



**Family
Business
Norway**

Engasjert eierskap

Family Business Norway

Kort om oss

Family Business Norway er en uavhengig forening av og for familieeide bedrifter, stiftet september 2015. Formålet til foreningen er å tilrettelegge for at bedriftseiende familier i flere generasjoner skal kunne utgjøre et aktivt og sterkt nettverk for kunnskapsoverføring, dialog og utveksling av idéer. Kompetanseheving og erfaringsutveksling er et sentralt formål for Family Business Norway. Foreningen har en administrasjon som alle kommer fra eierfamilier med personlige erfaringer fra den unike dynamikken i familiebedrifter med samspillet mellom familien, eierne og bedriften. Styret i foreningen representerer mangfoldet og kompetansen blant foreningens medlemsmasse. 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. 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 bedriftseiende familier uavhengig av bedriftens størrelse, bransje, bedriftens alder, antall eiere og geografi. Kun familiebedrifter har anledning til å bli medlem i foreningen. Årlig medlemsavgift er på 25.000 kr uavhengig av størrelsen på bedriften eller antall eiere.

Våre medlemmer

Family Business Norway består høsten 2022 av 140 medlemsbedrifter og mer enn 700 enkeltpersoner er tilknyttet disse medlemsbedriftene. Det nordligste medlemmet finner vi i Harstad og det sørligste i Farsund. Blant medlemmene finner vi noen av Norges eldste familiebedrifter og gründere som står i prosessen med å overføre eierskapet videre til 2. generasjon. Vi har medlemsbedrifter med færre enn 20 ansatte og andre med mer enn 10 000 ansatte. 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 deltagende, og ikke-selgende. De etiske retningslinjene er førene for alle foreningens aktiviteter.

Våre aktiviteter

Family Business Norway har et aktivitetstilbud som skal være relevant for operasjonelle eiere, styrende eiere, neste generasjons eiere samt eiere som ikke fyller noen av disse rollene. Det arrangeres årlig 25 til 30 arrangementer, og vi tilbyr et bredt spekter av ulike møteplasser basert på ønsker og innspill fra foreningens medlemmer. Blant annet arrangerer vi årlig to-dagers kurs innen styrearbeid, eierkurs og økonomikurs. 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.

Vi tilbyr:

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

Forvaltning av foreningen

Styret

Kristine Klaveness (Klaveness Marine)
Elna-Kathrine Grieg (Grieg Gruppen)
Marius Steen (Bertel O. Steen)
Ståle Raastad Hansen (FGH Revisjon)
Nicolai Bodd (Boddco)
Erlend Rieve Kristiansen (Rieve Kapital)
Benedicte Strugstad (H. Aschehough og Co)
Alexandra Ford Jebsen (Kristian Gerhard Jebsen Group Ltd.)

For mer informasjon ta kontakt:
post@familybusinessnorway.no

www.familybusinessnorway.no



Karoline Gleditsch
Daglig leder



Julia Lorentzen
Kompetanseansvarlig



Simone Møkster
Fagansvarlig



Lulla Treschow Hokholt
Arrangements- og kommunikasjonsansvarlig

Engasjert eierskap

Familiebedrifter er kjent for å ha aktive og synlige eiere. Med et stort engasjement for familiebedriften kan eiere strekke seg langt for å ivareta og videreutvikle virksomheten. Det er mye følelser, lidenskap og kjærlighet i familier og familiebedrifter.

Emosjonelt eierskap er en kritisk suksessfaktor for å være en god eier. Det emosjonelle kan samtidig være både positivt og ødeleggende for en familie og en familiebedrift. Det kalles emosjonell avkastning når eierskapet gir eieren en positiv følelsesmessig verdi utover den økonomiske verdien av eierskapet. Eksempler på emosjonell avkastning kan være stolthet, tilhørighet og gleden over hva man får til sammen som familie. Har eierskapet en negativ følelsesmessig verdi for eieren kalles dette emosjonell kostnad. Eksempler på emosjonell kostnad er konflikt, stress, stor arbeidsbelastning, plikt og forventninger. [1]

I løpet av et eierskap vil de fleste oppleve både negative og positive følelser forbundet med eierskapet. I en familie opplever ikke nødvendigvis familiemedlemmene emosjonell avkastning eller emosjonell kostnad på samme tid. Basert på egen rolle, grad av involvering, tilgang på informasjon og individuelle forskjeller på følsomhet, kan hendelser oppleves ulikt for familiemedlemmer. I denne publikasjonen vil du blant annet kunne lese om konflikthåndtering

med konkrete eksempler fra en brasiliansk familie. Du vil også få tips og råd fra en psykolog for hvordan man best unngår klassiske feil innenfor kommunikasjon.

Vokser man opp med en gründer kan familiebedriften tidvis føles som et ekstra søsken og erfare at ansvaret for bedriften med dens ansatte og kunder kan komme foran familien. Som barn kan man ha følt sjalusi for bedriften, mens man som voksen skjønner foreldrenes ansvar og prioriteringer.

Eierskap påvirker strategien, organiseringen og styringen av en virksomhet. Hvilke kompetanse og ferdigheter eiere og neste generasjonseiere har og utvikler, er derfor sentralt for å sikre godt eierskap og verdiskaping av familiebedriften. Kompetanse og ferdigheter kan utvikles på flere arenaer og institusjoner. Vi har i denne publikasjonen tatt en samtale med personer fra vårt nettverk som har prestert på høyt nivå i idrett om hvilke egenskaper og erfaringer de tar med seg fra idretten til sine roller i familiebedriften.

Et samlingssted for familien kan bidra til å skape engasjement og samhold for familien, eierne og bedriften. Både i Norge og internasjonalt er det en rekke eksempler på gode samlingssteder for familiebedrifter. I denne brosjyren kan du lese om fem ulike samlingssteder og hva disse "hjemmene" betyr for eierfamilien og virksomhetene.

[1] Astrachan & Jaskiewicz, 2008

Kan følelser komme i veien for eierskapet?

Hvordan forhindre at neste generasjon arver konflikter fra tidligere generasjoner? Alessandra Nishimura i Jacto Group hadde organisert egne samlinger for 3. generasjon i fem år, men merket at det var utfordrende å engasjere sine søsken, kusiner og fettere. Kunne konflikten som hadde preget 2. generasjon siden 1990 være årsaken? Var hennes generasjon i ferd med å arve konflikten fra foreldregenerasjonen?

Bestefaren til Alessandra, Shunji Nishimura stiftet Jacto i 1948. Det første produktet var en pumpe til å ha på ryggen for effektiv spredning av sprøytemidler. Et produkt de fortsatt leverer

sammen med en rekke andre utstyr og maskiner til landbruket. Landbruket er fortsatt kjerneaktiviteten til Jacto, men gruppen har også utviklet seg i nye retninger. En av disse er medisinskteknisk utstyr med hjertepumper basert på erfaring fra pumper og utstyr til landbruket. Maskiner og utstyr blir levert til hele verden, men største delen av produksjonen er fortsatt i hjembyen Pompeia i Brasil. I en liten by med 20.000 innbyggere er hele 4.000 ansatte i Jacto, som må betegnes som en ekte hjørnesteinsbedrift. Alessandra er styremedlem i Jacto, i tillegg til at hun de siste 20 årene har hatt en aktiv rolle i eierstyringen i familien som leder for familiestyling. Familieeierskapet står sterkt i familien og de står samlet bak å forvalte og videreutvikle eierskapet med en eierfilosofi basert på respekt for historien og å se muligheter i fremtiden. At Jacto skulle være noe annet enn 100% eid av familien Nishimura, var og er utenkelig. Samtidig ble eierfellesskapet utfordret av svakt fellesskap i familien og dårlig kommunikasjon.



I forkant av den årlige 3. generasjonssamlingen i 2007 fikk Alessandra en ide om at hun måtte prøve å løse konflikten i familien. Hun hadde erfart hvor vanskelig det var å engasjere sin egen generasjon i familiebedriften, men også sett en lite konstruktiv familiedynamikk i styrerommet. Noe blokkerte for samhandling og samhold i familien. Hun sonderte med far og flere av sine onkler, ideen om en samling for å løse familiekonflikten. De var alle avvisende både til tanken og at dette var et behov. Sammen med rådgivere fant hun ut av de måtte endre fokus med å invitere hele familien til en samling med tema «å bygge bro mellom generasjoner». Det nye fokuset engasjerte og hele familien ønsket å delta.

