



**Family
Business
Norway**

Karrieremuligheter i familiebedrifter

Hvordan sikre at familiebedrifter er en attraktiv arbeidsgiver
både for familiemedlemmer og ikke familiemedlemmer?

Family Business Norway

Kort om oss

Family Business Norway er en uavhengig forening av og for familieeide bedrifter, stiftet september 2015. Foreningen ønsker å bidra til å utvikle kompetente eiere som forblir en bærebjelke i norsk næringsliv. Vi skal være et relevant og nyttig nettverk for norske bedriftseide familier uavhengig av bedriftens størrelse, bransje, bedriftens alder, antall eiere og geografi. Foreningen ønsker også å synliggjøre familiebedrifters betydning i samfunnet, som skaper verdier, tar samfunnsansvar og er bærekraftige. Videre ønsker vi å bidra til å forbedre rammevilkår for privat eierskap i Norge. Family Business Norway er en del av det internasjonale nettverket Family Business Network International (FBN-i). FBN-i ble stiftet i 1989 og består av mer enn 4000 familiebedrifter. Kun familiebedrifter har anledning til å bli medlem i foreningen. Årlig medlemsavgift er 25.000 kr uavhengig av størrelsen på bedriften eller antall eiere.

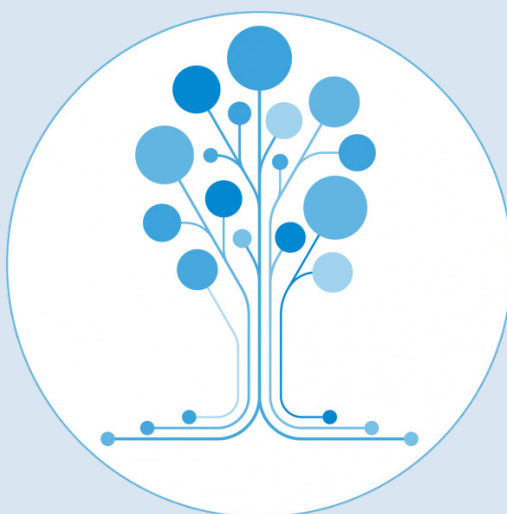
Våre medlemmer

Family Business Norway består høsten 2021 av 125 medlemsbedrifter. Medlemmene er familiebedrifter hvor eiere enten er operativt engasjert i familiebedriften, har valgt å fylle andre roller knyttet til utøvelse av eierskapet, eller er i ferd med å tre inn i noen av disse rollene. Family Business Norway har som mål å være det mest relevante nettverket for eierfamilier, og er et trygt sted for læring, erfaringsutveksling og diskusjon.

Våre etiske retningslinjer er åpenhet og tillit, fortrolighet og konfidensialitet, respekt og profesjonalitet, aktivt deltaende, og ikke-selgende.

Våre aktiviteter

Family Business Norway arrangerer årlig 25 til 30 arrangementer, og tilbyr et bredt spekter av både digitale og fysiske møteplasser basert på ønsker og innspill fra foreningens medlemmer. Tilbudet kan derfor variere fra år til år, men de fleste av formatene har vært med oss siden oppstarten i 2015. Gjennom foreningens aktiviteter har medlemmene anledning til å diskutere dilemmaer med likesinnede, mulighet for refleksjon og personlig utvikling. Nettverket gir også medlemmene en unik mulighet til å diskutere familieeierskap med andre eiere på tvers av alder og roller.



Karrieremuligheter i familiebedrifter

Familiebedrifter er jobbskapere som sysselsetter over 680.000 mennesker i Norge. Hvordan kan man sikre at familiebedrifter er en attraktiv arbeidsgiver både for familiemedlemmer og ikke familiemedlemmer?

Høsten 2021 har foreningen vært på besøk hos en rekke familiebedrifter sammen med et lite filmteam for å lage en serie med virtuelle bedriftsbesøk. Formålet med videoene har vært å vise mangfoldet av familiebedrifter i Norge, verdiskapingen bedriftene bidrar med i det norske samfunnet og at det er konkurransehemmende at norske eiere må betale skatt på arbeidende kapital som våre utenlandske og statlige konkurrenter slipper.

På besøkene er det operasjonelle eiere som er ansatt og eiere i sine bedrifter som er intervjuet. Hos Øveraasen på Gjøvik intervjuet vi far og datter som er henholdsvis 3. og 4. generasjon Øveraasen. Hos Thaugland i Oslo intervjuet vi to 5. generasjonseiere, tremenninger og kollegaer. Hos Mr. Iceman intervjuet vi en grunder som startet i sin fars garasje, men som nå har fabrikk på Oppaker med plass til å vokse i for fremtidige generasjoner. Hos OSO Hotwater i Hokksund, L. Rødne & Sønner og Smed T. Kristiansen i Stavanger ble det alle steder intervjuet tredje generasjonseiere. På spørsmålet om hva som er fordelene med familieeierskap kommer alle innom korte beslutningsveier. Familiebedrifter er lite byråkratiske med korte beslutningsveier og snur seg raskt. Flere nevner også ansvaret for de

ansatte og viktigheten av samspillet mellom de ansatte og bedriften for bedriftens suksess. De ansatte og eierne deler et emosjonelt eierskap for bedriften. Det er også gjennomgående at ansatte har en lojalitet til bedriften og eierne har en lojalitet til de ansatte. Ansettelsesforhold varer gjerne lengre i familiebedrifter og det er lavere gjennomtrekk av ansatte.

I denne publikasjonen kan du blant annet lese intervju med norske operasjonelle eiere, en inngiftet CEO hos en dansk familiebedrift, intervju med en akademiker på Nord Universitet som forsker på ansettelse i familiebedrifter, samt presentasjon av flere internasjonale rammeverk som kan være grunnlag for diskusjon i eierfamilien. Eiere i familiebedrifter innehar gjerne flere roller utover det å være eier. Dette kan være som ansatte eller styremedlem, i tillegg til roller i familien som sønn/datter, far/mor, tante/onkel osv. Det er berikende å lykkes sammen med familiemedlemmer, men det tilfører også en ekstra emosjonell faktor når familielivet blir inkludert i arbeidslivet. Rammeverket med aktører og arenaer på side 29 forklarer hvordan personer er inkludert eller ekskludert fra ulike diskusjoner og beslutninger. Dette avhengig av hvilke roller de innehar og hvilke arenaer de har tilgang til. Bevissthet rundt dette kan kanskje føre til økt forståelse for samspillet med andre i familiebedriften.

Vi inviterer dere til å reflektere over følgende: Hva bidrar til å gjøre din familiebedrift til en attraktiv arbeidsgiver? Hvilke muligheter har du i din egen familiebedrift som du ikke vil ha som ansatt i en annen bedrift?

Kompensasjon av ulike eierroller

Familiebedrifter er kjennetegnet av aktive og synlige eiere. I henhold til BI senter for eierstyring har 76% av alle familiebedrifter i Norge daglig leder fra eierfamilien, mens 49% har eiere ansatt på lavere nivå i organisasjonen. I styrerommet har 98% eierfamilien representert og 88% av alle norske familiebedrifter har en eier som styreleder.

I praksis innehar mange eiere flere roller, og det kan bli teoretisk å skille på kompensasjon for ulike eieroppgaver.

Våren 2021 gjennomførte Family Business Norway en spørreundersøkelse blant foreningens medlemmer. Ved utgangen av 2020 fikk foreningen et spørsmål fra et av medlemmene som var utslagsgivende for at vi laget denne undersøkelsen. Spørsmålet var om vi hadde noen gode erfaringstall å dele rundt prinsipper for avlønning av familiemedlemmer som jobbet i virksomheten. Vi har ved tidligere anledninger fått spørsmål om erfaringstall på styrehonorar, lønn til daglig leder og verdsettelse for salg av aksjer internt i familien. Det ble derfor en god anledning til å innhente strukturert informasjon på alle disse spørsmålene. Det er viktig å merke seg at utvalget er lite sammenlignet med databasen til BI, men spørreundersøkelsen ga mange relevante erfaringstall og innsikt om

I forbindelse med en vurdering av kompensasjon av ulike eierroller kan man teoretisk tenke seg følgende;

- Eierrollen blir kompensert gjennom avkasting på investert kapital i form av utbytte.
- Styrende eiere engasjert i familiestyling i et eierorgan eller valgkomite mottar et honorar for dette arbeidet.
- Styrende eiere som er styremedlem eller styreleder blir kompensert med et honorar.
- Operasjonelle eiere som er ansatt i bedriften blir kompensert med lønn.

eierstyring hos medlemmene. Foreningen ønsker å takke alle som deltok i spørreundersøkelsen, og vi ser frem til å bygge videre på denne innsikten i fremtidige spørreundersøkelser.

