

Født til ledelse

Af Klavs Olsen

Når man er født til at overtage ledelsen i en flere generationer gammel ejerledet virksomhed, er man pålagt mere lidelse end ledelse, såfremt man ikke lige brænder for netop denne opgave. Og lidelsesfænomenet bliver naturligvis overført på virksomheden, såfremt den fødte leder er optaget af helt andre fænomener. Så ejerlederen bør stille sine børn frit og lade virksomhedens tarv få første prioritet, når det drejer sig om den rigtige efterfølger.

At være født ind i et dynasti af virksomhedsledere og ejere af en familievirksomhed er at skulle leve med en kendt skæbne, på samme måde som det er tilfældet inden for kongehuset. Fra begyndelsen lever man med de forventninger den ældre generation har til den lille arvtager. Faderen ser allerede tidligt efter spor, der kan tolkes i retning af, at det lille menneske kan udvikle sig til en værdig arvtager af det, der er blevet til hans eget livsværk og stolthed, hvorom hele hans tilværelse, også den familiemæssige del, drejer sig.

Faderen, der på dette tidspunkt er i sin karrieres sommersæson, går til opdragelsen af sin efterfølger med samme ildhu og energi, som den hvormed han driver sin virksomhed, enhver stagnation er lig tilbagegang. – Han skal samtidig sørge for sin egen udvikling, så han og dermed virksomheden konstant er bedst rustet til at imødegå den stigende konkurrence på markedet. Det fører ofte til, at den unge bliver inddraget i faderens udvikling på faderens udviklingstrin. At følge med udviklingen kræver så meget af lederen, at det er begrænset, hvor meget overskud der er til at opdrage/uddanne den unge på den unges vilkår. Faderen vil opleve nogle grusomme skuffelser, når den unge efter hans mening ikke lever op til de forventninger, der med rimelighed kan stilles, men som i virkeligheden er forventninger, som han stiller til sig selv og sin egen evne til at klare konkurrencen på markedet.

Man kan derfor sige, at den ene generations opdragelse og uddannelse af den følgende generation er dømt til at mislykkes. De fleste fædre vil i denne situation opdrage deres efterfølger som en cloning af dem selv. At det er utopi i vore tider, hvor udviklingen går så stærkt, at kun de allermest omstillingsberedte virksomhedsledere vil få succes, er næsten selvindlysende. Hvad gør så de familier, der lever med en virksomhed som centrum for deres tilværelse, og af hvis succes deres indkomst og levestandard afhænger?

Det er der ikke noget entydigt svar på! – Det afhænger af mentaliteten i familien, sammenholdet og evnen til at bakke op om ledelsen af virksomheden, og loyaliteten overfor de familiedlemmer, der har påtaget sig ledelsesrollen.

Udviklingen i det danske samfund er ikke just befordrende for dyrkelsen af denne mentalitet. Familiemønsteret er under omlægning, den patriarkalsk dominerede familie er under stort pres, ligestilling mellem forældre, og mellem søskende indbyrdes, i erhvervmæssig henseende, er ikke fremmede for den i familieejede virksomheder indbyggede arvefølge. Virksomhedsledelse er i dag så omfattende og så facetteret, at det tager en lang uddannelsestid at mestre det hele.

Når så dertil lægges, at der bliver større og større aldersmæssigt spring mellem generationerne, så er det ikke svært at se, hvorfor en familieejet virksomhed har svært ved at fortsætte en udvikling som familieejet gennem kommende generationer. – Og så har jeg endda ikke berørt de skattemæssige problemer, der er en stor og dyr vanskelighed for ethvert generationsskifte.

Fra at være kernen i dansk erhvervsliv, er de familieejede virksomheders rolle ved at være udspillet, reduceret til en underordnet birolle i udviklingen. Hvorvidt dette er godt eller skidt, må andre vurdere, her skal jeg blot konstatere, at de familieejede virksomheder, der fortsat eksisterer, og som klarer sig godt, ikke længere er familieejede og familiedrevne, men er for største delen enten direkte solgt, sat på børsen med en udvidet ejerkreds, eller styret af professionelt ansatte ledere, der ikke har tilknytning til familien. Virksomheder, der fortsat er i det traditionelle mønster med familieejer/-leder, er typisk mindre virksomheder, især af håndværksmæssig karakter.

Alligevel eksisterer der hos mange, der har skabt sig en fremgangsrig virksomhed, et stort ønske om at denne skal gå i arv til kommende generationer. Til dem er det følgende rettet.