"We are stewards for something that is not for us to keep. We honor the past, putting hope to the future"

Før vi forteller mer om samlingen i 2007, som ble et vendepunkt for familien, må vi fortelle mer om årsaken til konflikten som gikk tilbake til hendelser i 1990. På dette tidspunktet var grunnleggeren og hans fem sønner alle aktive eiere i bedriften med alle sønnene som operasjonelle eiere. Grunnleggeren avskjediget to av sine sønner, Alessandra sin far, som leder av den største virksomheten, og en annen sønn som var i ledergruppen. En av de andre sønnene ble satt inn som ny leder for Jacto. Faren til Alessandra, som hadde mistet jobben, var såret og følte hele landsbyen hadde visst om dette før han hadde fått beskjed. Etter å ha tenkt seg om i et par dager dro han tilbake til sin far og sa «jeg aksepterer hva som har skjedd, hvordan kan jeg nå tjene familiebedriften?». Han ble leder for en av familiens mindre virksomheter. Avskjedigelsene ble ikke diskutert noe mer i storfamilien, men levde videre i ulike varianter i hver enkelt kjernefamilie. Brødrene fortsatte å jobbe sammen og familien fortsatte å samles til søndagsmiddag hos besteforeldrene

og bursdager, selv om deler av familien hadde minimal direkte kontakt. Tilbake til samlingen i 2007, som hele familien var samlet til, ble kommunikasjon hovedtema. Samlingen var ledet av en fasilitator som innledet til tema før de hadde gruppediskusjoner. Gruppediskusjonene startet i hver enkelt kjernefamilie, før to og to familier diskuterte. Deretter ble gruppene delt opp i en diskusjon for 2. generasjon og en for 3. generasjon. Kommunikasjon, mellom to personer eller i grupper, forekommer på flere nivåer med nyanser og kompleksitet. Det er vanlig å dele kommunikasjonsnivåer inn i: verbale, fysiske, auditive, emosjonelle og energiske. På det faktiske nivået har vi selve den verbale kommunikasjonen om spesifikke fakta – det som blir sagt. Legger vi på et lag med følelser som gir utslag i kroppsspråk og tonefall ser vi hvordan kommunikasjon blir komplisert. Både sender og mottaker påvirker kommunikasjonen gjennom sitt kroppsspråk, hvor mye kan bli formidlet uten at det blir sagt noe.



Samlingen i 2007 ble et viktig vendepunkt for familien, det var to forskjellige familier før og etter. Familien ble bevisst at samhold og god kommunikasjon ikke kommer av seg selv, men må jobbes med. Den årlige neste-generasjonssamlingen som var blitt organisert fra 2002, ble etter 2007 en årlig samling for hele familien. «PEACE» ble kjernen i deres eierstyring som innebærer; hensikt & langsiktighet, emosjonell og spirituell balanse,

aksjonæravtale, kjerneverdier og eierstyring som inkluderer både virksomhetsstyring og familiestyling. Deres motto har blitt «sterkere familiebedrift med sterke familier», dette inkluderer både eierfamilien og de ansattes familier.

Familien har erfart viktigheten av kommunikasjon og hvor viktig det er med et bevisst forhold til nivåene vi kommuniserer på, samt viktigheten av å øve på kommunikasjonsferdigheter. Dette er noe de ønsker å dele utover eierfamilien. Jacto organiserer kommunikasjonskurs ikke bare i ledergrupper i bedriften, men også for ansatte med sine ektefeller utenfor arbeidstiden.

Det er inspirerende å høre Alessandra fortelle om familien Nishimura. Hun snakker med respekt og anerkjennelse av andre familiemedlemmer, om hva tidligere generasjoner har oppnådd, hvordan hennes generasjon må lære av tidligere generasjoners feil, hennes eget bidrag til eierstyring og hvor viktig det er å slippe 4. generasjon til med nye tanker og behov. Å jobbe med eierstyring, særlig familiestyling, omtaler hun som en evighetsoppgave. Det er alltid noe å gjøre og det er tidvis en tålmodighetsprøve for å forankre ting i storfamilien og vente til alle er klare.

Jacto meldte seg inn i Family Business Network i 2002 samtidig som de startet arbeidet med å innlemme 3. generasjon i eierskapet. Medlemskapet har inspirert dem til å jobbe med eierstyring og videreutvikle dette. Familien har vurdert det som en investering i fremtidig eierskap å delta på de internasjonale konferansene og har gjerne sendt 10-15 familiemedlemmer. Inspirasjon, læring og nettverk har vært viktige resultater fra deltakelsen. Det har vært fint å treffe andre familier med tilsvarende utfordringer.

Alessandra er forsiktig med å gi råd til andre. Alle familier er ulike, men det har hjulpet hennes familie at de våget å gå tilbake i tid og å vise følelser. De har definert det som sin viktigste aksjonæroppgave å bygge strukturer for samhold og fred i familien. Det gir sikkerhet i organisasjonen og et fundament for verdiskapingen Jacto ønsker å bidra til. Nishimura familien er en inkluderende familie som inkluderer alle i familien på familiesamlingene. Når en ny partner deltar på den årlige familiesamlingen for første gang har de en seremoni hvor de får overrakt familiesymbolet – en kløver. Kløveren er for familien symbolet på håp, fornyelse og utholdenhet. Å motta familiesymbolet er et tegn på at de har blitt en del av familien og skal bidra til å videreføre familiens verdier.



- Etablert av Shunji Nishimura i 1948, en japansk immigrant som hadde kommet til Brasil som 21 åring i 1932
- 100% eid av 2. og 3. generasjon i familien Nishimura
- Produserer landbruksmaskiner og utstyr.
- Ansatte: ca 4500
- Aktivitet i 100 land

Eierprinsipper:

P – purpose and long-term vision
E – emotional and spiritual balance
A – shareholder agreement
C – core values
E – governing structure

<https://jacto.com>

<https://www.grupojacto.com.br/>



Familien vokser og utvikler seg og eierstyringen må utvikle seg tilsvarende. På den årlige familiesamlingen i juli 2022, var tema «lansering av 4. generasjon». Foreløpig består denne generasjonen av 26 familiemedlemmer med en aldersspredning fra 3 til 24 år. Under samlingen var det leker og oppgaver til alle generasjoner. Temaet skapte stort engasjement i 2. generasjon som fikk tildelt

en av bedriftens verdier hver, som de skulle presentere for resten av familien. Samlingen ble avsluttet med en seremoni hvor alle i 4. generasjon fikk tildelt hver sin medalje med påskriften:

**«4G Nishimura family –
we are together»**





Hvilke rettigheter har man som eier?

Eierskap representerer ansvar, muligheter og forpliktelser og kan vurderes som en serie med rettigheter. Å bruke disse rettighetene gir eierne muligheten til å forme bedriften og eierfamilien.

Boken Family Business handbook definerer følgende fem rettigheter for eierfamilier: struktur, beslutningsprosesser, formål, informasjon og generasjonsskifte.

Struktur:

Hvilken struktur familiebedriften har påvirker eierstyring, strategiske valg, kommunikasjon og generasjonsskifte. Med struktur menes i denne forbindelse hvordan eierskapet er organisert. Eier man aksjer direkte i familiebedriften eller er aksjene eid i et holdingsselskap som er eid av en selv eller som ligger i et holdingsselskap eid av flere familiemedlemmer. Hvis familiebedriften er et konsern med en gruppe av virksomheter, vil kanskje ulike familiemedlemmer være representert i ulike styre i strukturen. En eierfamilies innflytelse på en bedrift er veldig ulik om bedriften er eid 100% av familien, om det er et partnerskap med en eller flere andre eiere eller om bedriften er en børsnotert virksomhet deleid av familien. Aksjeloven regulerer at alle bedrifter har et styre, hvor generalforsamlingen, som består av alle eierne, velger dette styret.

Familiemedlemmer som er styremedlem, har tilgang på mer informasjon og har større innflytelse, enn øvrige eiere.

Strukturer kan være både formelle og uformelle, og begge er like viktige for eierfamilier. Formelle strukturer inkluderer elementer som selskapsstruktur, aksjonæravtale, styresammensetning, styrets årshjul og generalforsamling. Uformelle strukturer er aktiviteter som gir kjennskap, tilhørighet, vennskap og skaper samhold, som en sommerfest eller juletreff, egne aktiviteter for neste generasjonseiere eller eierbesøk hos egen bedrift eller leverandører.

