

Företaget gick bra. Det var problemet.

När jag träffade ägaren första gången var frustrationen påtaglig. Inte ilskan som uppstår när ett företag går dåligt. Snarare den där tröttheten som kommer när man jobbar hårdare än någonsin men ändå känner att utvecklingen har stannat av: *"Vi springer fortare än någonsin, men det känns som att vi kommer allt långsammare framåt."*

När verksamheten var mindre fungerade allt utmärkt. Ägaren hade koll på kunderna, projekten, ekonomin och personalen. Beslut fattades snabbt och verksamheten präglades av entreprenörskap, flexibilitet och handlingskraft. Det fanns inga långa beslutsvägar och inga komplicerade processer. Problemet var att företaget fortsatt att arbeta på samma sätt även när de egentligen vuxit ur kostymen.

I det här fallet satt ägaren fortfarande med i nästan alla beslut. Ledningsgruppen fanns på pappret ("en ledningsgrupp har jag hört att man msk aha") men fungerade mer som en informationscentral än som en ledningsgrupp. Medarbetarna var kompetenta men väntade ofta på besked innan de tog nästa steg. Alla jobbade hårt, men ingen hade riktigt tid att fundera på vart företaget egentligen var på väg.

Det intressanta var att ingen heller upplevde att organisationen hade några större problem. Tvärtom. De flesta tyckte att allt fungerade ganska bra. Och det är just det som gör den här fasen så farlig.

När ett företag hamnar i kris blir behovet av förändring uppenbart. När resultaten rasar eller kunderna försvinner finns det en naturlig drivkraft att agera. Men när verksamheten går ganska bra är det lätt att fortsätta göra mer av samma sak.

Det här är heller inget ovanligt. Tvärtom. Forskning kring företags livscyklar visar att många företag hamnar precis här. Det som en gång skapade framgång blir så småningom det som begränsar nästa steg. Företaget har helt enkelt vuxit ur sitt sätt att leda och organisera verksamheten.

Det var också där arbetet började. Inte med en ny affärsplan. Inte med fler möten. Inte med ännu ett IT-system. Istället började vi med att skapa en gemensam bild av vart företaget faktiskt skulle. Ägarna fick formulera sin vilja framåt. Ledningsgruppen fick prioritera vad som var viktigast de kommande åren. Roller och ansvar förtydligades. Frågor som tidigare automatiskt hamnat hos VD flyttades ut i organisationen.

Inget av detta var särskilt avancerat. Men effekten blev stor kanske större än någon hade väntat sig. Efter några månader började ledningsgruppen prata mindre om dagens problem och mer om morgondagens möjligheter. Beslut fattades snabbare. Medarbetarna tog större ansvar. Ägaren fick tillbaka tid att arbeta med företagets framtid istället för att fastna i dess nutid.

Det mest intressanta var kanske ändå att energin kom tillbaka. Inte därför att människor arbetade hårdare utan därför att företaget återigen började röra sig framåt. För sanningen var att problemet aldrig varit arbetsinsatsen. Problemet var att företaget hade vuxit, men sättet att leda det hade inte gjort det.

Så min fråga till dig är: Om du fortsätter att arbeta precis som idag, var kommer företaget att befinna sig om tre år?

Vi på VD-stödet tar gärna ett förutsättningslöst samtal om var ni befinner er idag och vad som skulle kunna få företaget att börja röra sig framåt igen.

[Annika Karlén](#)