Du har stiftet familie samtidig med, at du er på højden af dit professionelle virke. Koncentrer dig om din rolle som forælder, og om at udvikle dig selv og den virksomhed, du vier din fulde indsats. Realiser dig selv, og vent med at luften dine forventninger til du ser, hvordan din virksomhed udvikler sig. Lad børnene få en familiemæssig sund opvækst, hvor de kan udvikle sig i deres eget tempo, ikke et der skal leve op til dine, sikkert alt for høje ambitioner. Hvis du er glad for din tilværelse og dit virke, så vil det alligevel sætte sig som et rollemønster hos dine børn, og skabe en naturlig interesse for det, du beskæftiger dig med. Det vil blive et solidt grundlag for senere at følge dig ind i virksomheden.

Du skal være opmærksom på, at dine børn skal forberede sig på, og uddanne sig til et virke, der ligger ud over din tidsmæssige horisont. De skal også være omstillingsberedte på et helt andet niveau, end vor generation er det. Lad dem derfor selv vælge den uddannelse, de har lyst til og evner for, uanset at du ikke kan se, at den vil være relevant for den virksomhedsledelse, du fører. Lad være med at fordele rollerne mellem børnene, det er de selv meget bedre til, og i øvrigt vil den ændre sig med tiden.

Indrøm for dig selv, at der er en risiko for, at ingen af dem synes, det er lykken at komme ind i din virksomhed. Indrøm at du har syntes, at det var lykken at udrette det du har, og giv dine børn muligheden for samme oplevelse på deres vilkår. At overtage virksomheden er en mulighed, ikke en pligt.

Fortsæt med at opbygge dit eget netværk, og respekter at næste generation opbygger deres, uafhængigt af dit. Fortsæt med at lede og udvikle virksomheden, så længe du synes, det er tilfredsstillende for dine ambitioner. Vær opmærksom på om du får opfyldt dine mål, eller om du begynder at gå på kompromis i dine vurderinger af din egen indsats. – Hvis næste generation er gået ind i virksomheden af lyst, så læg mærke til om den lyst fortsat består. Hvis du sætter virksomhedens trivsel og fremgang over din egen, og hele tiden arbejder med respekt for at bevare næste generations lyst til at arbejde med virksomheden, så får du automatisk et glidende generationsskifte

Derved bliver det vigtigste i udviklingen af en familieejt/-drevet virksomhed, generationsskiftet, en naturlig udvikling på vejen.

Jeg får det til at lyde enormt enkelt. Det er helt forkert! Evnen til at trække sig tilbage, og overlade ansvaret for ens livsværk, for det der gennem en menneskealder har været genstand for ens fulde opmærksomhed, - det er ikke let. Jeg skal ikke foregøgle nogen, at det er noget alle burde mestre. Jeg har i min omgangskreds eksempler på nogle, der har mestret det, og jeg

har eksempler på nogle, som slet ikke gjorde det. De, der mestrede det, har oplevet en lykkelig tid, med en familie der holdt sammen, og en virksomhed, der udviklede sig til glæde for næste generation. Nogle af dem, der ikke slap helt så godt igennem, sidder stadig med en virksomhed, der har kendt sine bedste dage, og hvor forholdet til næste generation, eller dele af den, er anspændt.

Der er i forholdene for et familieejet/-drevet selskab så mange aspekter, der skal gå op i en højere enhed, at det ikke er underligt, at vi i Danmark ser færre og færre af dem overleve og udvikle sig gennem flere generationer.

Om det er godt eller skidt, kan nok ikke vurderes objektivt. Konstateres kan det, at en virksomhedsform, der, fra indførelsen under den florissante periode i midten af det 18. århundrede op gennem tiderne, til efterkrigstidens indførelse af selskaber med begrænset ansvar for ejerne, har været kernen i dansk erhvervsliv, muligvis nu har udspillet sin rolle. Den er i hvert fald blevet begrænset til et virke mellem små og knap middelstore virksomheder. Det er de vilkår, familierne bag disse virksomheder skal indstille sig på.

En af mine bekendte fortalte mig for mange år siden, at "Old men only start handing out good advise, when they can no longer set a bad example". - Jeg erkender, at jeg nu hører til den kategori af gamle mænd.

Summary

Being born into ownership of a business managed by the owners for several generations often means hardship rather than leadership, that is, if the you are not dedicated to exactly this type of enterprise. And this phenomenon of hardship will naturally be transferred to the business if the born leader is devoting their time to entirely different phenomena. So, the owner manager should leave it to his or her children to decide if they want to join the business or not, and let the interest of the business receive top priority when it comes to selecting the right successor.