Som eier har man rett til at eierskapet er strukturert på en robust og optimal måte som reduserer risiko og tilrettelegger for verdiskaping. Men husk at behovene og interessene til både familien og bedriften endres over tid og over generasjoner. Strukturen må derfor videreutvikles og modnes i takt med familien og bedriften.

Refleksjonsspørsmål:

- Hva eier vi, hvordan er eierskapet organisert og hva ønsker vi å eie sammen?
- Hvem kan være eier og hvilke roller er tilgjengelig for eierne?
- Hva hvis neste generasjon ikke ønsker å være eier, hva gjør man da med aksjene sine?
- Hvordan planlegger man for fremtiden?

- Hvordan er den uformelle strukturen i din familie? Har dere noen samlingspunkt i løpet av året? Hvis ikke, er det en tradisjon du kan etablere?

Beslutningsprosesser:

Ettersom bedriften vokser og utvikler seg handler eiernes rolle mindre om å ta beslutninger og mer om effektive beslutningsprosesser. Når beslutningstakingen er holdt for tett til brystet, kan behovet for å kontrollere alle beslutninger til slutt kvele bedriften og familien. Det er viktig med gjennomsiktighet rundt hvem og hvor beslutninger tas. Åpenhet rundt beslutningsprosessen gjør det lettere å akseptere avgjørelser når de blir tatt, også dersom man selv har en annen oppfatning av saken.

Det er her eierstyring kommer inn. God eierstyring hjelper å balansere behovet for å ha kontroll med behovet for å delegere ansvar til andre. Det vil legge til rette for bedre og raskere beslutningsprosesser. Fire-roms modellen er et enkelt rammeverk for å organisere menneskene, relasjonene og beslutningssystemene i familiebedriften. Tenk på det som at hvert rom har klare regler for hvem som får komme inn, hvilke diskusjoner som hører hjemme i dette rommet, hvilke beslutninger som tas og hvordan. Verdien av å bygge eierstyring rundt dette rammeverket er at det blir klare regler og retningslinjer for beslutningstaking; alle vet hvilke rom de får lov å komme inn i, de forstår hvordan rommene fungerer sammen og hvordan kommunikasjonen flyter mellom rommene. Ideelt sett handler eierrommet om å definere formålet med eierskapet, sikre god eierstyring, og kompetanseutvikling av eierne og neste generasjonseierne. Styrerommet handler om kontroll og tilsyn, organisering, strategi og verdiskaping. Leder rommet handler om kompetanse, kapasitet og

gjennomføring, og familierommet handler om kjærlighet, samhold og utvikling.

Refleksjonsspørsmål:

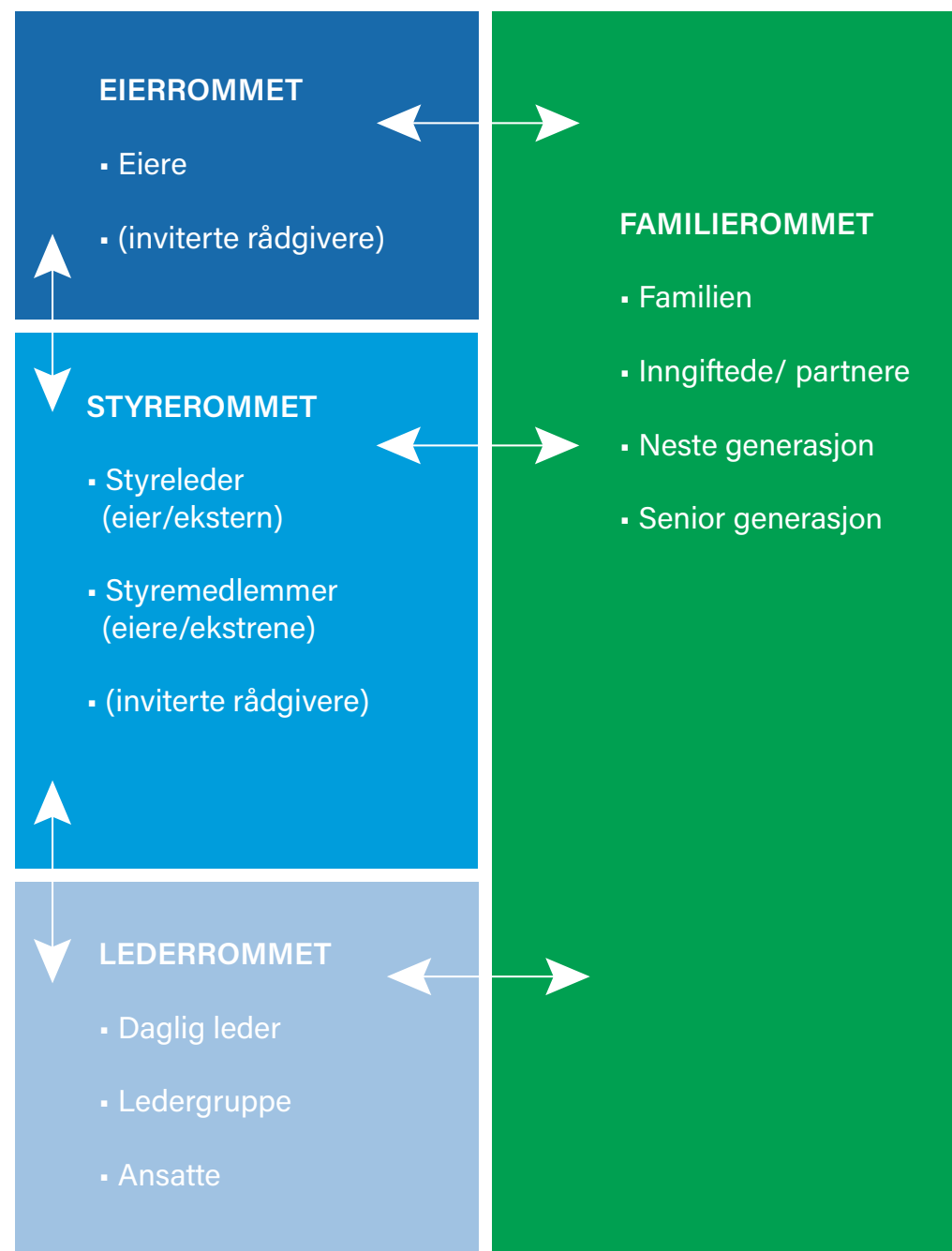
- Hvilke rom eksisterer allerede, og hvilke rom må opprettes?
- Hvilke beslutninger skal tas i hvert rom?
- Hvordan er samhandlingen og kommunikasjonen mellom rommene?

Formål:

Enhver familiebedrift burde ha et tydelig definert formål eller hensikt. Det er samlende for alle eiere og ansatte og er førende for utvikling av visjon, verdier og strategi. Et formål svarer på spørsmål som «hvorfor eier man denne bedriften sammen?» og «hva ønsker man å oppnå?». Å beholde kontrollen er viktig for en eierfamilie. Eierne står derfor overfor dilemmaet hvordan håndtere utvikling av virksomheten med begrenset tilgang på kapital, beholde kontrollen og få avkastning. Dette gir vanligvis tre mulige utfall for virksomheten: Man kan sikte på vekst med et ønske om å maksimere den økonomiske verdien av virksomheten, på bekostning av å ta utbytte og beholde full kontroll. Man kan søke likviditet gjennom ekstern finansiering for å distribuere utbytte til eierne uten å gå på bekostning av vekst. Og man kan ønske å opprettholde kontrollen og holde beslutningstaking innenfor eierskapet, noe som gir saktere vekst og mindre mulighet for utbytte. Eierfamilier er annerledes da fokus ofte er på å beholde kontrollen. Få eierfamilier beskriver deres eneste mål som å maksimere aksjonærverdien slik de fleste lærebøker i økonomi og administrasjon antar.

Å eie en bedrift sammen gir familien en unik mulighet til å bygge videre på en historie og en varig arv. Dette er gjerne reflektert i eiernes formål.

Fire-roms modellen



Kilde: Baron, Josh & Lachenauder, Rob, Harvard Business Review Family Business Handbook, 2021

Tenk på dette når formålet utformes:

- Hvorfor eier man denne bedriften sammen?
- Hva ønsker man å oppnå?
- Formålet bør bygge samhold ved å gjøre familien stolt av sitt eierskap og av sin familie.
- Det skal være inkluderende og attraktivt for alle generasjoner og hele familien.

