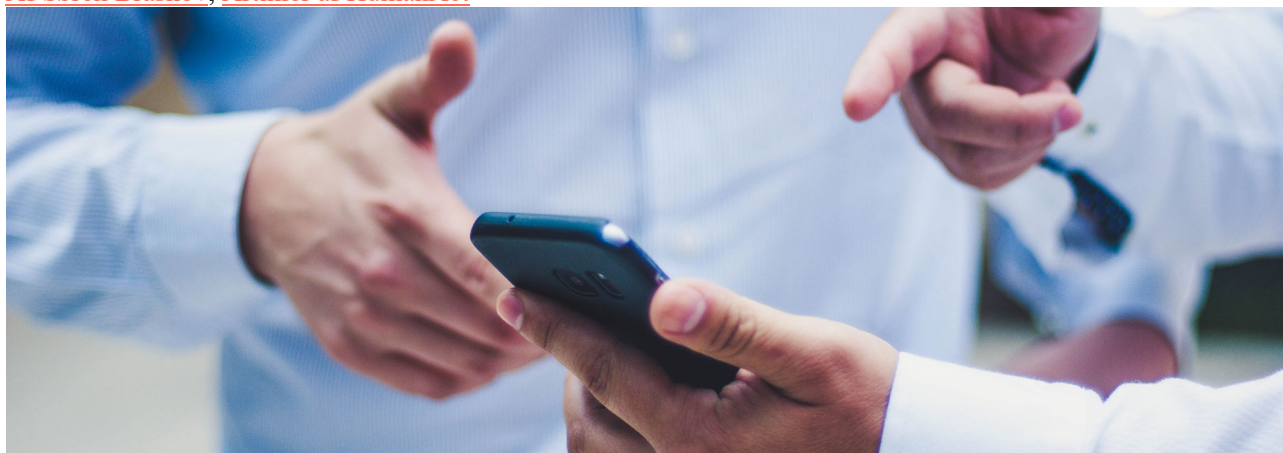


## Hjælp – jeg har overtaget min fars firma, men han bestemmer stadig det hele

11. december 2017

[Af Søren Braskov, Artikler af HumanAct](#)



Generationsskifte i en virksomhed er en svær ting. Især hvis man selv har bygget firmaet op. Det kræver en god proces at sikre firmaets fremtid og samtidig bevare gode relationer i familien.

*Af Søren Braskov*

*"Nu er ansvaret dit, og du er hermed CEO i virksomheden."*

Med disse ord overdrog faderen i en stor familievirksomhed ansvaret til sin yngste søn, ved blot en dag at komme ind på sønnens kontor og meddele ham beslutningen og herefter forlade kontoret. Ingen forberedelse, ingen debat.

Faderen var i slutningen af 70erne og havde to sønner, der begge arbejdede i firmaet. Ældste søn havde tidligere fået overdraget ansvaret, men faderen var fortsat mere eller mindre uforandret i virksomheden, og efter faderens mening gik det ikke med ældste søn ved roret. Nu overlod han så ansvaret til den yngste, som efter min vurdering nok også var den med de bedste forudsætninger for at påtage sig opgaven.

## Faderen, der ikke kunne give slip

Yngste søn ville gerne være CEO, men, karakteristisk for faderen, blev der stor set ikke meldt noget ud i virksomheden. Selvom faderen blev mere flyvsk, og man ikke lige vidste, hvornår han var tilstede i firmaet, fortsatte han med, igen og igen, at kommentere eller ændre på de beslutninger, som sønnen foretog. Sønnen blev mere og mere rasende, og det trak op til at han enten ville forlade firmaet, eller at faderen skulle blande sig helt udenom.

Jeg blev involveret i familiens vanskeligheder gennem deres advokat, som var meget bekymret for, om virksomheden ville blive kørt i sænk. Faderens tid i forretningen var ovre. Han havde ikke de fornødne kompetencer, og hans indsigt og forståelse for de nye markeder var insufficient. Det havde han ikke nogen forståelse for selv – men det kunne både omverdenen og sønnerne se.

Vi forsøgte at gennemføre en proces, hvor faderen overlod ansvaret til sønnen 100%. Rigtig mange skubbede på, men desværre lykkedes det ikke. Sønnen forlod virksomheden, og mindre end to år senere blev firmaet tvangssolgt, og et trecifret millionbeløb gik tabt.

Det gjorde et voldsomt indtryk på mig, at det slet ikke kunne lade sig gøre at trænge igennem til faderen. Han var rundet af meget dårlige økonomiske kår og var fantastisk stolt over, hvad han havde opnået. Det var ham meget magtpåliggende, at virksomheden kunne drives videre og vokse sig endnu større. Potentialet var der, men faderen var ikke i stand til helt og endeligt at overlade virksomheden til næste generation på rette tidspunkt.

