i ditt daglige arbeid (styret, ansatte, ledelsen)?
 - Hvordan foregår dialogen og kommunikasjonen dere i mellom?
- Føler du at det er noen grupperinger innad i bedriften?
 - Føler du at de ansatte som ikke er en del av familie er inkludert i bedriften?
- Føler du at du blir behandlet annerledes fordi du er ett familiemedlem/ ikke er ett familiemedlem (inkludering i bedriften, ansvar, beslutninger osv.)?
 - I så fall hva/hvordan?

5. Forslag til nye idéer/endringer

- Hender det at noen får ideer til å gjøre nye ting på?
 - I så fall, hva slags ting er typisk?
 - Er det noen i bedriften som er mer aktive på dette området? I så fall hvem?
- Hvordan blir disse mottatt på de ulike nivåene (ansatt, mellomleder, leder og styret)?
- Er det åpenhet for nye måter å gjøre ting på i bedriften, eller er dette i hovedsak styrets oppgave?
 - Hvordan blir disse forslagene behandlet?

6. Beslutningstaking

- Hvordan foregår en typisk beslutningsprosess i denne bedriften?

- Er dette en formell prosess? I så fall hvordan foregår dette?
- Hvem har myndigheten for å gi klarsignal for en eventuell gjennomføring?
 - Er dette en styreoppgave eller noe man gjør operativt i bedriften?
- Reagerer beslutningstaker annerledes i forhold til hvem som kommer med forslag?
 - Føler du her at det er en fordel å være en familiemedlem?
- Hvordan forholder du deg til nye forslag fra:
 - Styret
 - Ledelsen
 - Fra ansatte (el. mellomledere)
- Kan du nevne et eksempel der hvor du har gitt støtte til nye forslag/endringer?
- Har du eksempler på ganger der du har uttrykt motstand mot nye forslag/endringer?
 - Hvorfor ble noen støttet og andre ikke?
- Blir dine forslag fulgt opp og gjennomført?
 - Hvor ofte? Har du spesifikke eksempler?
 - Hvordan forholdt styret seg til forslaget?
 - Føler du at det er andre i bedriften som har større gjennomslagskraft enn deg? I så fall hvordan?
 - Har du opplevd at beslutninger har blitt foretatt uten din deltakelse? I så fall fortell.

7. Endring og omstillingsevne

- Har bedriften gjennomgått noen endringer mens du har vært ansatt?
 - I så fall:
 - Fortell om ett eksempel (hvordan foregikk den?).
 - Vil du kategorisere denne endringen som stor eller liten?
 - Hva var bakgrunnen for endringen?
 - Hva var målet med endringen?
 - Hvor lang tid tok omstillingen?
 - Hvem hadde hovedansvaret for gjennomføringen av endringen?
 - Hvilken rolle hadde du i forbindelse med endringen (Deltakelse, beslutninger og prosessen)?
 - Opplevde bedriften noe motstand mot endringen?
 - I så fall fra hvem? Og hvordan ble dette håndtert (om de ble det)?
 - Hvordan oppfattes endringen i etterkant (vellykket/mislykket)?

Hvis nei:

- Har dere noen planer om forandringer i nærmeste fremtid? Fortell.

8. Strategiske beslutninger

- Hva er deres strategi og mål?
- Hvordan arbeider dere med å følge dagens strategi (er den i sentrum for det daglige arbeidet)?
- Har disse vært endret de siste årene?
 - Hvorfor?
- Er dere opptatt av å holde på nåværende mål og strategi?
- Er det fokus på valg av strategi?
 - I så fall, hvordan foregår en slik prosess (definering av bedriftens strategi)?

- Evt. Hvis nei: Hva er grunnen til dette?
- Hvem føler du har mest innsikt i hva som vil fungere og ikke i bedriften og hvorfor?
- Er du med på å definere den strategiske retningen til bedriften, eller er dette kun en oppgave for styret?
 - Dersom andre er med: Hvem og hvorfor akkurat de?
- Får du som leder retningslinjer for den operative styringen av strategiene
 - Hvordan foregår dette?
- Hvordan er konkurransesituasjonen i deres marked?
 - Hvordan møter dere utfordringer i markedet?
- Hvem tar ansvar for å overvåke og følge opp markedet?
 - Hvordan foregår dette?
 - Hvordan bruker dere informasjonen?
- Har du et eksempel på endringer påkrev av svingninger i markedet?
 - Hvordan foregikk prosessen?
- Har du eksempler på nye innovasjoner i deres bedrift?
 - Er dette noe som blir prioritert?