Gjennom analysen av spørreundersøkelsen kom vi frem til noen tendenser. Daglig ledere fra eierfamilien har lavere lønn enn eksterne daglig ledere. Det ser også ut til at familiebedrifter har et moderat lønnsnivå sammenlignet med de

største norske bedriftene som har et betydelig statlig eierskap. Det kan være flere fordeler med å ha et moderat lønnsnivå, men familiebedriftene bør være bevisste slik at de ikke legger lønnen på et nivå der de går glipp av talenter fra eierfamilien fordi de må gå ned i lønn hvis de kommer fra en karriere utenfor bedriften.

Det ble også spurt om bedriftene hadde krav til familiemedlemmer som skulle jobbe i familiebedriften, noe over 50% av respondentene rapporterte at de hadde. Av respondentene hadde 44% definert egne eierorgan i form av

aksjonærforening, eierforum eller eierråd. Det var derimot kun et par bedrifter som kompenserte lederen av dette organet for jobben som utføres. For at oppgaver innen eierstyring skal få den oppmerksomheten og prioriteringen den fortjener, bør eierfamilien vurdere å kompensere disse oppgavene og ikke forvente at det gjøres på dugnad.

Den fullstendige rapporten fra spørreundersøkelsen er publisert på foreningens hjemmeside.

Familybusinessnorway.no



5. generasjonseiere, tremenninger og kollegaer i Thaugland, Thomas Berge og Christian Holtedahl Bakke

En evig test

Det er mange interessenter som følger med på og vurderer resultatene til en operasjonell eier, særlig på eiere i lederposisjoner. Vær proaktiv i kontakt med interessenter som kollegaer, kunder, leverandører, banker, lokale myndigheter, øvrige eiere og familien ved å gi dem en trygghet for din kapasitet og leveranseevne.

Egenevalueringen i denne artikkelen er hentet fra «The Test of a Prince» skrevet av Ivan Lansberg og publisert i Harvard Business Review. Lansberg har tatt utgangspunkt i sin forskning på lederskifter i familiebedrifter og sin erfaring fra rådgivning. Han har hatt fokus på etterfølgerplanlegging av ny daglig leder fra familien. I oversettelsen til norsk er egenevalueringen modifisert noe, slik at den passer for operasjonelle eiere på alle nivå i organisasjonen.

Vurderer du å bli ansatt i din egen familiebedrift, er det nyttig å gjennomføre egenevalueringen som en del av din beslutningsprosess. Du bør ha en overvekt av «ja» på spørsmålene og en plan for hvordan du kan snu et «nei» til et «ja», for at du skal ha mulighet til å lykkes og trives med et ansettelsesforhold. Er du allerede ansatt i familiebedriften er egenevalueringen nyttig for å reflektere over egen stilling og områder for forbedring.

Et viktig budskap i artikkelen er at kandidater fra familien ikke bare blir testet og vurdert før de tiltrer en stilling, men også etter tiltredelse. Videre er det viktig å ikke undervurdere antall områder du blir vurdert på, særlig politiske parameter er viktige å håndtere for å lykkes. I artikkelen til Lansberg nevner han en rekke ledere fra eierfamilier som ikke har lykkes i sine stillinger, fordi de undervurderte behovet for å forankre viktige beslutninger med øvrige eiere og familie.

Egenevalueringen er delt inn i fire kategorier:

Kvalifiserende kriterier som relevant utdanning og arbeidserfaring er åpenbare evalueringskriterier i enhver ansettelsesprosess. Meritter fra studier og fra et yrkesliv utenfor familiebedriften, kan gjøre det lettere for et familiemedlem å synliggjøre at man er kvalifisert til stillingen. Det er viktig både for egen selvfølelse og vurderingen fra øvrige interessenter at et familiemedlem er kvalifisert til stillingen og ikke arver den.

Vi er ofte våre egne sterkeste kritikere, og det er dette som er kategorisert som **selvpålagt standard**. Dette er standarder vi setter for oss selv som vi forventer å bli målt på. Her er det også et element av integritet, at du gjør det du sier.

Tester basert på **omstendighetene** vurderer uplanlagte hendelser og kriser som du må håndtere som leder eller ansatt. Det er gjerne i krevende situasjoner man får bevis

stressmestring, evne til å prioritere og evne til å ta ansvar.

Politiske parameter er tester fra en rival som gjerne ville hatt stillingen din eller interessenter som er i tvil om du er rett kandidat. Det å skjønne det politiske landskapet i organisasjonen og familien, samt å navigere dette er viktig.

En stilling kan gi en autoritet, men for å oppnå gode resultater er det viktig å skjønne hvilke interessenter som skal informeres eller konsulteres og hvor en beslutning må forankres for lykkes med gjennomføring.

Det er et sammensatt bilde av hva en ansatte fra familien blir vurdert etter, og det er viktig å ha et realistisk forhold til dette når du vurderer en stilling i familiebedriften. Det kan kanskje virke overveldende med alle områdene operasjonelle eiere blir vurdert etter. Det er flere positive effekter ved å være ansatt og eiere, som ikke blir reflektert i det man blir vurdert etter i denne egenevalueringen. Operasjonelle eiere er viktige verdibærere, ivaretar historie samt stadfester familiens langsiktige perspektiv og dedikasjon til bedriften.

“Successors, eager to demonstrate they have the right stuff, often promise more than they can achieve. They must learn to walk the line between the inspiring and the deliverable.”

Ivan Lansberg, 2007



Ivan Lansberg

Akademiker og rådgiver basert i USA med opprinnelse fra Venezuela. Rådgiver for eierfamilier over hele verden og skriver praktiske artikler med en kombinasjon av historier, forskning og eksempler fra virkeligheten. Har flere ganger gitt presentasjon og ledet paneler på virtuelle og fysiske arrangementer i regi av Family Business Network International.

Professor på Kelloggs, Northwestern University i USA. Lansberg er også aktiv i rådgivningsselskapet Lansberg, Gersick & Associates.

<https://lgassoc.com/>



Jack Stensland i Mr. Icedman

EGENVURDERING

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

Ansettelse i familiebedrifter

Dynamikken i familiebedrifter var en av faktorene som førte til at Irena Kustec fikk lyst til å forske på familiebedrifter. Hun fullførte sin doktorgrad i finans på BI i 2020 og er i dag første amanuensis på Nord Universitetet i Bodø.



Irena var særlig nysgjerrig på hvordan familierelasjoner påvirker beslutnings-taking i familiebedrifter. Handelshøyskolen BI

har i verdenssammenheng en unik database av eierdata, noe som muliggjorde forskningen Irena ønsket å gjøre. «Ansettelse i familiebedrifter» var tittelen på prøveforelesningen til Irena i forbindelse med ferdigstilling av hennes doktorgrad, dette var også tittelen på foreningens webinar som Irena gjestet i juni 2021.

Familiebedrifter som arbeidsgiver

Familiebedrifter er annerledes som arbeidsgiver. En av fordelene med familiebedrifter er større jobbsikkerhet i form av at familiebedrifter i mindre grad nedbemanner arbeidsstokken i nedgangstider. Familiebedrifter har også en annerledes lederstil med synlige og aktive eiere, som er opptatt av å ivareta familiens verdier og tradisjoner. Videre viser internasjonal forskning at det er mindre arbeidskonflikter og lavere sykefravær i familiebedrifter. Når det kommer til

Råd til ansettelse av familiemedlemmer i bedriften

Det anbefales å ha klare retningslinjer som tydeliggjør om familiemedlemmer kan være ansatt i virksomheten og hvilke krav det settes til ansettelse. Retningslinjer kan omfatte:

- Krav til utdanning og/eller arbeidserfaring utenfor familiebedriften før ansettelse.
- Krav til ansettelsesprosessen.
- Avlønning på markedsnivå.
- Arbeidsbeskrivelse med tydelig definert ansvarsområder, leveransekrav og hva stillingen blir vurdert etter.
- Regelmessig medarbeidersamtaler med objektiv vurdering av leveranser.
- Bør ikke rapportere til et annet familiemedlem.

ulempen, er det lavere lønnsnivå i familiebedrifter. Det er også bred internasjonal forskning som viser en sammenheng mellom daglig leder fra familie med lavere ytelse og resultater i bedriften. Det er ikke forsket på årsaken til dette, men manglende erfaring utenfor familiebedriften kan være en mulig forklaring.