Informasjon:

Eiere har rett til informasjon. Aksjeloven regulerer hvilken informasjon eierne har krav på i den årlige generalforsamlingen. Basert på ulike eierroller vil eierne ha tilgang på ulik mengde informasjon – en eier som er ansatt eller et styremedlem har naturlig nok tilgang på mye mer informasjon enn en eier uten et ansettelsesforhold eller verv i familiebedriften. Å spre informasjon til alle eierne i form av jevnlig eiermøter, eierbrev eller en informasjonsportal, vil bidra til å skape trygghet og tillit blant eierne. Trygghet og tillit er forutsetning for gode relasjoner, og sterke relasjoner bidrar til å opprettholde familiebedriften over generasjoner.

Kommunikasjon er helt kritisk for å oppnå tillit. Hvordan kommunisere for å fremstå som kompetent, åpen, empatisk og pålitelig? Etter hvert som bedriften og familien vokser vil behovet for en kommunikasjonsplan gjøre seg gjeldende. I en kommunikasjonsplan er det hensiktsmessig å definere hvem det kommuniseres med, hva budskapet er og hvilken kommunikasjonskanal som skal benyttes. Kartlegg hvem man snakker til: nåværende eiere, neste generasjon, inngiftede, ansatte eller offentligheten. Vær enig om hva man ønsker å dele med hvem og forklar tydelig hvorfor man eventuelt ikke ønsker å dele noe.

Refleksjonsspørsmål:

- Hvilken informasjon får du som eier?
- Hvilken informasjon ønsker du?
- Hvor kan du spørre etter denne informasjonen?
- Har dere en strukturert plan for informasjonsdeling i din familie?
- Er det takhøyde for uenighet og diskusjon?

Generasjonsskifte:

Generasjonsskifte kan omhandle både eierskifte og lederskifte, og dette skjer ikke nødvendigvis samtidig. For både eierskifte og lederskifte er det flere alternativer; internt, eksternt eller en kombinasjon. Slike overganger er ofte komplekse og tidkrevende. Hva vil man gjøre med det man har jobbet så hardt for å bygge? Hvordan slipper man taket? Hvilken rolle bør neste generasjon spille? Hvordan bør man utvikle neste generasjon til disse rollene? Er relasjonene i familien sterke nok til å ta beslutninger sammen?

Man kan utøve sin rett til å overføre eierskapet på tre måter: selge bedriften, dele den, eller overføre i sin helhet til en eller flere familiemedlemmer. Hva hver generasjon bestemmer seg for å gjøre former bedriften i tiår fremover. Tenk nøye igjennom alternativene og konsekvensene ved hvert alternativ. Det er viktig å ikke ta beslutninger alene, men å snakke sammen i familien for å ta beslutninger som er sammenfallende med flere ønsker og interesser til alle involverte. Et planlagt generasjonsskifte er alltid det beste for bedriften, og familien. Ved å lage en plan håndterer man komplekse forandringer som overføring av eiendeler, endrede roller og utvikling av neste generasjon.

Selv om denne siste beslutningen ligger hos nåværende eier, kan ikke et generasjonsskifte

skje uten samarbeid på tvers av generasjoner. Man kan tidlig skape emosjonelt eierskap hos neste generasjon ved å involvere barn i ung alder gjennom aktiviteter som skaper tilknytning til familiebedriften. Finn en måte å starte prosessen tidlig på og oppretthold dette momentet.

Refleksjonsspørsmål:

- Har dere aktiviteter som inkluderer neste generasjons familiemedlemmer i bedriften?
- Hvordan tilrettelegger dere for dialog mellom generasjoner?

Ved å forstå og balansere de fem eierrettighetene skapes forutsetninger for et godt eierskap over generasjoner. Ingen av disse fem rettighetene er statiske, men må modnes i takt med at bedriften og eierfamilien utvikler seg. Eierfamilier må sette av tid til å både utvikle bedriften de eier og utvikle eierskapet. Eierskapet er det eneste som ikke kan delegeres bort.

Oppgave:

Hvordan tar du kontroll over eierskapet ditt i dag? For å visualisere dette lag to lister. I den første listen noterer du de store tiltakene du har gjort for å ivareta familiebedriften. Det kan være håndfaste ting som å sette opp aksjonæravtale eller utbyttepolitikk, eller mindre håndfaste ting som årlige reiser som knytter familieband eller får neste generasjon engasjert i bedriften. I den andre listen skriv ned de utfordringer som kan skape konflikt i familien – hvilke problemer, nåværende eller fremtidige, kan skade familiebedriften? Gå igjennom listen med andre familie-medlemmer, neste generasjons eiere, den utvidete familien, og eksterne parter og ansatte du stoler på. Ved å gjøre dette får du bedre innsikt i hva du selv kan gjøre for

opprettholde familiebedriften. Du vil kunne se hva du kan gjøre for å bygge på styrkene til familiebedriften og ta tak i svakhetene.

Family Business Handbook

Utgitt av Harvard Business Review i 2021. Forfatterne Dr. Josh Baron og Rob Lachenauer har erfaring både fra akademia og praktisk rådgivning av bedrifter og eierfamilier. Formålet var å lage en praktisk håndbok i hvordan å utvikle og bevare varige familiebedrifter.

Denne artikkelen er basert på boken, og de fem eierrettighetene er kun et av mange konsepter og rammeverk boken presenterer. Vi anbefaler å lese håndboken om man ønsker å lære mer om disse fem rettighetene for eierfamilier, eierstrategi og eierstyring.



Rob Lachenauer



Dr. Josh Baron



Håndverk og tradisjon gjennom seks generasjoner

På en gård utenfor Tønsberg har klokkestøping gått i arv fra far til sønn i seks generasjoner. De siste 100 årene har Olsen Nauen klokkestøperi vært Norges eneste klokkestøperi og det ryktes om at det ikke finnes en eneste by i Norge som ikke har en klokke som er støpt på Nauen gård.

Da klokkestøperiet feiret 100 år i 1944 utga de et jubileumshefte og i dette heftet var det bilde av en liten gutt på 4 år, med bildetittelen «Femte generasjon, Ole Christian Olsen Nauen». Det var ingen tvil om hvem som skulle føre tradisjonen videre. Livsløpet til Ole Christian var bestemt fra fødselen av og 20 år etter at bildet ble publisert i heftet tok han over familiebedriften. Året etter støpte han Norges største kirkeklokke på 2800 kg, og noen år etter det igjen bygget han om og moderniserte både støperiet og støpemetoden. Tradisjon og modernisering gikk hånd i hånd gjennom de 42 årene Ole Christian drev klokkestøperiet. Ole Christian ønsket ikke å legge det samme presset på sine barn som han selv hadde hatt. Hans to sønner fikk selv bestemme sine livsløp, men allerede ved 13 års alder var 6. generasjon Morten godt i gang med sommerjobb på støperiet. Interessen for håndverket økte, og Morten bestemte seg for å ta sivilingeniør studie på NTNU, videre fulgt av praksis på klokkestøperier i både Østerrike og Frankrike.

Olsen Nauen Klokkestøperi

- De første klokker ble støpt i det fjerne østen for ca 5000 år siden. Klokker var i begynnelsen en lydkilde som ble brukt for å varsle om farer, påkalle oppmerksomhet, jage bort onde ånder, for å lege sykdom o.s.v
- I Norge har man opp gjennom tiden hatt et førtitalls klokkestøpere. Siden ca 1915 har Olsen Nauen Klokkestøperi vært Norges eneste klokkestøperi.
- Det finnes i dag kun noen få klokkestøperier i Europa og mindre enn 30 totalt på verdensbasis.
- På Olsen Nauen klokkestøperi har det gjennom tidene blitt støpt godt over 3000 klokker og den tyngste på 4000 kg henger i Oslo Rådhus.

I 2005 tok han over familiebedriften. Morten forteller at selv om hans nærmeste familie aldri la press på at han skulle overta visste han at håpet om det selvsagt var der. Forventninger fra omverdenen var derimot større, og han fikk gjerne høre «det er jo du som skal ta over». Med mer enn 150 års historie og tradisjon gjennom fem generasjoner, kjente Morten selv på et ansvar for å drive familiebedriften videre.