9. Omstilling på virksomhetsnivå

Her ønsker vi å kartlegge hvilke endringer som blir gjort på virksomhet nivå (overordnet nivå), og hvordan disse prosessene foregår. Under de tre neste temaene/spørsmålene kan det bli noen gjentakelser, men dette er for at vi skal få klarhet i hvor prosessene finner sted.

- Har bedriften gjennomført eller planer om følgende endringer: eierskifte, oppsplitting, fusjon, outsourcing, nedbemanning, virksomhetsoverdragelse o.l?

Hvis ja:

- Hvilken type endring?
- Anser du denne type endringer som vesentlig?
- Hvem fremmet endringene?
- Hvilken påvirkning har du/hadde du på endringene? (Deltagelse)
- Hvordan kommuniserer (informasjonen) du som leder disse endringene til dine ansatte?
 - Hvordan stilte ledelse, styre og de ansatte seg til endringene?
 - Hvordan ble disse endringene gjennomført?
 - Anser du disse endringene som vellykket?

10. Omstilling internt i virksomheten på systemnivå

Her ønsker vi å kartlegge hvilke endringer som blir gjort på intern nivå (system), og hvordan disse prosessene foregår.

- Har bedriften gjennomført eller planer om å gjennomføre nye lønssystemer, ny teknologi, overgang fra hierarkisk organisering til prosjektorganisering, arbeidstidsordninger, osv?

Hvis ja:

- Hvilken type endring?

- Anser du denne type endringer som vesentlig?
- Hvem fremmet endringene?
- Hvilken påvirkning har du/hadde du på endringene? (Deltagelse)
- Hvordan kommuniserer (informasjonen) du som leder disse endringene til dine ansatte?
 - Hvordan stilte ledelse, styre og de ansatte seg til endringene?
 - Hvordan ble disse endringene gjennomført?
 - Ble disse endringene vellykket? (fra ditt ståsted og de ansattes)

11. Omstilling på det individuelle nivå

Disse har gjerne utspring på virksomhet og system nivå. Her ønsker vi å se hvordan disse endringene preger bedriften og hvordan prosessen utføres.

- Har bedriften gjennomført eller planer om å gjennomføre følgende endringer: nye arbeidsoppgaver, ny ledelse, nye arbeidsverktøy/teknologi, osv?

Hvis ja:

- Kom eller kommer disse endringene som følger av endringer på system eller virksomhetsnivå (se 8 og 9 for forklaring på nivåene)?
- Anser du denne type endringer som vesentlig?
- Hvem fremmet endringene?
- Hvilken påvirkning har du/hadde du på endringene? (Deltagelse)
- Hvordan kommuniserer (informasjonen) du som leder disse endringene til dine ansatte?
 - Hvordan stilte ledelse, styre og de ansatte seg til endringene?
 - Hvordan ble disse endringene gjennomført?
 - Ble disse endringene vellykket? (fra ditt ståsted og de ansattes)

12. Forvaltningsteori/prinsipal- agent teori

- Hvordan er ditt forhold til styret?
- Føler du at du har tillit fra styret?
- Har du fått retningslinjer fra styret for hvordan du skal utføre din daglige ledelse?
 - I så fall, hvordan er disse retningslinjene
- Er det noen incentiv-/belønningssystem for deg som ledet?
 - Hvordan er disse ordningene?
 - Fungerer dette som en motivasjon til å utføre ledelse etter styrets ønske?
- Er det noen uenigheter mellom deg og styret for hvordan du utøver ledelsen?
- Styrer du etter organisasjonens beste, eller etter det styret ønsker?
- Er det enighet om strategien mellom deg og styret?

Avslutning

13. Da har vi gått igjennom våre spørsmål, er det noe mer du ønsker å tilføre?

Takk for intervjuet!