Familiebedrifter har aktive og synlige eiere

Vi vet fra databasen til BI senter for eierstyring at 76% av alle norske familiebedrifter har daglig leder fra familien. På nivåene under daglig leder, har 49% av familiebedriftene i Norge familiemedlemmer blant de ansatte. Større bedrifter har i mindre grad familiemedlemmer ansatt enn de bedriftene med færre enn

10 ansatte. Det er viktig for familiemedlemmer som er ansatt i bedriften å bli vurdert basert på sin kompetanse, ferdigheter og leveranser fremfor at de har arvet en stilling. For de som vokser opp i eierfamilier blir de gjerne tatt med på jobb og overhører samtaler hjemme. Dette fører til at de har et forsprang på bransjeforståelse og innsikt i forretningslivet sammenlignet med sine medstudenter. Som arbeidstaker gjelder det å få tak i denne tause kunnskapen og benytte denne i utførelse av jobben.

Hvordan lykkes med å jobbe i familiebedriften

Det er utfordrende å definere hva det vil si å lykkes som ansatt i en familiebedrift. Det er ulike mål og interesser på individuelt nivå, for eierne, for familien og øvrige interessenter. Familiemedlemmer er gjerne mindre opptatt av kortsiktige resultater, men mer opptatt av at familiebedriften når sine langsiktige mål, samt det å ivareta og videreføre bedriftens tradisjoner og historie.

Ny forskning på familiebedrifter

Sammen med en av veilederne fra doktoravhandlingen, Charlotte Østergaard fra BI, forsker Irena fortsatt på generasjonsskifter i norske familiebedrifter. Et av prosjektene fokuserer på karriereutvikling av familiemedlemmer som eventuelt overtar ledelsen av familiebedriften. Analysen ser blant annet på hva slags bakgrunn eierne har før de blir daglig leder, i hvilke bransjer de har jobbet, hva slags stilling de hadde og hvor lenge de har jobbet utenfor familiebedriften. Analysen ser også på utdanning og prøver å finne ut om det er utdanning eller tidligere erfaring som påvirker bedriftens lønnsomhet etter generasjonsskifte.

Dette prosjektet er en videreføring av doktorgraden til Irena, hvor analysen i den første artikkelen så på sammenhengen mellom eierskap og lønnsnivået for ansatte fra familien.

Three essays on family firms

Avhandlingen til Irena besto av tre artikler hvor den første så på kompensasjon av ansatte i familiebedrifter, og hvorvidt det var en forskjell i avlønning til ansatte fra familien og øvrige ansatte. Analysen viser at andelen av eierskap familien har i familiebedriften påvirker kompensasjon av familiemedlemmer som er ansatt i bedriften. Familiemedlemmer tjener mer enn øvrige ansatte som gjør den samme jobben i familiebedrifter som er 100% eid av familien. I familiebedrifter med øvrige eiere tjener alle ansatte i samme stilling omtrent det samme.

Den andre artikkelen tok for seg etterfølgerplanlegging og viktigheten av ekstern arbeidserfaring for fremtidige ledere av familiebedriften. Resultatet viser at erfaring utenfor familiebedriften kan påvirke lønnsomheten til familiebedriften etter lederskifte. Mulige årsak til dette resultatet har Irena fortsatt til gode å forske på.

Den tredje artikkelen ser på nestegenerasjon familiemedlemmer og hva som skal til for at de velger en karriere i familiebedriften. Den mest interessante observasjonen fra denne artikkelen er at døtre av den daglige lederen fra familien har 8% mindre sannsynlighet for å jobbe i familiebedriften, mens den som har størst sannsynlighet er daglig lederens eldste sønn. Artikkelen rapporterer bare observasjoner fra data og analyserer ikke empirisk hva som kan forklare disse resultatene.

Link til avhandling <https://app.cristin.no/results/show.jsf?id=1873957>

Beste praksis for eierfamilier

Å utforme en beste praksis guide for eierfamilier er kanskje en umulig oppgave med tanke på hvor ulike familiene og bedriftene er. En arbeidsgruppe av eiere nedsatt av vår finske søsterorganisasjon tok utfordringen.

Spørsmålet gruppen hadde som utgangspunkt var «Hvordan kan eierne bidra til suksessen til bedriften vi eier sammen?» Resultatet ble ti prinsipper for godt eierskap. Artikkelen nevner særlig viktigheten av langsiktighet og kontinuitet i familiebedrifter, fornyelse og omstilling, beslutningstaking, samt tydelig definerte roller og ansvar. I tillegg poengterer den at nøkkelen til godt eierskap er erkjennelsen av at eierstrategi og forretningsstrategi er forskjellig, men at de to strategiene er gjensidig avhengige av hverandre. De ti prinsippene er et godt utgangspunkt for refleksjon og diskusjon i eierfamilien:

1. Eierfamilien må dedikere tid og ressurser til eierskapet

Det kreves til tider like mye administrering og oppfølging av eierskapet som drifting av selve bedriften. Familie- eller eierråd kan være gode forum for å organisere og diskutere mål, visjon og struktur blant eierne innad i familien. En ekstern rådgiver kan være til god hjelp for å styre og veilede en eierdiskusjon eller etablering av eierorgan.

2. Eierfamilien definerer i fellesskap verdier, visjon og hensikt med eierskapet

For at eierskapet skal virke samlende for familien er det viktig å definere og kommunisere visjon og hensikt for eierskapet samt felles verdier. Eierfamilien bør ha takhøyde for å reflektere over og diskutere spørsmål som «hvorfor skal vi eie sammen?», «hva kan vi få til sammen som eiere som vi ikke kan få til hver for oss?», «hva ønsker vi å oppnå med eierskapet?». Ved utforming av en eierstrategi kan familien hente inspirasjon fra selskapets grunnlegger og verdisett som var viktig for å etablere bedriften. En eierstrategi bør deles med styret og ledelsen for å gi føringer fra eierne.

3. Definere roller med tilhørende ansvar og kompensasjon

Hvilken rolle har man eller skal man ta som eier? Det finnes flere måter å være eier på: operative eiere (daglig drift), styrende eiere (styremedlem) eller passive eiere (stolt eier uten en rolle i selskapet) er noen av disse. Det er uansett viktig å definere tydelige roller, ansvar og kompensasjon. Det er viktig med åpenhet rundt hvilke kvalifikasjoner de ulike rollene krever slik at familiemedlemmer kan tilegne seg disse, samt hvordan rollene tildeles. Når rollene er bestemt, må eierne definere forventningene og kravene til hver rolle og handle i samsvar med disse forventningene. Eierfamilien må planlegge hvordan roller kan endres og diskutere etterfølgerplanlegging.

4. Bevissthet rundt kompetanse, erfaring og motivasjon til familiemedlemmer

Det er positivt hvis man kan ansette en eier på grunn av kompetanse, ferdighet og entusiasme. Familiemedlemmer bør ikke ansettes utelukkende fordi de er familie. Det å utforme retningslinjer for ansettelse av familiemedlemmer som inkluderer krav til utdanning, arbeidserfaring og ansettelsesprosess, er ryddig både for familien og øvrige ansatte i virksomheten.

5. Åpenhet rundt beslutningsprosesser

Det bør være åpenhet om hvordan beslutninger tas i eierfamilien. Ansvar til styret og hvilke beslutninger som tas i styret er regulert av aksjeloven, men hvem bestemmer styresammensetning? Det er viktig at eierne har arenaer eller organ for diskusjon og klare beslutningsprosesser. Åpenhet rundt beslutningsprosessen gjør det lettere å akseptere avgjørelser når de blir tatt, også dersom man selv hadde en annen oppfatning av saken.

6. Introduser unge familiemedlemmer til bedriften tidlig

Det oppfordres til å involvere nestegenerasjon fra en tidlig alder slik at de kjenner til bedriften. Dette er for å forstå både det juridiske og emosjonelle eierskapet, og for å skape en følelsesmessig tilknytning til familiebedriften. Ta også med ektefellen inn i dette, så de kjenner verdiene knyttet til eierskapet slik at dere sammen kan involvere nestegenerasjon.

Aktiviteter for familien kan være bedriftsbesøk, besøk hos leverandører eller andre familiebedrifter. Like viktig er sosiale sammenkomster med lek og teambuildingsaktiviteter som tilrettelegger for at familiemedlemmene kjenner hverandre og samarbeider godt.