Der var mange grunde til, at det gik som det gik. Én årsag var særlig væsentlig. Faderens hustru – børnenes mor – var blevet alvorligt syg med en invaliderende, men ikke livstruende, sygdom. Hun krævede pleje næsten døgnet rundt, og hun og ægtefællen kunne stort set ikke foretage sig noget sammen.

Det var meget tragisk, og det betød også, at alle faderen og moderens planer for, hvad de skulle foretage sig, når sønnerne overtog firmaet, nu pludselig ikke kunne lade sig praktisere. Faderen var i den grad overladt til et tomrum. Han anede ikke, hvordan han skulle fylde det ud, fordi hele hans voksenliv havde handlet om at arbejde og drive forretning.

## Forbered generationsskiftet i god tid

Jeg har personligt været involveret i mange konflikter, hvor det har handlet om fortvivelse, forvirring og frustration, når næste generation skulle tage over. Mange gange har det været, fordi faderen [1] ikke kunne eller ville slippe tøjlene.

Hvis du som ejerleder har et ønske om at generationsskifte til en eller flere af dine børn, så skal det arbejde begynde i god tid. Men jeg skriver "hvis", fordi selvfølgelig er det ejerens suveræne beslutning, om han ønsker at overdrage ansvaret til andre, eller han blot vil fortsætte til han eller virksomheden ikke kan mere.

Det er ikke op til andre vurdere, hvad der er rigtigst for ham personligt at gøre. Andre kan tænke, at det må være fantastisk at slippe for at gå på arbejde hver dag, eller slippe for det ansvar, man som ejer og leder har haft i mange, mange år. Men sådan er det ofte ikke for ejerlederen. Virksomheden er så meget hjerteblood og så meget en del af hans identitet, at det både er skræmmende og lidet eftertragtelssværdigt at stå helt uden.

Derfor begynder et generationsskifte med at ejerlederen spørger sig selv: "*Vil jeg virkelig skifte og frasige mig ansvaret?*" og lige så vigtigt: "*Hvad vil jeg lave, når jeg ikke længere har det fulde ansvar?*".

Jeg har i artiklen "Jeg har solgt min virksomhed, men hvad nu med mig?" skrevet om, hvordan man skal være meget konkret i sine planer for, hvad man vil lave, og hvor vigtigt det er at få skabt meningsfuldhed i dagligdagen. Det vil jeg derfor ikke komme nærmere ind på her.

## Både kompetencer og motivation skal være tilstede

Hvis ejerlederen er klar til at skifte, er det derefter vigtigt at få afklaret, om næste generation også både ønsker og evner det. Begge dele skal være fuldt og helt tilstede. Det er min erfaring, at man ikke skal være flink overfor hinanden. Man skal være ærlig.

Det nytter ikke noget at faderen tænker: "*Jeg kan jo ikke være andet bekendt, når sønnen nu gerne vil.*" eller at sønnen tænker: "*Det betyder meget for min far, så det må jeg hellere.*" Det er dømt til at mislykkes og det tragiske er, at det får konsekvenser for både virksomheden og familien.

Når begge parter har overvejet hvad de vil, begynder dialogen. Den handler om både kompetencer, motivation og engagement. Kompetencer kan til en vis grad udvikles. Det er sværere med motivation og engagement.

I dialogen kan man med fordel bruge Wilfred Darth og hans kollegaers [2] tre omdrejningspunkter for ledelse. Alle tre skal ifølge Darth være tilstede, for at man kan lykkes med kerneopgaven. Det drejer sig om: Kurs, Koordinering og Engagement.

- Kurs – har parterne samme opfattelse af, hvor forretningen er på vej hen.
- Koordinering – hvad et generationsskifte kommer til at indeholde, og hvordan det skal koordineres, så det samlet set trækker virksomheden i den rigtige retning.
- Engagement – vil der være følgeskab både fra far og søn til at gennemføre generationsskiftet, og vil det også gælde betydningsfulde medarbejdere.

Man behøver ikke være enige som udgangspunkt. Men på et tidspunkt skal man nå til en fælles forståelse af, hvad der er kursen, hvilken koordinering det fordrer, og hvilken form for engagement der kræves. Det er en forudsætning for, at de næste skridt kan tages.

## Generationsskiftet skal kunne ses

Når man er blevet enige om betingelserne, er det ikke godt nok blot af melde ud, at sønnen nu har overtaget ledelsen – som i den indledende case. Et generationsskifte er meget betydningsfuldt for alle, som bliver involveret. Derfor skal det kunne ses helt konkret i virksomheden.

Det drejer sig om helt praktiske ting som for eksempel, hvem der sidder på direktørens kontor, og hvordan kontoret ser ud. Den nye direktør skal sørge for at få sat sit præg, så kontoret virkelig bliver hans eget. Han må ikke fremtræde som en kustodeforvalter af sin fars kontor.

Der kan også være andre synlige, fysiske ting, der særligt er knyttet til faderen, der skal gøres op med. Det handler ikke om at nedgøre virksomhedens historie eller om ikke at videreføre virksomhedens værdier. De skal fortsat præge virksomheden. Men synlige forandringer er med til at bryde vaner op, og det er nødvendigt.