Vedlegg 2: Intervjuguide til styret

Intervjuer: _____

Respondent: _____

Sted: _____

Dato: _____

Innledning

1. Presentasjon av oss og vårt prosjekt:

Introduksjon av oss og oppgaven: Masterstudenter ved UMB, Siviløkonomstudiet. Skriver nå vår avsluttede oppgave innenfor feltet strategi og ledelse, hvor vi skal se nærmere på ledelse i familiebedrifter.

Varighet: 1-1,5 time

Informere om anonymitet.

Informere om retten til å bryte intervjuet.

Få godkjenning for bruk båndopptak.

Informasjon om informantens viktighet i studien (ønsker så ærlige og fyldige svar som mulig).

Tilsendning av masteroppgaven om dette er ønskelig.

Generell informasjon om intervjuobjektet og bedriften

2. Informasjon om intervjuobjektet:

- Hvor lenge har du jobbet i denne bedriften?
- Hvilken rolle har du og har hatt i bedriften frem til i dag (jobbtittel og styret)?
- Hvor lenge har du sittet i styret?
- Har ditt arbeid i styret blitt endret i løpet av perioden?
- Vet du noen om begrunnelsen for hvorfor du ble valgt inn i styret (utdanning og jobb)?
- Hvilke framtidstanker har du for deg selv i bedriften?
- Har selskapet utviklet seg eller hatt en nedgang i perioden hvor du har sittet i styret?
 - På hvilken måte?

3. Informasjon om bedriften

- Kan du fortelle litt om bedriften (bransje, historie (når den ble grunnlagt), hva dere driver med/hovedvirksomhet)?

- Hvilke verdier er viktige for familiebedriften?
- Kan du fortelle litt om strukturen i bedriften (hvordan den er bygd opp)?
- Hvor mange av de ansatte er i slekt med familien (eierfamilien), og hvilke posisjoner har disse i bedriften?
- Vet du noe om hvor mange det er som er ansatt gjennom bekjentskap til eierfamilien? (Eks. venner av barn, venners barn o.l)
- Hvor mange generasjonsskifter har bedriften vært igjennom?
- Har bedriften noen tradisjoner fra gammelt av som du/dere er opptatt av i det daglige arbeidet?
 - Hvis ja: hvilke?
- Hva mener du kjennetegner en familiebedrift?
 - Føler du at denne bedriften er en typisk familiebedrift?
 - Hvilke fordeler og ulemper mener du dere har av å være en familiebedrift?
- Hvordan vil du beskrive bedriftens daglige leder?

Nøkkelspørsmål

4. Kommunikasjon og relasjoner i bedriften

Her ønsker vi å få kartlagt hvilke relasjoner som eksisterer i bedriften og hvordan de ansatte samhandler.

- Hvilken relasjon har du til eierne i bedriften (familie eller ikke)?
- Hvem har du mest med å gjøre i ditt daglige arbeid (styret, ansatte, ledelsen)?
 - Hvordan foregår dialogen og kommunikasjonen dere i mellom?
- Føler du at det er noen grupperinger innad i bedriften?
 - Føler du at de ansatte som ikke er en del av familie er inkludert i bedriften?
- Føler du at du blir behandlet annerledes fordi du er ett familiemedlem/ikke er ett familiemedlem (inkludering i bedriften, ansvar, beslutninger osv.)?
 - I så fall hva/hvordan?

5. Forslag til nye idéer/endringer

- Hender det at noen får ideer til å gjøre nye ting på?
 - I så fall, hva slags ting er typisk?
 - Er det noen i bedriften som er mer aktive på dette område? I så fall hvem?
- Hvordan blir disse mottatt på de ulike nivåene (ansatt, mellomleder, leder og styret)?
- Er det åpenhet for nye idéer i bedriften, eller er dette i hovedsak styrets oppgave?
 - Hvordan blir disse idéene behandlet?