7. Konstant fornyelse av familiebedriften

Familiebedrifter må holde seg oppdatert og konstant fornye seg. Eiere uavhengig av rolle bør holde seg oppdatert på generelle trender i samfunnet og bransjen familiebedriften opererer i. Eierfamilien må balansere det å bevare historien og tradisjoner og samtidig videreutvikle bedriften. Man trenger både entreprenørskap, søken etter noe nytt, og utnyttelse av det som allerede eksisterer for å være en vellykket familiebedrift. Langs denne reisen kan selve kjernevirksomheten endres som følge av nye veivalg for virksomheten. Eierfamilien må være åpne for å endre visjon, strategi, mål og målsetninger i takt med endringer i samfunnet for å fortsatt være relevant som bedrift.

8. Eierfamilien er beredt på å utfordre den eksisterende eierstrategien og vurdere om de er den best egnete eieren

Eierfamilien bør regelmessig vurdere om de er de beste eierne for bedriften i den fasen bedriften er i. Diskusjoner mellom eierfamilien og styret bidrar til å vurdere alternative strategier og til å velge løsninger som tar hensyn til interessene til både eierfamilien og virksomheten. Eierfamilien og bedriften utvikler seg sammen, men det er viktig at eierne ikke blir en begrensning for videre utvikling av bedriften. Familieeierskap har sine fordeler og ulemper. Det er viktig at bedriften utnytter fordelene og håndtere ulempene. Eierskap bør ikke føles som tvang for den enkelte eier, og individuelle eiere bør ha muligheten til å selge aksjene sine om ønskelig.

9. Formalisering av eierskap

I takt med utvikling i en eierfamilie der eierskapet kan utvikle seg fra en kontrollerende eneeier via søskenpartnerskap, kusine og fetter konsortium til å bli en bedriftseiende familie, er det behov for økende grad av struktur og

formalisering. Dette kan være aksjonæravtale, familiens grunnlov, eierstrategi og retningslinjer. Det er viktig å dokumentere resultatet av eierdiskusjoner og hva eierne blir enige om. Det å undertegne en aksjonæravtale er juridisk bindende. Undertegning av andre dokumenter er moralsk bindende.

10. Holde avtaler

Man bør diskutere seg frem til den beste praksisen som fungerer for sin familie. Den skal så implementeres inn i den daglige driften. Det kreves regelmessig oppfølging for å passe på at de avtalte beste praksisene implementeres og gjennomføres.

Avslutningsvis, understreker artikkelen at alle familier er forskjellige, og at disse ti prinsippene kun er et forslag. Samtidig er prinsippene resultat av en bred og grundig diskusjon i en arbeidsgruppe bestående av noen av de største og eldste bedriftene i Finland samt yngre og mindre bedrifter. Arbeidsgruppen besto både av eiere med operasjonell erfaring, styreefaring og erfaring med å etablere og lede eierorgan og familieråd. Det er viktig at eierfamilien blir enig om hva det betyr å være eier for sin bedrift og hvordan tilfredsstill bedriftens og eiernes ønsker og behov.

Hvordan bruke ressursene i storfamilien i ledelse av bedriften

Vi hører gjerne at familiebedrifter er annerledes. Kjennetegn er konsentrert eierskap, aktive og synlige eiere og langsiktig perspektiv. Hvordan er det å være inngiftet CEO i en familiebedrift? Vi har tatt en prat med tyske Benjamin Mahr som er CEO i den danske familiebedriften Ejner Hessel A/S og gift med en av familiemedlemmene i 3. generasjon, Louise Mahr Hessel.

Hva gjorde at du valgte å tiltre stillingen som administrerende direktør i din kones familiebedrift?

Min svigerfar henvendte seg til meg for noen år siden og spurte om jeg kunne tenke meg å bli hans etterfølger som CEO for Ejner Hessel A/S. Dette betydde mye for meg, og jeg tok det som et bevis på tillit. Det å få et slikt tilbud fra svigerfar er ganske annerledes enn den vanlige headhunteren som ringer og tilbyr en ny jobb.

På det tidspunktet jobbet jeg i en veldig interessant rolle i en private equity eid virksomhet hvor jeg jobbet med å selge virksomheten. Vi ble enige om å vente til selskapet hadde blitt solgt sommeren 2019.

Etter det var jeg klar for å ta steget inn i familiebedriften.

Tidligere jobber førte til at familien tilbrakte flere år i utlandet: 3 år i Kina, 3 år i USA og 5 år i Tyskland, hvor jeg reiste fire dager i uken. Det å påta seg stillingen i familiebedriften betydde også at vi ville reise hjem etter mange år i utlandet for min kone, flytte familien til Danmark og mindre reising for meg. Jeg vil si at det å akseptere tilbudet var mye mer en livsbeslutning enn å bare skifte jobb. Før jeg tok den endelige avgjørelsen diskuterte jeg muligheten med familien, venner og noen gode rådgivere jeg hadde møtt gjennom karrieren min. Det er ganske mange risikoer forbundet med å jobbe i en familiebedrift som ektefelle, men totalt sett veide mulighetene i stor grad opp for risikoene, og jeg har ikke angret på beslutningen siden.



Benjamin Mahr



Fra artikkelen «beste praksis for eierfamilier»

Anser du deg selv som en del av familien eller en ekstern ansatt?

Jeg anser meg selv som en del av familien, og enda mer etter at vi flyttet til Danmark. I virksomheten anser jeg meg selv som en ekstern ansatt som rapporterer til eierne. Basert på min tidligere karriere i børsnoterte eller private equity selskaper, har jeg vært vant til et tydelig skille mellom yrkes- og privatliv. Det er fortsatt tilfellet, men det har absolutt blitt mindre tydelig etter at jeg begynte å jobbe i familiebedriften.

Du har hatt en lang karriere i multinasjonale og børsnoterte selskaper, hva annerledes å jobbe for en familiebedrift?

Forskjellene er ganske betydelige. Jeg liker at familiebedriften er mindre byråkratisk og mulighetene for å ta raske beslutninger. Kombinert med langsiktig fokus og eiernes sterke entreprenørskap, anser jeg dette som et sentralt konkurransefortrinn som familiebedriften har sammenlignet med store børsnoterte bedrifter. Det er også mindre press fra aksjonærene, som bidrar positivt til en sunn bedriftskultur og motiverte og engasjerte ansatte.

Det er også veldig hyggelig å se at alle ansatte jobber direkte med produktet eller tjenesten, det er ikke så mange tilleggsfunksjoner som store juridiske avdelinger, intern rådgivning osv. Dette fører på den andre siden til at man ikke har samme nivå av støttefunksjoner som jeg er vant med i store selskaper. Det er derfor viktig å kunne tiltrekke seg ansatte med høy kompetanse, noe som ofte er vanskeligere for mindre eller mellomstore familiebedrifter.

Klarer du å holde forretningssamtaler utenfor familiemiddagene?

Heldigvis er det en del av den danske kulturen

Ejner Hessel A/S

EJNER HESSEL

- Stiftet i 1968.
- Danmarks største bilforhandler av personbiler og nyttekjøretøy.
- 27 utsalgsteder for merkene Mercedes- Benz, Ford, Renault, Dacia, CMT, Fruehauf og Leci.
- 1.300 ansatte.
- Omsetning på 6 milliarder DKK.
- Eid av fire eiere i 2. generasjon.
- Tyske Benjamin Mahr tok over som CEO for gruppen i 2020.

å nyte øyeblikket og spesielt et godt måltid. Hessel familien er også kjent for å kunne feire suksesser og dele gode stunder sammen som familie, ofte over en hyggelig felles middag. Ved disse anledningene vil forretningsrelaterte temaer sjelden bli diskutert, men gode historier fra virksomheten vil bli fortalt, som er verdifullt for de yngre generasjonene og skaper en veldig positiv atmosfære.

Kommer familiebedriften mellom forholdet til deg og din kone?

Det gjør det vanligvis ikke. Siden min kone også er aktivt engasjert i virksomheten, snakker vi mer om virksomheten nå enn tidligere da vi hadde to helt forskjellige jobber. Dette har sine fordeler, men vi må også noen ganger stoppe hverandre fra å snakke for mye om de daglige aktivitetene i selskapet. Vi er samstemt om den strategiske retningen til selskapet, og jeg ser ikke at vi kommer til å være uenige om de store beslutningene i fremtiden heller. For meg kan det noen ganger være viktig å ikke tilbringe hver helg med storfamilien siden vi allerede bruker mye tid sammen i løpet av uken, men jeg tror at dette også respekteres av alle og har ikke ført til konflikter.

Ble du møtt med juridiske dokumenter da du ble en del av familiebedriften? Hvordan fikk det deg til å føle?