## Generationsskiftet skal kunne læses

Det er ikke afgørende om generationsskifte betyder, at faderen forlader firmaet helt. Men hvis han fortsætter, er det vigtigt, at der er en funktionsbeskrivelse, der klart og entydigt placerer ansvar og funktion.

Det er også vigtigt, at begge parter ønsker og ser fordele i, at faderen fortsætter i virksomheden i et eller andet omfang. Det ligner et ægteskab i den forstand, at det ikke er nok, at den ene part synes, det går godt. Det skal begge parter mene, for at det fungerer. Det gælder også i det professionelle arbejdsfælleskab, som far og søn nu indgår i.

Det kan være svært at lave en tydelig og udtømmende funktionsbeskrivelse for hinanden. Bliver man senere i samarbejdet konfronteret med gråzoner, er det en fælles forpligtigelse at bringe det frem med henblik på en dialog og en afgørelse.

Funktionsbeskrivelsen skal være åben for alle i virksomheden. Far og søn har et fælles ansvar for at overholde den, men også medarbejderne skal respektere aftalen. Det er notorisk ikke nemt. Vaner og "vi plejer" hænger ved, og alles blikke vil hvile på, om den fratrådte direktør nu overholder aftalen, eller om han alligevel træder til, når det virkelig gælder.

Det kræver virkelig sin mand at gebærde sig som ny direktør. Derfor anbefaler mange, at faderen forsvinder helt ud af virksomheden med det samme. Det er også det bedste, hvis samarbejdet ikke fungerer optimalt. Og det betyder helt ud af virksomheden. Ikke noget med forsat at komme til kaffe hver formiddag og tale med personalet om, hvordan det går. Det er undergravende.

## Aftal en nødudgang

Ingen kan overskue fremtiden mere end højst et par år frem. Derfor vil jeg anbefale, at man laver en kontrakt, som højst gælder to til tre år. Efter den tid er det en god ide at tage aftalen op til revision. Men selv i løbet af de år, aftalen gælder, skal det være muligt for sønnen at opsige samarbejdet, hvis det ikke fungerer.

Det kan lyde barsk, men ansvaret er i virkeligheden ikke helt overdraget, hvis ikke den mulighed eksisterer. Sønnen skal vide, at han har magten. Der kan komme situationer, hvor han er nødt til at træffe beslutninger, der går imod faderens ønske. Og så må der ikke være tvivl om, hvem der har det sidste ord.

Det vil selvfølgelig være ubehageligt for alle, hvis far og søn bliver uenige. Men hvis det sker, er klare aftaler det bedste værn mod familiestridigheder. De giver retningslinjer for, hvordan man håndterer uenighederne, uden at det bliver til en kamp om magten.

Hvis aftalerne ikke er klare, risikerer man imidlertid, at virksomheden ødelægges indefra, fordi der ikke kan træffes de rette beslutninger. Og man risikerer, at familiens sammenhold smuldrer, fordi man ikke er i stand til at håndtere uenighederne.

## Pas på både familie og virksomhed

Det er svært at skille privatliv fra arbejde i de familier, hvor man driver virksomhed sammen. De to ting er så nært forbudne, og som søn eller datter af en virksomhedsejer er man vokset op sådan. Derfor vil virksomheden også ofte fylde rigtig meget, når man er sammen som familie.

Går det godt og uproblematisk, så er det jo fint. Men det gør det ikke altid. Og det er trist at være vidne til, hvis omsorgen og interessen for virksomheden kommer til at overskygge omsorgen og interessen for hinanden som familie.

Det kan være hjælpsomt at blive enige om nogle spilleregler, som alle – både forældre, børn og svigerbørn – forpligtiger sig til at arbejde for. For eksempel en regel om, at alle parter kan sige fra, hvis de ikke ønsker at tale om en sag fra firmaet i familiemæssige sammenhænge.

I stedet kan man hjælpe hinanden med at finde tid og rum til at diskutere sagen i andre rammer. På den måde lukker man ikke sagen ned, men adresserer den på en professionel måde. Det er det modsatte af at fortrænge problemet, og det er hjælpsomt både i forhold til problemet og i forhold til relationen.

Et generationsskifte har det formål at sikre virksomheden drift og fortsatte udvikling. Men det har også det sigte at bevare og værne om familien med den interesse, omsorg og støtte for hinanden, som de fleste af os ser som vigtige værdier i familien.

Hvis man som familie bakker op om generationsskiftet, så skal ens handlinger afspejle det. Hvis det betyder, at man som fader må trække sig fra virksomheden – så gør man det. Familien bliver ved med at være der. Det gør virksomheden ikke nødvendigvis.

[1] Der kunne også stå "moderen", men for enkelhedens skyld holder jeg mig til "faderen".

[2] <https://www.ccl.org/about-the-center-for-creative-leadership/>