«Jo eldre en familiebedrift blir, desto større kan forventningene til neste generasjon bli. Jeg tror det vil være gode muligheter til at generasjonene skal kunne fortsette, da er det viktig at hver generasjon er en god forvalter av verdiene bygget opp, tar vare på historien, tenker nytt, foretar gode investeringer og således legger alt best mulig til rette for fortsatt drift.»

Ole Chr. Olsen Nauen (5. generasjon og pensjonert klokkestøper)

Gårdsdrift og klokkestøperi har i alle generasjoner vært drevet som en enhet på Nauen gård. På det meste var det 75 kvegdyr på gården, men dyrene ble solgt på slutten av 60-tallet og gårdsdriften ble da lagt om til ren korndrift, som i dag er forpaktet. Morten har den senere tid begynt å tenke nytt rundt

gårdsdriften. I tillegg til å være klokkestøper, jobber han også med å omregulere deler av grunnen til næringsområde, med store planer om både næringspark og serviceanlegg i tilknytning til E-18. Det å bygge opp et nytt ben å stå på i familiebedriften har han både gjort av egen personlig interesse, men også med tanke på neste generasjon. Morten har selv tre barn og ønsker at 7. generasjon skal få velge fritt det de ønsker for sin fremtid. Ved å utvide virksomheten vil dette også muliggjøre for alternative måter å videreføre og forvalte den tradisjonsrike familiebedriften.

«Som klokkestøper føler jeg det forpliktende å vite, at de klokker som støpes i dag kanskje om tusen år fortsatt klinger klart og vakkert utover by og bygd»

Morten Olsen Nauen (6. generasjon klokkestøper)



Familielederskap

God ledelse får et naturlig fokus i de fleste virksomheter og blir ofte dratt frem som en viktig faktor ved suksess. Det samme kan sies når det motsatte inntreffer, men viktigheten av lederskapets tilstedeværelse er u diskutabelt.

En virksomhet ledes av en daglig leder som igjen ledes av et styre som representerer eierne. I familiebedrifter er eierskapet konsentrert, tidsperspektivet langsiktig og eierne har ofte stor innvirkning direkte eller indirekte på virksomheten. Dette kan i mange tilfelle sies om ikke-familieide bedrifter også, men for familiebedrifter er eierne del av en familie som representerer ytterligere en interessant som kan påvirke virksomheten. Vi skiller mellom familie og eiere da dette for de fleste familiebedrifter er en realitet. De færreste tilkommer sitt eierskap ved fødsel. Samtidig er ektefeller som ikke står på eiersiden og andre ikke-eiende familiemedlemmer en del av familien som enhet.

Så, hvilken rolle spiller familien i en familiebedrift?

Dette er nok et spørsmål med like mange svar som det finnes familiebedrifter, men vi kan allikevel på generell basis kategorisere familien som en interessant.

Familiens sammensetning endrer seg over tid og for å skape rom for engasjert eierskap må man jobbe kontinuerlig med involvering, samhold og tilknytning for å optimalisere familiens bidrag og påvirkningskraft. Som i en virksomhet med en klar visjon og gitte mål, kan det være behov for å formalisere hva familien representerer for eierskapet og bedriften, og hvordan man skal jobbe for å oppnå det man ønsker. Er det ikke da også behov for lederskap innad i familien?

En familieleder eller CFO – Chief Family Officer vil kanskje være en rolle som i mange familier er besatt på et helt naturlig grunnlag. Det er ikke nødvendigvis slik at denne personen har en uttalt definert oppgave eller plikt, men det er ofte en som engasjerer seg ekstra for familien på ulike vis.

Første generasjon (1G)

I første generasjon av en virksomhet er gjerne familien en enhet som bor under samme tak der informasjon, tradisjoner og tilhørighet deles naturlig. Familien er ofte påvirket av en unik familiekultur. Når familien vokser og vi beveger oss ut i generasjonene er det ikke en like stor selvfølgelighet at vi fortsetter å forholde oss til samme «kultur». Med et fellesskap knyttet til et felles eierskap kan det å jobbe med en felles kultur være en positiv faktor for om vi lykkes med å eie sammen og bidra positivt inn i virksomheten.

for at familien opprettholder gode relasjoner og bidrar positivt til virksomheten øke. Ved å definere rollen og gjøre en person ansvarlig kan det være lettere å sørge for arbeidets kontinuitet og positive ringvirkninger. Ved å formalisere rollen vil man også tydelig vise at familien ses på som en viktig del av eierskapet. I mange familier er den personen som gir det lille ekstra for familien en som ville gjort jobben uansett, og ved å anerkjenne innsatsen og vektlegge arbeidets betydning vil det kunne bety mye for den gitte personen. En kompensasjon for arbeidet kan også vurderes.

Eksempler som bidrar til å skape familiekultur:

- Årlige markeringer
- Felles familieturer
- Familiedag hos virksomheten
- Historiefortelling om virksomheten
- Felles informasjonsflyt
- Særegne ritualer og tradisjoner

Er det behov for å utpeke en leder for familien?

En familieleder i en bedriftseiende familie kan være vel så viktig for virksomhetens suksess som styreleder eller daglig leder. Gjennom å bidra til at storfamilien ser på seg selv som én eierfamilie med felles mål og visjon vil sjansen at familien kan ha en positiv innvirkning på en bedrift er åpenbar, men er det ikke også da slik at man gjennom sitt felles eierskap kan gi en positiv effekt tilbake til familien? Ved å definere rollen og gjøre en person ansvarlig kan det være lettere å sørge for arbeidets kontinuitet og positive ringvirkninger. Ved å formalisere rollen vil man også tydelig vise at familien ses på som en viktig del av eierskapet. I mange familier er den personen som gir det lille ekstra for familien en som ville gjort jobben uansett, og ved å anerkjenne innsatsen og vektlegge arbeidets betydning vil det kunne bety mye for den gitte personen. En kompensasjon for arbeidet kan også vurderes.



Konflikthåndtering og familiebedrifter

Personlige relasjoner er en viktig del av velfungerende og vellykkede virksomheter. På tross av stort fokus på mellommenneskelig forhold på arbeidsplassen, finnes det lite forskning på hva som skal til for å lykkes i disse relasjonene. Det forskning sier noe om, derimot, er at vår måte å håndtere relasjoner på jobb ofte speiler seg i hvordan vi forholder oss til den samme problematikken i hjemmet.

Med teorien om at vi drar med oss handlingsmønstre fra hjemmesfæren kan man benytte seg av begrep og relasjonsteori fra forskning gjort på hjemmearenaen for å jobbe mot å fremme gode forhold og håndtere konflikt konstruktivt også mellom kolleger. I familiebedrifter gjør dette seg ekstra gjeldende da de vi møter på hjemmebane ofte er noen av de samme vi møter på arbeidsplassen eller i styrerommet. Det positive med dette er at vi kan dra med oss våre gode relasjoner, at vi kjenner hverandre godt, at vi ofte føler et ansvar for hverandre og at vi ønsker hverandre vel, med inn i gode arbeidsforhold. Utfordringen med dette er selvfølgelig at vi også gjør det motsatte, nettopp å dra med oss de negative aspektene av våre relasjoner, som igjen kan være med på å påvirke våre virksomheter.

Et ytterligere og kompliserende aspekt ved at vi deler de to ulike arenaene, familien og arbeidsplassen, med foreldre, søsken, barn og slekt, er at vi ikke bare drar med oss våre vannte handlingsmønstre, men at vi også ofte har med oss følelsesmessig bagasje som en vanligvis ikke har med de man jobber med.

Konflikt er en naturlig del av det å være menneske, og oppstår selv blant eiere av de mest vellykkede familiebedriftene. Forskning viser at det ikke er tilstedeværelse av konflikt som ødelegger relasjoner, men hvordan konflikter håndteres som avgjør utfallet. For å utnytte den positive kraften vi drar med oss som eierfamilie, ofte kalt "familiness", og for å ikke sette både familie og virksomhet på spill, er det ekstra viktig at man som eierfamilie jobber med god kommunikasjon og konflikthåndtering både i fellesskap og individuelt.

Negative og destruktive kommunikasjonsformer bunner ofte i reaksjoner som kritikk, forsvar, forakt eller unnvikelse og isolasjon. Det er ofte lettere å identifisere negative egenskaper hos andre enn hos seg selv, men gjennom bevisstgjøring av hvordan disse eksemplene kan arte seg, kan det være lettere å jobbe med egen fremtoning.