For at jeg skulle kunne godta stillingen i familiebedriften, ønsket jeg å ha oppnådd mine personlige karrieremål og også være økonomisk uavhengig. Jeg ønsket ikke å bli en del av familiebedriften hvis jeg var helt avhengig av jobben. Dette nivået av personlig uavhengighet oppnådde jeg etter min siste jobb som gjorde meg klar til å ta dette store skrittet. Jeg ble ikke bedt om å signere noen juridiske dokumenter, men jeg er positiv til å ta forhåndsregler for uønskede scenarier i god tid før det skulle hende.

Har det vært viktig å sette ditt preg på familiebedriften?

Akkurat som i mine tidligere stillinger jobber jeg med å gjøre selskapet bedre hver dag. Det er viktig for meg å kunne si at jeg har gjort mitt beste hver eneste dag når jeg kommer hjem fra jobb. Det er totalt irrelevant for meg hvis vi lykkes på grunn av mitt tidligere arbeid eller

mine nåværende beslutninger, alt som betyr noe er at vi lykkes sammen! Jeg har ikke solgt mange biler, og jeg har heller aldri reparert en eneste bil.

Det er mitt ansvar å gjøre våre ansatte i stand til å utføre jobben sin på best mulig måte og foreslå de riktige strategiske alternativene for eierne. Jeg ønsker at Ejner Hessel A/S skal markere seg i bransjen, fremfor at jeg skal skinne i bedriften.

Hvordan ser du på din rolle overfor nestegenerasjon?

Dette er et ganske vanskelig tema, men jeg ser på meg selv som en katalysator og moderator for å ytterligere utvide diskusjonene mellom eieren og familien om generasjonsskifte. For å kunne støtte dette emnet bedre, har jeg meldt meg på et kurs i Family Business Management ved universitetet i Jönköping. Jeg synes det er nyttig å få teoretisk bakgrunn, samt å diskutere erfaringer med mine klassekamerater. Videre anbefaler jeg å ta inn kvalifiserte rådgivere for å lede samtaler på tvers av generasjonene dersom det er behov for det.



En jobb med mening

Med et mål om å bidra til å redde en million menneskeliv hvert år innen 2030 har Laerdal en imponerende visjon til inspirasjon for både ansatte og eiere. 3. generasjonseier Ingrid Lærdal hadde ingen plan å gå direkte inn i familiebedriften, men da hun etter studiene ble bevisst alle mulighetene i familiebedriften ble det vanskelig å velge en annen arbeidsplass.

2. generasjonseier Tore Lærdal overtok lederansvaret etter sin far allerede som 28-åring i 1980. Han legger ikke skjul på at det har vært mye ansvar og en arbeidsmengde som har gått utover både fritid og ordinært familieliv. Under Tore sin ledelse har Laerdal Medical hatt en fantastisk vekst og han har lyktes med å bevare og videreutvikle arven etter sin far. Tore Lærdal sier selv at han ikke har lagt noe press eller hatt noen forventninger til sine tre barn om å jobbe i familiebedriften. Han må allikevel ha lyktes i å sende positive signaler og vise alle mulighetene familiebedriften representerer, da alle tre barna i dag har lederstillinger i bedriften.

August 2021 inviterte familien Lærdal Family Business Norway på nettverkstreff i sine lokaler i Stavanger. Deltakerne fikk høre en inspirerende bedriftshistorie i tillegg til omvisning i produksjonslokalene og en oppfriskning i hjerte- og lungeredning. Samspillet mellom vertskapet,

far Tore og yngstedatter Ingrid, var inspirerende å observere. Respekt og stolthet for hverandre i kombinasjon med en arbeidsfordeling som gir rom for begge generasjoner. Familier som lykkes med generasjonssamarbeid, får stor kapasitet og oppnår positive ringvirkninger og økt gjennomføringskraft gjennom et sterkt familiefundament. Supplert med dyktige ansatte, ledere og styremedlemmer utenfor familien, jobber alle i Laerdal mot den samlende misjonen «help saving lives».

Med en visjon om at ingen skal dø eller invalidiseres unødvendig i forbindelse med fødsel eller som følge av plutselig sykdom, alvorlig ulykke eller pasientskade, og en ambisiøs målsetting om å bidra til å redde en million liv hvert år frem til 2030, har familien Lærdal forpliktet seg til et livsviktig oppdrag i tiden fremover. «One Million Lives» er et samarbeidsprosjekt mellom Laerdal og en rekke samarbeidspartnere som jobber mot et samlende felles mål om å redde liv. Det er fire enheter i Laerdal systemet som skal støtte oppnåelsen av målet som er satt. Laerdal Medical med sine 1600 ansatte i 25 land, Laerdal Foundation som har støttet 2000 forskningsprosjekter i akuttmedisin og global helse, not-for-profit organisasjonen Laerdal Global Health som er dedikert til livredning av mødre og nyfødte i lavressursland og Laerdal Million Lives Fund som skal støtte implementering og skalering av innovasjon og utvikling. Lærdal familien har forpliktet seg til å bidra med 5 milliarder i prosjektet. De siste årene er det gjort en rekke

organisatoriske endringer for å styrke leveranseevnen mot deres felles mål. Den tradisjonelle familiebedriften er supplert med en stiftelse, en veldedig organisasjon og et investeringsfond. Ingrid Lærdal har tittelen Chief Impact Officer, og en av hennes ansvarsområder er å sikre synergier på tvers av de ulike enhetene i Laerdal-systemet og at de ulike initiativene oppnår forventet samfunnseffekt.

Laerdal

Laerdal ble etablert i 1940 som en barnebok-forlag- og leketøysprodusent, med mål om å skape glede for barn. Laerdal leverer i dag produkter og programmer for opplæring i hjerte- og lungeredning og fødselshjelp. Selv om bedriften i dag leverer helt ulike produkter og tjenester enn hva de starter som, ser eierne en tydelig rød tråd fra begynnelsen til i dag gjennom lærdom og erfaringer som det blir bygget videre på.

Grunnlegger Åsmund S. Lærdal definerte et sett av verdier som grunnlag for bedriften som fortsatt er førende for etterkommerne og dagens eiere.

- Vilje til å lytte
- Nysgjerrighet overfor alt nytt og ukjent
- Evne til praktisk problemløsning
- Respekt for kundene
- Hardt arbeid
- Vilje til kontinuerlig forbedring

Les mer: <https://laerdal.com/>

Laerdal Foundation ble etablert i 1980 med formål om å gi finansiell støtte til forskningsprosjekter innen akuttmedisin.

Tore Lærdal motiveres mest av arbeidet i Laerdal Global Health, og har de siste årene prioritert det meste av sin tid i denne delen av organisasjonen. Det er inspirerende og samtidig litt overveldende å bli bedre kjent med Laerdal. Samtidig må vi huske at deres visjon, misjon og strategi og robust organisering, er resultat av langsiktig og hardt arbeid over flere generasjoner.

Les mer: <https://laerdalfoundation.org/>
Laerdal Global Health ble etablert i 2010 som en veldedig søster organisasjon til Laerdal medical.

Les mer: <https://laerdalglobalhealth.com/>

Laerdal Million Lives Fund ble etablert i 2019 som et fond som skal investere i tidlig fase bedrifter innen helseteknologi som bidrar til å redde liv.

Les mer <https://laerdalmillionlives.com/>



Tore, Hanne, Jon Asmund og Ingrid Lærdal

Aktivt eierskap i fire generasjoner

På tettstedet Moi i Rogaland jobber 1 av 4 i familieeide NorDan, markedslederen på vinduer og dører i Norge. Av de 28 eierne i storfamilien som er fordelt på 2. til 4. generasjon, er hele 14 familiemedlemmer ansatt i familiebedriften. I tillegg er det 4 ektefeller/samboere av aksjonærene som også er ansatt i bedriften. Fra ledelse, IT til salg og produksjon er det familiemedlemmer på alle nivåer i bedriften. Vi har tatt en prat med 3. generasjonseier Tore Rasmussen og 4. generasjons-eier Alv Kåre Rasmussen.