6. Beslutningstaking

- Hvordan foregår en typisk beslutningsprosess i denne bedriften?
 - Er dette en formell prosess? I så fall hvordan foregår dette?
- Hvem har myndigheten for å gi klarsignal for en eventuell gjennomføring?
 - Er dette en styreoppgave eller noe man gjør operativt i bedriften?
- Reagerer beslutningstaker annerledes i forhold til hvem som kommer med forslag?
 - Føler du her at det er en fordel å være en familiemedlem?
- Hvordan forholder du deg til nye forslag fra:
 - Andre i styret

- Ledelsen
- Fra ansatte (el. mellomledere)
- Kan du nevne et eksempel der hvor du har gitt støtte til nye forslag/endringer?
- Har du eksempler på ganger der du har uttrykt motstand mot nye forslag/endringer?
 - Hvorfor ble noen støttet og andre ikke?
- Blir dine forslag fulgt opp og gjennomført?
 - Hvor ofte? Har du spesifikke eksempler?
 - Hvordan forholdt ledelsen seg til idéen?
 - Føler du at det er andre i bedriften som har større gjennomslagskraft enn deg? I så fall hvordan?
 - Har du opplevd at beslutninger har blitt foretatt uten din deltakelse? I så fall fortell.

7. Endring og omstillingsevne

- Har bedriften gjennomgått noen endringer mens du har sittet i styret?
 - I så fall:
 - Fortell om ett eksempel (hvordan foregikk den?)
 - Vil du kategorisere denne endringen som stor eller liten?
 - Hva var bakgrunnen for endringen?
 - Hva var målet med endringen?
 - Hvor lang tid tok omstillingen?
 - Hvem hadde hovedansvaret for gjennomføringen av endringen?
 - Hvilken rolle hadde du i forbindelse med endringen (Deltakelse, beslutninger og prosessen)?
 - Opplevde bedriften noe motstand mot endringen?
 - I så fall fra hvem? Og hvordan ble dette håndtert (om de ble det)?
 - Hvordan oppfattes endringen i etterkant (vellykket/mislykket)?

8. Strategiske beslutninger

- Hva er deres strategi og mål?
- Hvordan arbeider dere med å følge dagens strategi (er den i sentrum for det daglige arbeidet?)
- Har disse vært endret de siste årene?
 - Hvorfor?
- Er dere opptatt av å holde på nåværende mål og strategi?
- Er det fokus på valg av strategi?
 - I så fall, hvordan foregår en slik prosess (definering av bedriftens strategi)?
 - Evt. Hvis nei: hva er grunnen til dette?
- Hvem føler du har mest innsikt i hva som vil fungere og ikke i bedriften og hvorfor?
- Hvordan foregår prosessen med å definere bedriftens strategi?
- Er du med på å definere den strategiske retningen til bedriften?
- Er andre enn de som sitter i styret med på å definere den strategiske retningen til bedriften, eller er dette kun en oppgave for styret?
 - Dersom andre er med: Hvem og hvorfor akkurat de?
- Gir dere dagligleder retningslinjer for den operative styringen av strategiene
 - Hvordan foregår dette?
- Hvordan er konkurransesituasjonen i deres marked?

- Hvordan møter dere utfordringer i markedet?
- Hvem tar ansvar for å overvåke og følge opp markedet?
 - Hvordan foregår dette?
 - Hvordan bruker dere informasjonen?
- Har du et eksempel på endringer påkrevd av svingninger i markedet?
 - Hvordan foregikk prosessen?
- Har du eksempler på nye innovasjoner i deres bedrift?
 - Er dette noe som blir prioritert?

9. Strategi rundt ekstern vs. intern ansettelse

- Opplever du at eierne/styret (evt. er du) er opptatt av å beholde eierskapet til bedriften i familien?
- Hvorfor valgte dere å ansette den lederen dere har i dag?
 - Var det en spesiell grunn til at dere ansatt en ny leder? Hva?
- Hvilke argumenter var for og imot? (eks. utdanning, erfaring, osv..)

Hvis **ekstern leder**:

- Vil du si at nåværende lederen tilført noe mer til selskapet, i forhold til hvordan situasjonen var før rekrutteringen?
 - I så fall: Hvordan og hva?
 - På hvilken måte påvirker dette bedriften?