Det er mange faktorer som påvirker hvordan vi lykkes som eierfamilie, men god eierstyring og gode relasjoner er et godt utgangspunkt. God struktur med gode avtaler på plass som aksjonæravtale o.l er viktig, men uten sunn kommunikasjon og god konflikthåndtering vil

utfordringene over tid ofte påvirke virksomheten negativt. Ved å sette søkelys på å bygge hverandre opp og redusere negativitet, vil et godt fundament for et langsiktig og positivt eierskap være på plass.

Tips og råd fra Psykologen Camilla Mustad

- Utdannet ved Universitet i Bergen.
- Har jobbet som Psykolog ved Drammen DPS.
- 7. generasjonseier av Mustad AS som består av blant annet; Mustad Autoline og Mustad Havservice.
- Mustad Autoline er verdensledende utvikler og distribuerer av automatiserte systemer for fiske med langline og krok.

Å ha ulike synspunkter og meninger er naturlig, men hvordan kan man fremlegge disse uten å kritisere?

God kommunikasjon innebærer god blikkontakt, unngåelse av ord med uklar mening eller ord som kan tolkes på forskjellige måter. Det er også viktig å tenke over hva slags mottaker du har med å gjøre og tilpasse formen på meldingen deretter.

Når man skal legge frem sine synspunkter kan jeg- budskap ofte være bedre en du- budskap. Jeg-budskap hvor man snakker om seg selv og sin egen situasjon. Jeg-budskap sier ofte noe om egen situasjon og egne følelser. Du- budskap kan i større grad skape avstand og kan føre til at man føler at man blir kritisert.

Å gå i forsvar kan føles som vi beskytter eller forklarer oss selv. Hvordan kan man konstruktivt ivareta egen integritet og møte kritikk fra andre uten å eskalere en situasjon?

Kritikk kan både være naturlig og velment. Det kan være greit å vite hvordan man skal håndtere kritikk. Det kan være fort gjort å gå i forsvar når man er mottaker av kritikk og for noen kan det også være lett å «skyte» tilbake. Det kan være greit å ta en liten pustepause og forsøke å koble på den rasjonelle delen av hjernen. Det å svare med «tak» eller «det skal jeg huske på» kan være nyttig hvis man er enig i noe av kritikken. Dersom man ønsker å komme med et motsvar til familiemedlemmer kan det være nyttig å ta utgangspunkt i egne følelser og bruker «jeg setning». Hvis man blir kritisert i en mer formel situasjon, for eksempel i et møte eller på jobb, er det ikke like lett å utlevere egne følelser på samme måte. I denne sammenhengen kan det være lurt å stoppe opp, før man svarer.



Camilla Mustad

Ofte går kritikken ikke på deg som person, men en oppgave du har utført. Det er viktig å skille person og handling når man mottar kritikk og dette kan gjøre det lettere å ta tilbakemelding til seg.

«Forakt» som ord vekker automatisk negative assosiasjoner. Hva er egentlig forakt og hvordan kan vi unngå bruk av denne kommunikasjonsformen?

Forakt er enda mer negativt enn kritikk og gir ofte en følelse av å være verdiløs og øker stresshormoner. Det kan både være verbalt som for eksempel fornærmelse og sarkasme og vise seg ikke-verbalt ved for eksempel å himle med øynene eller å riste på hodet. Det handler om at man setter seg over andre. Det første man må gjøre for å få unngå å bruke forakt er å legge merke til denne uheldige kommunikasjonsformen og deretter forsøke å endre dette.

Hva kan man gjøre for å på egne vegne håndtere situasjoner som historisk leder til at man selv isolerer seg fra en konflikt eller uoverensstemmelse?

Mange som unngår slike situasjoner har kanskje tidligere erfaringer med at når de har stått opp for seg selv har de kanskje ikke blitt hørt eller blitt møtt på en god måte. Disse personene kan streve med selvhevdelse. Mennesker som skårer høyt på personlighetstrekket medmenneskelighet kan også ha en tendens til å trekke seg unna konflikter. De som skårer høyt på medmenneskelighet har ofte mye empati og ønsker at andre rundt seg skal ha det bra. Det kan være lurt å starte med å eksponere seg for ulike situasjoner og prøve å komme ut av komfortsonen. Det kan også være nyttig å være bevisst på egne tankemønstre i forkant av en konflikt - ikke prøve å bekymre seg så mye og ikke bruke masse tid på å gruble etter man har tatt opp noe. Det er også viktig at man lar seg

selv kjenne på sinne, hvis man opplever at noen trækker på ens grenser og respondere på dette på en adaptiv måte.

Til slutt, har du noen råd til hvordan man kan jobbe med kommunikasjonsutfordringene både for seg selv og sammen som eierfamilie?

Det er viktig å identifisere egne kommunikasjonsutfordringer. Pleier man f.eks generelt å trekke seg unna eller å gå rett på når vanskelige temaer blir tatt opp. Videre kan det være lurt å tenke gjennom på hvilken kommunikasjonsutfordring man tenker at andre familiemedlemmer har og ta høyde for at de kan ha en tendens til å reagere på en annen måte en deg.

Det kan også være nyttig å forsøke å holde seg til det som diskuteres her - og - nå. Forsøke å ikke spore av eller trekke inn negative hendelser som har skjedd tilbake i tid.

Det er en god regel å ikke gå inn diskusjoner eller ta opp vanskelige temaer når det er veldig høy temperatur (f.eks når noen er frustrert) eller lav temperatur (f.eks. trøtt /sliten). Videre kan det være nyttig å ikke bruke ord som «alltid» og «aldri» når man skal ta opp noe. F.eks «du hører aldri på mine synspunkter» eller «du er alltid så avvisende». Dette fører til lite konstruktive diskusjoner og personen vil ofte gå i forsvar eller komme med beskyldninger.



Hva kan vi lære av idrettsutøvere i familiebedriften?

Eierskap påvirker strategien, organiseringen og styringen av en virksomhet. Det er derfor viktig å sikre variert kompetanse blant eierne, i styret, i ledelsen og blant de ansatte. Vi har snakket med noen tidligere toppidrettsutøvere om deres erfaringer og hvordan de har brukt sine opplevelser og egenskaper fra idretten over i andre roller i familiebedrifter.

Kristine Klaveness er tidligere landslagsroer og i dag styreleder for familiens holdingselskap, Klaveness Marine. Hun har tatt med seg verdier fra familiebedriften inn i idretten og likeledes brukt egenskaper fra idretten i bedriften. Grant Larsen fra Sandefjord er tidligere toppseiler, og har brukt seiling som relasjonsskapende aktivitet i familiens selskap Cognia i en årrekke. Han har også bakt flere konsepter fra idretten for å skape gode arbeidsforhold i familiebedriften. Under Arne Larsen Økland sin storhetstid i fotball var det mindre penger i fotball enn det er i dag. Han hadde derfor en utdannelse før han dro til Tyskland og Frankrike som fotballproff. Arne er i dag styreleder og styremedlem i en rekke familiebedrifter, flere som er medlemmer i Family Business Norway.

Å drive idretten så langt som disse tre vi har intervjuet har gjort, har krevd mye hardt arbeid, dedikasjon og prioritering - egenskaper som kommer godt med i næringslivet. Blant nestegenerasjonseierne i nettverket vårt er det en rekke idrettsutøvere som er blant de beste i sine idretter. Hvordan kan de bruke den erfaringen i fremtidige roller som eiere?

Kristine Klaveness (1976)

Familiebedrift: Klaveness Marine
Dagens rolle: Styreleder
Idrett: Roing
Høydepunkt fra idretten: 7. plass i OL i Atlanta 1996, 20 NM-gull, 3 kongepokaler.

Hvilke egenskaper fra idretten har du tatt med videre i familiebedriften?

Disiplin, struktur, utholdenhet, langtidsplanlegging og det å sette mål for utvikling. Verdien av gode rutiner.

Kan du dele noen erfaringer fra idretten som hjelper deg å være en god eier?

Ett eksempel er årshjul: I idretten er det et naturlig årshjul, med hovedmål for sesongen, delmål, samt tester og treningsamlinger. Når årshjulet er på plass planlegges alt av treninger inn i dette årshjulet. På samme måte har vi årshjul for både eiernes og styrets arbeid i Klaveness Marine. Årshjul er et godt verktøy for å ha oversikt og

påse at alle nødvendige aktiviteter blir gjennomført i løpet av et år.