Engasjementet for familiebedriften gjennomsyret hele samtalen med Tore og Alv Kåre, og det var fascinerende å høre hvordan interessen for NorDan oppsto i ung alder hos dem begge. Tore fortalte at han satte seg som mål allerede i 13-14- års alderen at han skulle studere på Norges Handelshøyskole i Bergen, en utdannelse han hadde identifisert som relevant for NorDan. Dette målet nådde han, og som nyutdannet siviløkonom startet han i NorDan i 1985. Den første stillingen var som prosjektleder for nytt ordresystem. Prosjektet ble levert i løpet av de neste to årene, og deretter dro Tore til USA for å ta en MBA. Han fortsatte sin karriere i NorDan

fra 1989 og ble daglig leder i 1993. Tore husker utvelgelsen som en tilfeldig prat med onkel Kåre, bestefaren til Alv Kåre, som uttalte at «det er ingen tvil om at det er du som skal overta etter meg». Tore antar at eierne i 2. generasjon hadde en bredere diskusjon om hvem som skulle bli ny daglig leder, men 3. generasjon var ikke inkludert i disse samtalene. Selv var Tore aldri i tvil om at han hadde lyst på stillingen som daglig leder. Fetteren Johannes, faren til Alv Kåre og sønn til Kåre, overtok jobben som salgsansvarlig etter faren til Tore. En stilling han i dag også besitter. Alle de tre brødrene i 2. generasjon hadde gjennom flere tiår ledende stillinger som henholdsvis daglig leder, salgsansvarlig og innkjøpsansvarlig. Dette har de to fetterne i 3. generasjon videreført.



Tore Rasmussen

Alv Kåre skyter inn at ledelsen til Tore og Johannes har vært utrolig viktig som kontinuitetsbærere i NorDan. Under deres ledelse har NorDan utviklet seg fra en lokal bedrift på Moi til å bli et internasjonalt konsern med aktivitet i åtte land. Det gode samarbeidet mellom fetterne i ledelsen har vært avgjørende for utviklingen av bedriften. Tore hadde i flere år en dobbeltrolle som både leder av et voksende internasjonalt konsern og den norske virksomheten. I 2018 gjorde de en omorganisering hvor Tore satt igjen som konsernsjef, mens det ble utnevnt en ny ekstern leder for den norske virksomheten NorDan AS. Denne omorganiseringen var en viktig milepæl for å tydeliggjøre ansvar, frigjøre ledelseskapasitet, tid til strategisk tenkning og forretningsutvikling. Med ny organisering har det blitt enda viktigere å være bevisst rollefordeling og hvilken hatt man har på. I kraft av sin rolle som konsernsjef er Tore styreleder for alle de operative virksomhetene, og er bevisst på å holde seg unna operativ ledelse som tillegges den daglige ledelsen i de respektive selskapene.

Alv Kåre har også hatt hele sin karriere i NorDan systemet, men hadde ulike deltidsjobber ved siden av studiene. Han tror det alltid har ligget latent at han skulle jobbe i NorDan. Interessen ble vekket tidlig gjennom tilgang på informasjon og diskusjoner hjemme. Begge foreldrene til Alv Kåre og tre av søskenflokket på fire jobber i NorDan. Alv Kåre er oppvokst på Moi, men har sin arbeidsplass på Oslo kontoret. Alv Kåre begynte i NorDan i 2012 etter endt MBA-utdannelse og ble i 2014 daglig leder for datterselskapet ID Lock. Han har i dag en delt rolle mellom daglig leder i ID Lock og i konsernledelsen i NorDan med ansvar for digitalisering. Alv Kåre trives med en stor dose NorDan i livet sitt og legger ikke skjul på at det er mye NorDan-prat når familien møtes. Han innser at det fort kan bli litt for mye for hans kone og andre familiemedlemmer som ikke jobber i bedriften, og at de kan bli

flinkere til å ha «NorDan frie soner» når familien møtes.

Det er stor velvilje i familiebedriften for at familiemedlemmer som ønsker å prøve seg i bedriften skal få en sjanse hvis det er behov og de er kvalifiserte. Men det opprettes aldri en stilling skreddersydd til et familiemedlem, det må være en stilling ledig. I tillegg til at familiemedlemmer må være kvalifisert på lik linje med andre kandidater, må de være bevisst rollen som ansatt fra eierfamilien. Ansatte familiemedlemmer må forholde seg til det nivået i organisasjonen de er ansatte på, og «ikke blande seg opp i noe de ikke har noe med» på jobben. Det forventes også at ansatte familiemedlemmer er gode rollemodeller og etterlever familiens og bedriftens verdier. Forventninger til punktlighet og disiplin er høyere til ansatte familiemedlemmer enn øvrige ansatte. Like viktig er det at familiemedlemmer som jobber i bedriften faktisk må ha lyst til å jobbe der. Selv om både Tore og hans kone begge jobber i NorDan er det ingen av deres to sønner som jobber i virksomheten. Han ønsker ikke å presse sønnene til en karriere i familiebedriften, og skal de en gang i fremtiden bli operative eiere må det være fordi de selv ønsker det.

Fordelene opphever ulempene

Både Tore og Alv Kåre ser uten tvil flere fordeler enn ulemper med å være familie, eier og ansatt i familiebedriften. Blant fordelene som ble nevnt var engasjement, muligheten til å påvirke og et brennende ønske om å bidra til å videreutvikle NorDan. Det å være eier gir en ekstra dimensjon i jobben hvor det økonomiske aspektet med å få en andel av verdiskapingen er en ekstra drivkraft. At familien er synlige i ledelsen gir en stabilitet og trygghet for de ansatte og øvrige interessenter.

I lønnsfastsettelse kan det være en ulempe å være eier, siden eierne ikke er lønnsledende. Tore og Alv Kåre er fornøyde med sine karrierevalg, og anbefaler andre familiemedlemmer en karriere i NorDan.

Hjørnesteinsbedrift

NorDan er uten tvil en hjørnesteinsbedrift på Moi. I 2015 da en flom stoppet produksjonen, ble 200 ansatte permittert i påvente av å få maskinene i gang igjen. Ledighetstillene i Lund kommune gikk da fra 0 til 30 %. Går det bra med NorDan går det bra med Moi, og det er en selvfølge for NorDan å bidra til at de ansatte trives også utenfor jobb med å støtte lokalt idretts- og kulturtilbud. Lokalisering på et lite sted kan ha sine begrensninger ved rekruttering, men de oppnår en stabil og lojal arbeidsstokk. Tore og Alv Kåre tror det er viktig for lokalsamfunnet at familien er synlige og aktive eiere med flere familiemedlemmer ansatt i bedriften.

Eierne i 3. generasjon er alle oppvokst på Moi og har en sterk tilknytning til lokalsamfunnet. I 4. generasjon er flere oppvokst utenfor Moi eller flyttet, så tilknytningen til Moi er ikke like sterk i 4.- og 5. generasjon. Samtidig er Alv Kåre og flere andre operative familiemedlemmer et bevis på at det også er flere spennende jobbmuligheter i NorDan utenfor Moi.

Eierskapet knytter familien sammen, og det at så mange som 14 eiere og 4 ektefeller/samboere jobber i bedriften er positivt for samholdet og kommunikasjon i familien. Rasmussen-familien har mye til felles gjennom eierskap og det kollegiale, ikke minst gjennom å ivareta og videreutvikle familiebedriften som nærmer seg sitt 100 års-jubileum.

NorDan

- Grunnlagt på Moi i 1926 av Johannes Rasmussen.
- Hovedkontor på Moi i Lund kommune i Rogaland.
- Produserer dører og vinduer med tilbehør.
- 12 fabrikker og 30 salgskontorer i Norge, Sverige, Danmark, Polen, Litauen, Storbritannia, Irland og Kina.
- 2200 medarbeidere.
- Omsetning på ca NOK 3,4 milliarder.

<https://www.NorDangruppen.no/>



Alv Kåre Rasmussen



Fra NorDan fabriken på Moi

Signaler mellom familiemedlemmer

Bevisst og ubevisst sender vi signaler til hverandre. I eierfamilier kan dette handle om å tiltrekke nestegenerasjon til en rolle i familiebedriften eller gi signaler om at nestegenerasjon ikke skal forvente at det er en rolle til dem i familiebedriften.

Figuren på neste side er inspirert av en artikkel skrevet av fire internasjonale akademikere som forsker på familiebedrifter. De utførte en studie av tolv tyske bedrifter for å se på signaler sendt fra nestegenerasjon i forbindelse med etterfølgerplanlegging og lederskifte i familiebedriften deres. Basert på casestudiene grupperte de signalene som ble sendt i de fire kategoriene; kostbar, oppriktig, negativ og positiv. Oppvokst i en eierfamilie kan nok flere kjenne seg igjen i at de selv både har sendt og mottatt signaler innen flere av disse kategoriene.

