

## När företaget går bra men du själv tappat gnistan

Det är en märklig känsla: Företaget går egentligen ganska bra. Kunderna finns, faktureringen rullar och medarbetarna gör sitt jobb. Utifrån ser allt stabilt ut. Ändå sitter du där en tisdag kväll och känner att något skaver; Du går inte runt i panik, det brinner inte överallt men någonting har blivit... platt.

När vi på VD-stödet möter ägarledda företag i det vi kallar "Hack 2", fasen där utvecklingen stannat av, är det här en känsla vi känner igen väldigt väl. Det finns till och med ett ganska träffande uttryck för det: *unfulfilled entrepreneur*. Entreprenören som lyckats bygga ett fungerande företag men som själv tappat energin längs vägen.

Och det är lätt att förstå varför.

I början av företagets resa är nästan allt enkelt. Inte lätt, men enkelt. Det finns en tydlig riktning framåt. Varje ny kund känns viktig. Varje framsteg märks direkt. Besluten går snabbt och tempot är högt. Företaget drivs av energi, vilja och närhet till verksamheten. Sedan växer bolaget. Fler människor ska samordnas. Fler frågor hamnar på ditt bord. Administrationen ökar. Det som tidigare löstes vid kaffebordet kräver plötsligt möten, uppföljning och struktur. Och någonstans där förändras också din roll, ofta utan att någon riktigt märker det.

Du går från entreprenör till problemlösare. Det som en gång gav energi börjar mer kännas som plikt. Inte för att du slutat bry dig utan för att företaget långsamt gått från utveckling till förvaltning.

Det luriga är att den här fasen sällan ser ut som en kris.

Tvärtom. Företaget fungerar ofta ganska bra. Det är därför så många blir kvar här länge. Men under ytan börjar energin sakta försvinna. Tempot sjunker. Initiativkraften i organisationen minskar. Ledningsgruppen (om det finns någon) fastnar i operativa frågor och VD känner sig allt mer ensam i besluten.

Vi ser också att många börjar tvivla på sig själva i den här fasen; Har jag tappat drivet? Borde jag vara nöjd nu? Är det mig det är fel på?

Men oftast handlar det inte om personen. Det handlar om att företaget har vuxit ur sitt gamla sätt att fungera. Det som tog verksamheten hit räcker inte längre för nästa steg.

Det är här många gör misstaget att försöka lösa situationen genom att springa ännu fortare. Fler möten. Mer kontroll. Nya system. Men problemet är sällan att människor jobbar för lite. Problemet är oftare att riktningen blivit otydlig.

När vi arbetar med företag i den här fasen handlar det därför sällan om stora revolutioner. Det handlar mer om att skapa ny energi genom tydlighet. Tydligare prioriteringar. Roller som fungerar i praktiken. En ledningsgrupp som börjar dra åt samma håll igen. Och kanske viktigast av allt - att VD får tillbaka tid att tänka framåt istället för att bara reagera på vardagen.

För det går faktiskt att tycka att företaget går bra och samtidigt känna att man själv håller på att fastna. Det är vanligare än du tror.

Frågan är bara hur länge du vill stanna där.

[Annika Karlen](#)