Et annet eksempel er utviklingsplan: I idretten legges det utviklingsplaner både for enkeltutøvere og for lag, som beskriver hvordan utøvere eller lag skal bli bedre teknisk, fysisk og mentalt, samt ha en plan for søvn, kosthold og restitusjon. Som eiere i Klaveness Marine setter vi oss årlige mål for hva vi skal få til eller bli bedre på som eiergruppe. I tillegg har hver eier en personlig utviklingsplan for året. I planen kan det inngå å ta et eierkurs, lese en bok om styrearbeid eller lære mer om ett av forretningsområdene.

Er det noe i kulturen eller historien du har vokst opp med i familiebedriften din som har inspirert deg i idrettskarrieren?

Verdiene i familiebedriften da jeg vokste opp, var: kvalitet, tillit, innovasjon og langsiktighet (langsiktighet ble endret til bærekraft for noen år siden). «Kvalitet» er helt klart en verdi som har gjennomsyret idrettskarrieren min. Hver økt måtte være av svært høy kvalitet, både når det gjaldt lengde, intensitet og fokus. Det var om å gjøre å få mest mulig ut av hver treningsøkt.

Det norske rolandslaget hadde en engelsk trener en periode som sa: «Every good stroke improves, every bad stroke puts you back». Både farfar og min far har hatt verv utenfor familiebedriften og bidratt i samfunnet økonomisk og med sin tid og kompetanse. Denne verdien av samfunnsansvar, har også vært inspirerende for meg. Som idrettsutøver, får man mange muligheter til å ta verv og bidra tilbake i idretten og jeg har hatt verv både i styret i roklubben og i roforbundet. Disse vervene har gitt gode organisatoriske erfaringer og vært et springbrett for mange av styrevervene som jeg har hatt opp gjennom årene.

Grant Larsen (1970)

Familiebedrift: Cognia AS
Dagens rolle: Daglig leder
Idrett: Seiling
Høydepunkt fra idretten: Gull og sølv i EM i ORCi (storbåt handicap regel), flere medaljer i NM av alle valører. Fremdeles aktiv.

Hvilke egenskaper fra idretten har du tatt med videre i familiebedriften?

Det er mange egenskaper jeg har tatt med meg, for eksempel fokus på å vinne, og å jobbe målrettet mot spesifikke mål. Vi har etablert en treningskultur basert på samme filosofi som olympiatoppen i store deler av konsernet. Vi har også klart å etablere en «sekunderingskultur», og unngått «overvåkingskultur». Jeg opplever at medarbeiderne er mer motiverte og trives bedre på jobben. De er også flinkere til å jobbe som et lag, og være bevisste på kritiske samspillssoner.



Kan du dele noen erfaringer fra idretten som hjelper deg å være en god eier?

Seilere jobber over lang tid, ofte i tøffe og uforutsigbare forhold. Jeg har jobbet med store lag, ofte 15 seilere pluss støttespillere på land. Jeg har lært mye av det å holde seg til planen og prestasjonskultur uansett hva som treffer meg og laget. Det å holde seg rolig i kriser, samtidig som man fremdeles holder fokus på å vinne og ikke gi seg før det er over, er noe jeg har tatt med meg videre.

Er det noe i kulturen eller historien du har vokst opp med i familiebedriften din som har inspirert deg i idrettskarrieren?

Min far var alltid veldig idrettsinteressert. Han var ingen topputøver, men hans entusiasme smittet over på meg, og inspirerte meg til å holde på med mange idretter. Hans lederskap var delegerende, og han var ikke redd for å gi folk ansvar. Dette er egenskaper jeg liker og har brukt aktivt i idrett og jobb.

Arne Larsen Økland (1954)

Dagens roller: Visepresident Norges Fotballforbund. Styreleder i Simon Møkster Holding, Profitbase Holding og Treprosjekt. Idrett: Fotball
Høydepunkt fra idretten: 54 landskamper, på årets lag i Tyskland i sesongen 1980-81 i det anerkjente fotballtidsskriftet, Kicker, NM gull med Bryne FK i 1987, assistenttrener for det norske landslaget i fotball i VM sluttspillet i USA i 1994.

Hvilke egenskaper fra idretten har du tatt med videre i næringslivet?

Først og fremst viktigheten av systematikk og hardt arbeid. Jeg spilte på landslaget under

trener Kjell Schou Andreassen, og ble med han til Bryne da han ble trener der i 1977. Kjell var veldig opptatt av lagspill. Alle er like viktige på et lag, både spillere og støtteapparat på og utenfor banen. Kjell hadde en metafor med et hus hvor hver etasje representerte ulike ferdigheter og egenskaper. Grunnmuren var systematikk, første etasje relasjonelle ferdigheter og taket kreativitet. Hvis laget er godt organisert, hvor folk jobber godt sammen, så kommer kreativiteten. Denne filosofien har jeg tatt med meg i næringslivet. Kjell lærte meg også et prinsipp om å «ikke omgi meg med folk som tapper meg for energi», dette prinsippet har jeg også tatt med meg videre i livet. På et lag er det viktig å unne andre suksess. I idretten og livet, for øvrig, er det viktig å være ydmyk, det kan være små marginer mellom suksess og fiasko.



Hva gjorde du for å skape en plattform utenfor fotballen?

Det har aldri kommet en god fotballspiller fra Bømlo, så skolegang, studier og fotball ble gjort parallelt. Det krever disiplin å både studere og prestere i toppidrett. Det er viktig å balansere dette, og som trener har jeg alltid tilrettelagt og oppfordret til at spillerne skal gjøre noe ved siden av fotballen. Jeg tror det er viktig

å ha flere arenaer for mestring og lykkes på, det gjør deg også mer robust til å tåle motgang i idretten. Trener Kjell veiledet meg til å sette mål og jobbe målrettet for å nå disse. Ved hjelp av hans rammeverk satte jeg meg et mål om å bli utenlandsproff innen 1.1.1980, noe jeg ble i tyske Bayer Leverkusen våren 1980. Etter fem år som fulltidsfotballspiller i Tyskland og i Frankrike ønsket familien å flytte tilbake til Norge. Det ble naturlig å returnere til Bryne, hvor jeg spilte til jeg la opp i 1987. Jeg hadde fullført

utdannelse før jeg flyttet ut og fikk jobb hos Jonas Øglænd i Sandnes da vi returnerte til Norge. Etter noen år ble jeg rekruttert til reklamebyrået Bates, og var etter hvert medgrunder av et reklamebyrå.

Familiebedrifter er dominerende blant dine styreverv. Er det tilfeldig?

Tja, det tror jeg egentlig. Men jeg liker selskaper hvor kommandolinjene ikke er så lange.



Viktigheten av et hjem for bedriften og familien

Et «hjem» kan bidra til å understøtte virksomheten, eierne og familien. Formålet og effekten av et hjem kan være tilhørighet, identitet, ivareta historie, støtte opp under familiens og bedriftens verdier, kulturbygging, merkevarebygging og et sted å introdusere neste generasjon til bedriften. For å sikre samhold i eierfamilier er det viktig med samlingssteder både for familien, eierne og bedriften. I løpet av 2022 har flere medlemmer av Family Business Norway åpnet sine «hjem» som vertskap for foreningens arrangement. Vi har fått sett både gamle og nye samlingssteder, og fått hørt historiene om hvor viktige de er for å samle eiere, ansatte og familie.