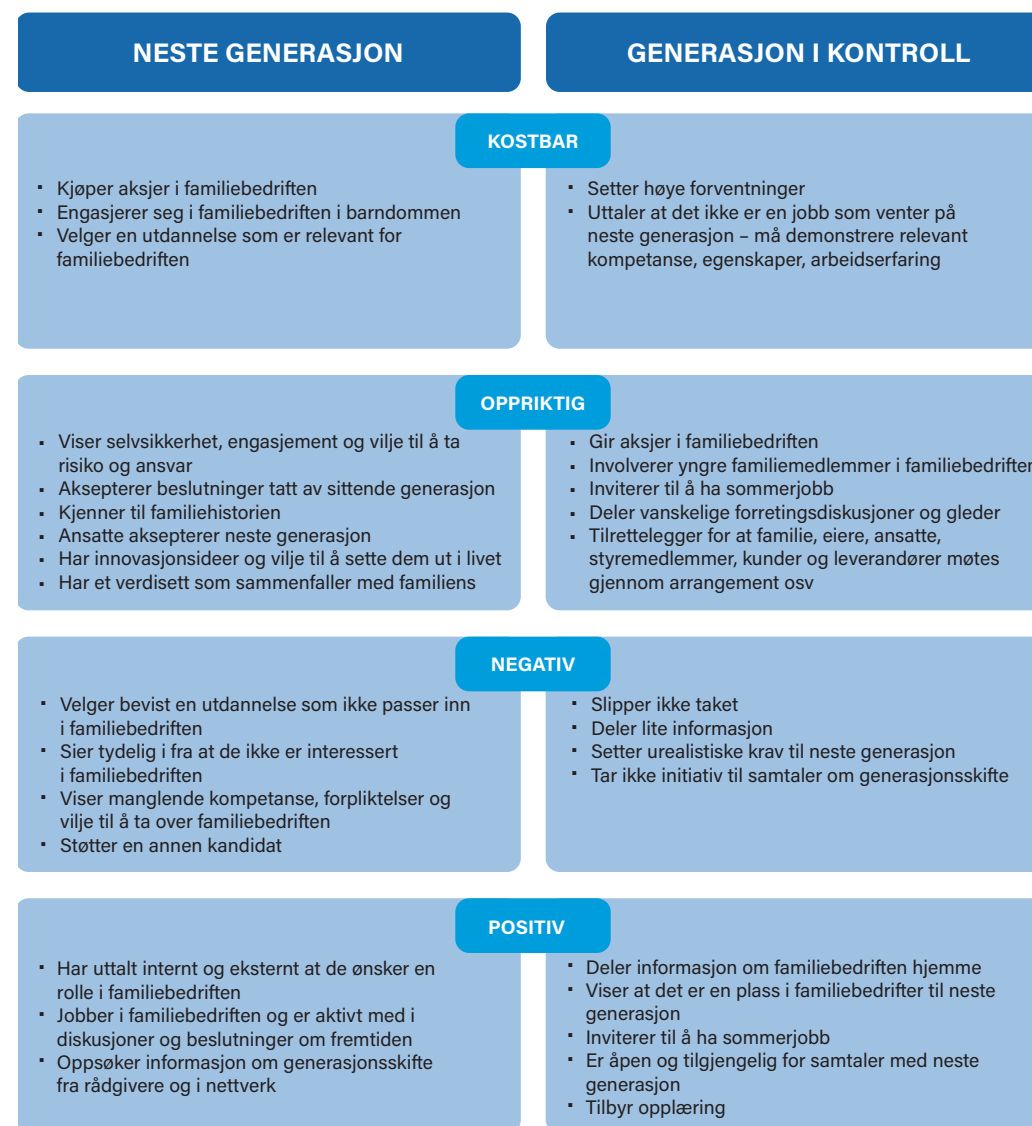
I de tolv tyske casene har det vært fokus på signaler sendt av nestegenerasjon og hvordan disse er mottatt av seniorgenerasjon. Det er ikke bare nestegenerasjon som sender signaler. Foreldregenerasjon og besteforeldregenerasjon sender signaler, kanskje for å tiltrekke seg neste generasjon til en rolle i familiebedriften eller å motivere dem til å studere hardt for å være kvalifisert for en rolle. Figuren i denne artikkelen er supplert med signaler som generasjonen i kontroll sender gruppert etter de samme fire kategoriene.

Hvis du reflekterer over de signaler du selv sender og signalene du mottar fra andre familiemedlemmer – hvordan skal du respondere på disse signalene? Det er viktig at familiemedlemmer ser, anerkjenner og respekterer signaler sendt fra andre familiemedlemmer. Hvis du tilhører seniorgenerasjonen bør du være bevisst de signalene du sender og effekten de kan ha på nestegenerasjon. Et signal fra generasjonen i kontroll i form av kommentaren «det er ingen jobb som venter på deg», kan føles avvisende for nestegenerasjon. Dette kan føre til at familiebedriften går glipp av talenter fra familien dersom det blir oppfattet som at det ikke er mulig å få jobb i familiebedriften.

Er du bevisst signalene som du sender? Kan signalene du sender misforståes avhengig av hvem som mottar dem?

Familiemedlemmer bør være raus med hverandre og huske på at vi som mennesker modnes og forandrer oss over tid. En nestegenerasjonseier kan sende negative signaler som tenåring, men utvikle en større interesse for eierrolle etter endt utdanning og erfaringer fra arbeidslivet. Da er det viktig at generasjonen i kontroll ikke har avskrevet dette familiemedlemmet til operasjonelle roller eller styrende eierroller basert på tidligere negative signaler, men greier å nullstille seg for å motta nye positive signaler.

SIGNALER MELLOM GENERASJONER - bevisst og ubevisst sender vi signaler



En enkel øvelse for forventningsavklaring kan være nyttig for å unngå misforståelser basert på feilaktig tolking av signaler.

Øvelsen starter med at man individuelt reflekterer over tre spørsmål:

- Hvilke forventninger har jeg til meg selv i eierroller?
- Hvilke forventninger har jeg til andre i

eierrollen (søsken/foreldre/barn/kusine/fetter/besteforeldre)?

- Hvilke forventninger tror jeg andre har til meg?

Etter individuell refleksjon, del hverandres refleksjoner og bruk dette som grunnlag for diskusjon der det er motstridende forventninger til hverandre.

Kilde: Schell, de Groote, Moog, Hack, 2019

Sommerskole med FBN International

Columbia Business School i USA ble plukket ut som leverandør for et virtuelt sommerkurs for medlemmer av FBN International, som Family Business Norway er en del av. Det var to ulike kurs som ble tilbudt med fokus på entreprenørskap og innovasjonsledelse for de mellom 15 og 18 år, samt de mellom 19 og 22 år. Kurset var basert på MBA modulen "launch your startup" med mål om å gi studentene et intensivt praktisk kurs med fokus på utforming av ideer, opprettelse, utvikling og lansering av en ny bedrift eller sosial entreprenør. Vi har snakket med to norske medlemmer som deltok på kurset.

Sophie Spadow -
4. generasjon i Spabogruppen

Hvorfor valgte du å melde deg på dette kurset?

Fordi jeg først og fremst syntes det så utrolig spennende ut og alltid har likt å jobbe med mennesker fra hele verden. Videre så jeg på det som en unik mulighet til å lære og bli kjent med nye mennesker.

Hva var det viktigste du lærte?

Det viktigste jeg lærte er hvor viktig det er å kunne samarbeide og jobbe godt med andre. Professor Dan McQuade var utrolig dyktig og bidro til at alt vi gjorde var spennende og morsomt. Viktigst av alt er det å jobbe hardt og fokusert.



Dette har vært et digitalt kurs, ble du likevel kjent med de andre studentene?

Selvom kurset gikk over Zoom ble jeg godt kjent med de andre deltagerne. Det var mennesker fra hele verden så det var morsomt å jobbe og bli kjent med alle sammen. Jeg var på gruppe med en jente fra Florida og en fra Singapore, mens hjelpelæreren var fra Tyrkia. Vi ble godt kjent og jeg gleder meg til å følge med på hva de gjør i fremtiden.

Er det noe du lærte på kurset som du tar med deg videre i studiene dine?

Alt jeg lærte og tar med meg fra dette kurset vil hjelpe meg i studiene fremover. Dette er alt fra

masse ny kunnskap til gode kontakter som jeg er sikker på vil bidra til studiehverdagen min på en innflytelsesrik og positiv måte.