Hvis **intern leder**:

- Tror du at bedriften i dag hadde sett annerledes ut/hatt andre rutiner om dere hadde valgt å ansette en leder fra eksternt hold?
 - Hvorfor/Hvorfor ikke?
 - På hvilken måte og hvordan ville det ha påvirket bedriften tror du?

10. Omstilling på virksomhetsnivå

Her ønsker vi å kartlegge hvilke endringer som blir gjort på virksomhet nivå (overordnet nivå), og hvordan disse prosessene foregår. Under de tre neste temaene/spørsmålene kan det bli noen gjentakelser, men dette er for at vi skal få klarhet i hvor prosessene finner sted.

- Har bedriften gjennomført eller planer om følgende endringer som: eierskifte, oppsplitting, fusjon, outsourcing, nedbemanning, virksomhetsoverdragelse o.l?

Hvis ja:

- Hvilken type endring?
- Anser du denne type endringer som vesentlig?
- Hvem fremmet endringene?
- Hvilken påvirkning har du/hadde du på endringene? (Deltagelse)
- Hvordan kommuniserer (informasjonen) du som styremedlem disse endringene til de ansatte i bedriften?
 - Hvordan stilte ledelse, styre og de ansatte seg til endringene?
 - Hvordan ble disse endringene gjennomført?

- Anser du disse endringene som vellykket?

11. Omstilling internt i virksomheten på systemnivå

Her ønsker vi å kartlegge hvilke endringer som blir gjort på intern nivå (system), og hvordan disse prosessene foregår.

- Har bedriften gjennomført eller planer om å gjennomføre nye lønssystemer, ny teknologi, overgang fra hierarkisk organisering til prosjektorganisering, arbeidstidsordninger, osv?

Hvis ja:

- Hvilken type endring?
- Anser du denne type endringer som vesentlig?
- Hvem fremmet endringene?
- Hvilken påvirkning har du/hadde du på endringene? (Deltagelse)
- Hvordan kommuniserer (informasjonen) du som styremedlem disse endringene til de ansatte i bedriften?
 - Hvordan stilte ledelse, styre og de ansatte seg til endringene?
 - Hvordan ble disse endringene gjennomført?
 - Ble disse endringene vellykket? (fra ditt ståsted og de ansattes)

12. Omstilling på det individuelle nivå

Disse har gjerne utspring på virksomhet og system nivå. Her ønsker vi å se hvordan disse endringene preger bedriften og hvordan prosessen utføres.

- Har bedriften gjennomført eller planer om å gjennomføre følgende endringer: nye arbeidsoppgaver, ny ledelse, nye arbeidsverktøy/teknologi, osv?

Hvis ja:

- Kom eller kommer disse endringene som følger av endringer på system eller virksomhetsnivå (se 8 og 9 for forklaring på nivåene)?
- Anser du denne type endringer som vesentlig?
- Hvem fremmet endringene?
- Hvilken påvirkning har du/hadde du på endringene? (Deltagelse)
- Hvordan kommuniserer (informasjonen) du som styremedlem disse endringene til de ansatte i bedriften?
 - Hvordan stilte ledelse, styre og de ansatte seg til endringene?
 - Hvordan ble disse endringene gjennomført?
 - Ble disse endringene vellykket? (fra ditt ståsted og de ansattes)

13. Forvaltningsteori/prinsipal- agent teori

- Føler du at du og resten av styret har tillit til dagligleder?
 - Hvordan vil du beskrive deres forhold til daglig leder?
 - Hvordan viser dere deres tillit til han/hun?

- Må daglig leder følge noen retningslinjer for hvordan han/hun skal utføre den daglige driften?
- Hvordan kontrollerer dere at leder utøver oppgaver etter deres ønske? (overvåkning)
- Hvilke incentiver har dere til ledere for at han/hun skal være motivert?
 - Hvordan tror du dette preger motivasjonen til lederen?
 - Klare lederen å motta denne belønningen? (oppnåelse)
- Føler dere at ledere utfører oppgavene på den måten dere ønsker?
 - Har det vært eller er det dilemma rundt dette?

Avslutning

14. Da har vi gått igjennom våre spørsmål, er det noe mer du ønsker å tilføre?

Takk for intervjuet!