

## Ägardirektivet är bron mellan olika visioner och gemensam framgång

Att driva bolag tillsammans med andra är lite som att sitta i samma båt. Det fungerar utmärkt så länge all drar åt samma håll. Men vad händer när en delägare vill ro mot horisonten för en långsiktig expedition, medan den andre vill lägga till vid nästa brygga för att sälja båten?

I bolag med tre delägare är risken för "två mot en"-dynamik eller total handlingsförklamation påtaglig, särskilt när tidshorisonerna spretar. Här är **ägardirektivet** inte bara ett dokument – det är den försäkring som räddar både bolagsvärdet och relationerna.

### Varför är ägardirektivet kritiskt vid olika tidshorisoner?

När tre delägare har olika perspektiv – låt oss säga en som vill satsa för en exit om tre år, en som ser bolaget som ett livsverk, och en tredje som planerar pension om sju år – uppstår friktion i varje strategiskt beslut.

- **Investeringsvilja:** Hur mycket vinst ska återinvesteras kontra delas ut?
- **Risktagande:** Är vi redo att ta lån för expansion, eller ska vi konsolidera?
- **Succession:** Vem tar över när den första delägaren vill kliva av?

Utan ett tydligt ägardirektiv tvingas VD:n navigera i ett politiskt minfält där hen försöker göra alla nöjda, vilket ofta leder till en urvattnad strategi och sänkt tillväxttakt.

### Processen mot konsensus: Från tre viljor till en röst

Att nå konsensus i en grupp med olika agendor kräver en strukturerad process. Det handlar om att flytta fokus från "vad jag vill" till "vad som är bäst för bolaget utifrån våra förutsättningar".

1. **Individuell inventering:** Varje delägare får först formulera sina egna mål, rädslor och förväntningar under sekretess.
2. **Gemensam målbild:** Genom att synliggöra olikheterna kan man hitta de gemensamma nämnarna. Ofta är man mer överens om *varför* bolaget finns än *hur* resan ska se ut.
3. **Scenarioplanering:** Vad händer om delägare A vill sälja om tre år? Genom att bygga in mekanismer för inlösen eller försäljning i direktivet skapar man trygghet för de som vill stanna kvar.
4. **Formulering och signering:** Dokumentet formaliseras och blir styrelsens viktigaste arbetsredskap.

### Att anlita en extern konsult: 3 tips för en smidig process

Att moderera samtal om pengar, framtid och makt är svårt att göra internt. En extern part kan ställa de obekväma frågorna utan att riskera den framtida arbetsrelationen. Här är tre tips när ni väljer stöd:

- **Välj en facilitator, inte bara en jurist:** Ett ägardirektiv är ett strategiskt dokument, inte ett juridiskt avtal (även om det senare ska synkas med aktieägaravtalet). Se till att konsulten har erfarenhet av affärsutveckling och gruppdynamik, snarare än bara paragrafryttande.
- **Säkerställ en neutral arena:** Konsultens roll är att vara "bolagets person", inte företrädare för den största ägaren eller den som skriker högst. Var noga med att alla tre delägare känner lika stort förtroende för konsultens opartiskhet från start.
- **Kräv en tydlig leveransplan:** En bra process bör ha ett definierat slut. En konsult bör kunna presentera en trappa med 3–5 möten som leder fram till ett färdigt dokument. Undvik öppna uppdrag som riskerar att dra ut på tiden och skapa onödig osäkerhet.

**Sammanfattningsvis:** Ett ägardirektiv är det bästa verktyget för att ge VD:n mandat att styra och delägarna lugn att fokusera på sina respektive roller. Genom att hantera olikheterna i tidsperspektiv nu, undviker ni destruktiva konflikter i framtiden.

**Behöver ni stöd i att starta processen?** Kontakta oss på VD-stödet för en förutsättningslös dialog om hur vi kan hjälpa er att ena ägargruppen.

[Per Forsberg Blavier](#)