Spabogruppen

- Spabogruppen har røtter tilbake til 1948 da oldemoren til Sophie etablerte Contact Service.
- I dag er det en gruppe med ca 1000 ansatte og en omsetning på over 1 milliard NOK.
- Den største operative virksomheten er Amesto som er ledet av Sophies far, Arild.
- Spabogruppen har en rekke eiendomme og investeringer.
- Tante Ariane og onkel Jan jobber begge i bedriften. Bestefar Thor på 82 år er fortsatt aktiv eier.

Danilo Gleichmann -
4. generasjon i Flette

Hvorfor valgte du å melde deg på dette kurset?

Jeg ville lære meg mer om hva det vil si å starte en bedrift og få noen konkrete verktøy som jeg kan ta med meg både innenfor familiebedriften og, når jeg eventuelt, starter for meg selv. Ettersom jeg ikke hadde en konkret idé før jeg begynte likte jeg at det var mulig å delta med et åpent sinn.



Hva var det viktigste du lærte?

At enhver idé må være skalerbar og repeterbar. Dette gjelder uansett hvilken bransje man ønsker å gå inn i. Vi brukte et verktøy som het "Business Model Canvas" som hjalp oss å kartlegge alt fra produksjonskostnader til kunderelasjoner.

Dette har vært et digitalt kurs, ble du likevel kjent med de andre studentene?

En stor del av kurset gikk ut på å jobbe sammen i grupper på ca. 4 personer. Det er alltid gøy å møte og jobbe sammen med nye mennesker, spesielt når alle er fra forskjellige land. På den andre siden, har det sine begrensninger med gruppearbeid og aldri møtes fysisk.

Er det noe du lærte på kurset du tar med deg videre i studiene dine?

The Business Model Canvas er helt klart et unikt verktøy som jeg kommer til å ta med meg videre. Selv om jeg ikke studerer Business, så ser jeg at det kan hjelpe meg i andre disipliner som feks. økonomi.

Flette AS

- Moren til Danilo, Anette Gleichmann etablerte investeringsselskapet Flette AS i 1987.
- Viderefører og forvalter verdiene etter familiens nedsalg i Royal Caribbean Cruise Line.
- Flette har en finansportefølje i tillegg til at familien også har et engasjement innen forlagsvirksomhet og sunn livsstil på No5.

Er du inkludert eller ekskludert fra diskusjoner og beslutninger?

Basert på hvem du er og hvilke roller du innehar, blir du inkludert og ekskludert fra ulike diskusjoner og beslutninger. Det å være inkludert eller ekskludert skaper følelser. Den konseptuelle modellen for aktører og arenaer skaper forhåpentligvis en bevissthet rundt dine egne følelser, men også følelser hos andre som er ekskludert fra arenaer som du er inkludert i.

Modellen er laget av professor Mattias Nordqvist ved Senter for familieentreprenørskap og eierskap, CeFEO ved Universitetet i Jönköping i Sverige. Den konseptuelle modellen går igjen i flere av hans akademiske artikler, og den benyttes til blant annet å forklare beslutningsprosessene og strategiprosessene i familiebedrifter. Ulike aktører (eller roller) har tilgang til ulike arenaer. Stedet der diskusjonene finner sted kalles arena. En arena kan være en familiemiddag, et styremøte, en diskusjon ved kaffemaskinen på kontoret eller en biltur med et annet familiemedlem. I modellen er det skilt på om aktørene er fra familien eller ikke, og om arenaer er formelle eller uformelle.

Refleksjonsspørsmål:

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

Mangel på tilgang til arenaer kan skape usikkerhet om hva som foregår på arenaer du er ekskludert fra. Dette kan føre til spenninger og konflikter både i familien, blant ansatte og i styret. Er du eier og ansatt i virksomheten, kan du være en del av både den uformelle beslutningstakingen og den formelle beslutningstakingen i familiebedriften. Om du er inkludert i formell beslutningstaking avhenger av om du er en del av ledergruppen og/eller

styret. Sammenlignet med øvrige ledere eller styremedlemmer som ikke er fra familien, har du tilgang til formelle og uformelle arenaer i familien. Ansatte, ledere og styreledere kan bli usikre på hvor mye forretning som egentlig diskuteres på arenaene for familien.

Er det noen saker som diskuteres i familien slik at beslutningen er tatt før den kommer til styrommet? Tilsvarende for eiere som ikke er ansatte som kan lure på hva det snakkes om på kontoret eller på julebordet. Av mer formell karakter kan det være veldig ubehagelig for en

eier som ikke er ansatt å treffe en ansatt på butikken som vet mer om bedriften din enn det du selv gjør. Å gi eierne tilgang til intranettet eller legge dem til på nyhetsbrev eller fredagsbrev kan være en måte å inkludere eiere i informasjonsflyten på kontoret.

Etablering av eiermøter er en ryddig måte å skjerme familiemedlemmer som ikke ønsker å diskutere familiebedriften fra diskusjonene, samt bidra til å skape trygghet for eksterne aktører om at det ikke tas beslutninger på familiemiddager.

		UFORMELL ARENA	FORMELL ARENA
Familie fokus	Aktører fra familien	Uformell beslutningstaking i familien ▪ En uformell daglig aktivitet ▪ Dominert av familiemedlemmer ▪ Foregår hovedsaklig i familiesammenheng	Formell beslutningstaking i familien ▪ En formell periodisk aktivitet ▪ Dominert av familiemedlemmer ▪ Foregår hovedsaklig i familiesammenheng, men også i familiebedriften
	Ikke familie fokus	Uformell beslutningstaking utenfor familien ▪ En uformell daglig aktivitet ▪ Dominert av ikke-familiemedlemmer ▪ Foregår hovedsaklig i bedriften	Formell beslutningstaking utenfor familien ▪ En formell periodisk aktivitet ▪ Dominert av ikke-familiemedlemmer ▪ Foregår hovedsaklig i bedriften



Snøryddeutstyr produsert hos Øveraasen på Gjøvik med mer enn 100 år med "snow how"

Family Business Norway

Våre aktiviteter

- Konferanser
- Workshops
- Nettverkstreff
- Temamiddager
- NxG treff
- Webinar
- Faglige digitale frokoster
- Podcast
- Nyhetsbrev
- Forum for ledere av eierorgan
- Styrekurs
- Forum for styreledere
- Eierkurs
- Politisk påvirkning
- Økonomikurs

Forvaltning av foreningen

Styret

Kristine Klaveness (Klaveness Marine)
 Elna-Kathrine Grieg (Grieg Gruppen)
 Marius Steen (Bertel O. Steen)
 Marianne Eidesvik (Eidesvik Invest)
 Ståle Raastad Hansen (FGH Revisjon)
 Anne-Tone Steinsvik (Norsk Mineral)
 Nicolai Bodd (Boddco)
 Erlend Rieve Kristiansen (Rieve Kapital)

Medlemskap

Medlemmer i Family Business Norway har en unik mulighet til å møte andre fra familieeide bedrifter og motta tilpasset innhold.

Forening er dynamisk og ønsker å utvikle seg i samsvar med ønsker fra medlemmene til typer arrangementer, innhold og tema, så lenge dette er i samsvar med foreningens vedtekter. Kun familiebedrifter har anledning til å bli medlem i foreningen.

Årlig medlemsavgift er 25.000 kr uavhengig av størrelsen på bedriften eller antall eiere.

Family Business Norway er en del av nettverket Family Business Network International med over 4000 eierfamilier fra hele verden. Gjennom dette nettverket får de norske medlemmene tilgang til et internasjonalt nettverk og innhold.

For mer informasjon ta kontakt:
post@familybusinessnorway.no

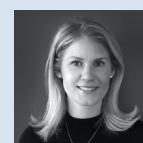
www.familybusinessnorway.no



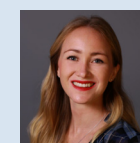
Karoline Gleditsch
 Daglig leder



Simone Møkster
 Fagansvarlig



Julia Lorentzen
 Arrangements- og
 kommunikasjonsansvarlig



Lulla Treschow Hokholt
 Arrangements- og
 kommunikasjonsansvarlig
 (i permisjon)

A large, stylized tree graphic in a lighter shade of blue, composed of many leaf-like shapes and branching lines, serves as a background for the entire page.

Dette heftet er utarbeidet av Family Business Norway i 2021 og innholdet kan ikke gjengis uten samtykke.

Takk til våre bidragsyttere!

Irena Kustec, Benjamin Mahr, Ingrid Lærdal, Tore Lærdal, Alv Kåre Rasmussen, Tore Rasmussen, Sophie Spandow og Danilo Gleichmann

Grafisk Designer: Fanny Jahre
Du finner oss på familybusinessnorway.no



Family Business Norway