Aschehoug villaen i Oslo

Praktvillaen i Drammensveien 99, også kjent som bare «Niognitti» har vært i familiens eie nesten like lenge som forlaget. William Nygaard d.e. kjøpte villaen som hjem til sin familie i 1894. Fra 1952 overtok forlaget villaen til representasjonslokaler. I andre etasje er det



en leilighet for bestyrer og en besøksleilighet for forfattere. Forlaget har i dag over 100 eiere som alle er etterkommere av William Nygaard d.e. I juni 2022 fikk Family Business Norway invitere til sommerfest i den fantastiske hagen. Fjerde generasjonseier Kristin Bjelke, som selv bodde i huset til hun var 6 år, fortalte om villaens historie og hva den betyr for eierne, i tillegg til hvordan den brukes i forlagets drift i dag. Det er tydelig at villaen har en spesiell plass i eiernes hjerte. Her er det stolthet, gode barndomsminner, historie og tradisjon i veggene. Hvert år møtes de alle i villaen for å feire grunnleggerens bursdag i februar og til hagefest på ettersommeren. I tillegg holdes generalforsamlingsmiddag og aksjonærmøter her. Eierne har også anledning til å bruke huset til enkelte store private anledninger som blant annet bryllup og andre markeringer dersom

det er kapasitet til det. Drammensveien 99 er sentral i forlagets drift da den i stor grad benyttes som møtested for forfattere, ansatte og styret. Aschehougs hagefest har vært arrangert her hvert år siden 1977 og har blitt en årlig kulturbegivenhet og befestet seg som «den store hagefesten». I forbindelse med 150-års feiringen av forlaget høsten 2022 ble Drammensveien 99 benyttet til en rekke arrangementer som var åpent for publikum. Det er ingen tvil om at Drammensveien 99 spiller en viktig rolle både i det å være en møteplass for forfattere og ansatte, og det å bygge samhold blant eierne.

Melbye House i Oslo



Sentralt i Oslo er det nye samlingsstedet til familien Melbye, som de betegner som «et hjem hjemmefra». Bedriften HCA Melbye som har røtter tilbake til 1907, flyttet inn i Melbye House i 2021 for å få et samlingssted i Oslo. Eierne i 4. generasjon ønsket å lage et arbeidssted for seg, medarbeiderne i administrasjonen til holdingsselskapet, eiernes egne gründerprosjekter og omgi seg med noen andre inspirerende personer som beriker hverdagen. Førre for utformingen av kontoret, som er

fargerikt og inspirerende, var å lage sosiale soner for samhandling, kreativitet og trivsel. De har kontorplasser og møterom som alle arbeidsplasser, men også peisestue, bibliotek og et romslig kjøkken med spisebord. Dette er et sted hvor både medarbeidere, eiere og neste generasjonseiere trives og får energi. I løpet av 2022 har Melbye House vært vertskap for Family Business Norways forum for eksterne styreledere og forum for styreledere fra eierfamilier.

Bethel i Stavanger



En annen gammel familiebedrift som nylig har flyttet inn i et nytt hjem er Øgreid, som 15. august 2022 flyttet inn i Bethel. Bethel ble bestilt som et forsamlingshus tidlig på 1900 tallet av en lokal frimenighet. Ved ferdigstillingen i 1909 hadde menigheten gått konkurs, og Bethel ble en del av statskirkes lokale menighet. Bygget har rommet en rekke aktiviteter og funksjoner som kontor, bolig, lager, samt forsamlingshall for korøvelse, speidere og juletreffester. Den spesielle historien for familien Øgreid er at bygget er tegnet av Knud Øgreid, oldefar til 5. generasjonseier Halvor Øgreid som i dag leder familiebedriften. Familieinvesteringsselskapet som også er en betydelig eiendomsutvikler i Stavanger med en rekke byutviklingsprosjekter bak seg, slo til da de i 2018 fikk tilbud om å kjøpe Bethel. Med et rikholdig arkiv av originale tegninger fra

arkitekten har familien tatt den grundige jobben med å tilbakeføre originale detaljer tilpasset dagens standard. Andre generasjon Knud Øgreid fra H. Øgreid & sønner var ikke bare arkitekt, men tegnet også møbler. Peisestuen i kjelleren består utelukkende av møbler tegnet av Knud Øgreid.

Oktober 2022 var det en stolt eier som viste Family Business Norway rundt på bygget på nettverkstreff for familiebedrifter. Ambisjonen til Øgreid er ikke bare å lage et godt sted å jobbe for de ansatte, men også et samlingssted for porteføljebedriftene, eiere og ansatte, og deres familier. Den store forsamlingsalen har foreløpig blitt brukt til juletreff, sammenkomster for porteføljeselskapene og middagsselskaper, og gir uante muligheter for videre bruk.

Framgården i Oslo



Fram-gården i Bygdøy Allé 4 ble opprinnelig oppført i 1921 for livsforsikringsselskapet Fram. Bygget er tegnet av rådhusarkitekt Magnus Poulsson, og regnes i dag som et av hans hovedverk. Kontorvillaen ble kjøpt av Møller Eiendom i 2012, og gjennomgikk deretter omfattende rehabilitering og modernisering. I dag er Fram-gården hovedkontor for både Aars og Møller Eiendom, og rommer 60-70 arbeidsplasser, en rekke møterom og sosiale soner, samt treningsrom og kjøkken.

Møllerfamiliens eierskap og virksomheter har vært samlet i Aars siden 2014, og det er i dag 3. og 4. generasjon som utgjør de aktive eierne i Aars. Bygdøy Allé 4 fungerer i dag som samlingsplass for både familien og virksomhetene i familiens eie. Dørene åpnes derfor jevnlig for små og store arrangementer i kontorvillaen, som også er hjem for store deler av «Møllersamlingen» (fotosamlingen i familiens eie).



Våren 2018 åpnet Møller Medvind dørene i Alfasetveien 11 på Alnabru, og tilbyr bilpleie og klargjøring av nye og brukte biler for salg. Selskapet tilbyr unge mennesker som står langt fra arbeidslivet en mulighet til opplæring i bilpleie og en full, fast stilling, og er et konkret bidrag for å inkludere flere unge mennesker inn i arbeidslivet. Januar 2023 markeres det igjen åpning på Alfaset, og denne gang åpner dørene til Møller Medvind Arena. Bygget fylles med aktivitet, og samler flere av Aars' selskaper under samme tak. Møller Medvind Arena kan i så måte sies å være et «kommende hjem» for familiens sosiale ansvar, med ambisjon om å hente synergier ved å samarbeide på tvers, og samtidig realisere nye visjoner for å skape et inkluderende og integrerende arbeidsliv. Aars har åpnet dørene som vertskap for Family Business Norways arrangement en rekke ganger, senest for møte for neste generasjonseiere i august 2022.

Grieg gården i Bergen



Grieg Gruppen har røtter tilbake til 1884 og har alltid hatt hovedsete i Bergen. For 30 år siden ble alle Grieg selskapene i Bergen samlokalisert i Grieg Gården, et signalbygg sentralt plassert i hjerte av byen midt i Vågen. Med seg til nye lokaler hadde bedriften tradisjonen «Grieg Club». Klubben er lokaler som innbyr til sosial interaksjon, en fortrolig ramme for en forretningsmiddag eller en fredagspils mellom kollegaer. Klubben brukes også til familiære tilstelninger som konfirmasjon, bursdagsfeiring eller bryllup både for eierne og ansatte.

Grieg gården huser også stiftelsen Grieg Foundation som eier 25% av Grieg gruppen. Med sin nærhet til sjøen og utsikt til byen gir Grieg Gården gode forutsetninger både for kreativ tenkning og kulturbygging på tvers av selskaper og generasjoner.

Familien Grieg har vært vertskap for en rekke arrangement for medlemmene i Family Business Norway. Sist i 2022 på nettverkstreff med tema generasjonssamarbeid.

I denne artikkelen har vi trukket frem noen få eksempler på hjem som Family Business Norway har fått besøke i løpet av 2022. Det finnes utallige eksempler på «hjem» til familiebedrifter i Norge og verden. Et samlingssted kan springe ut av et hjem eller hytte fra tidligere generasjoner, et kontorbygg eller et nytt sted familiebedriften velger å etablere seg. Uavhengig av bedriftens alder er det aldri for sent eller for tidlig å etablere et hjem for eierfamilien. Like viktig å ha det fysiske samlingsstedet, er det å ha engasjerte familiemedlem som tar initiativ til samlinger og inviterer. Er det en person som drar i gang alle samlingene, og denne personen faller fra kan fort et samlingssted bli stående ubrukt.



A large, stylized tree graphic in a lighter shade of blue, with many branches and leaves, occupies the right half of the page.

Dette heftet er utarbeidet av Family Business Norway i 2022 og innholdet kan ikke gjengis uten samtykke.

Takk til våre bidragsytere!

Camilla Mustad, Kristine Klaveness, Grant Larsen, Arne Larsen Økland, Morten Olsen Nauen, Alessandra Nishimura, Ida Melbye-Larsen, Elna-Kathrine Grieg, Benedicte Strugstad, Halvor Øgreid, og Ellen B. Svaheim.

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



Family Business Norway