

Trangen til frihed kan blive en dyr fornøjelse

Friheden til alene at bestemme over sin egen virksomhed og ikke tage ordrer fra nogen, er essentiel for at skabe vækst blandt ejerledede virksomheder. Men frihedstrangen kan også blive dyrkøbt, viser ny forskning.

Karriere 29.11.2015 kl. 06:00



JESPER BRUUN

For rigtig mange virksomhedsejere er friheden til at bestemme suverænt over sin egen virksomheds nutid og fremtid det trofæ, som ofte holdes fanehøjt og som bærende årsag til iværksættertrangen.

Men selvom frihed kan være en stor styrke, kan den samtidig være en vækstbremse. Årsagen er, at frihedsbegrebet ofte kan udmønte sig i en lyst til at træffe alle beslutninger selv, og dermed er vejen banet for detaljestyring i en grad, som kan dræbe alle ansattes virkelyst.

Og det er noget, de færreste ejere af små og mellemstore virksomheder er klar over, lyder det fra professor og centerleder ved Center for Små og Mellemstore Virksomheder, Mette Neville fra Aarhus BSS under Aarhus Universitet.

Hun deltager i et forskningsprojekt i Vidensforum – et samarbejde mellem Aarhus Universitet, Nykredit og konsulenthuset PwC – hvor 30 små og mellemstore virksomheder fra hele Danmark deltager i et fireårigt udviklings- og læringsforløb med sparring, læring og netværk for at kortlægge, hvad der er op og ned for vækstskabelsen. Og selvom samtlige resultater af projektet endnu ikke foreligger, har blindhed for konsekvenserne ved frihedstrangen i den grad overrasket hende:

»Vi vidste godt, der var en stor frihedstrang. Vi screenede fra starten alle virksomhederne på deres ledelse og organisation, forretningsmodel og værdiskabelse, og på ledelse stod der frihedstrang hen over det hele med store bogstaver. Men det gik op for os, at virksomhedsejere ikke selv er klar over, hvor meget deres frihedstrang påvirker deres forretningsmodel, pengestrømme og organisation – på godt og ondt. De er ind imellem simpelthen ikke klar over prisen, de betaler for frihedstrangen.«



Frihedstrang er ofte synonym med magten til selv at bestemme, i hvilken retning virksomheden skal hen. Det er der klart nogle positive ting ved, mener Mette Neville:

»Ser du samfundsøkonomisk på det, kan Danmark ikke leve uden ejerledernes frihedstrang. Frihedstrangen er det, der omsætter idéer til vækst. De tror på deres idéer og på, at "alt kan lade sig gøre". De er humlebieerne, der flyver – også når andre siger, at de ikke kan. Det kan vi se er med til at skabe fantastiske virksomheder. Og det, der driver dem, er typisk ikke økonomisk afkast, men selve det at få lov til at flyve.«

Men frihedstrangen kan også have negative konsekvenser. Mette Neville forklarer, at der f.eks. er en risiko for, at man får sat flere idéer i gang, end man kan få styret i mål. Det kan stresser organisationen og koste penge og derfor ultimativt vækst. Frihedstrangen kan også gøre ejerlederen til centrum for alle beslutninger, og dermed risikerer han at blive en flaskehals i hele organisationen og dermed for væksten.

»Så det handler om ikke at knægte frihedstrangen, men gennem en forståelse af frihedstrangens betydning at få maksimalt ud af de positive sider og styre de værste af de negative,« siger Mette Neville.

Det hele hænger sammen med den måde, små og mellemstore virksomheder ofte virker på. Virksomhedens ejer startede måske selv i sin tid med sit eget produkt i det små, men efterhånden som virksomheden er vokset, er medarbejdere hyret ind til at tage sig af driften. Det kan skabe en overvældende trang til netop at begrave sig i den daglige drift, både for at være med i alle beslutninger, men også fordi ejeren måske godt kan lide at gøre de ting, virksomheden bygger på, fortæller lektor og ph.d. ved Institut for Miljø- og Erhvervsøkonomi på Syddansk Universitet, Tove Brink, som er en del af Vidensforums forsker-team.

»Driften driver mange ejerledere,« siger hun, og efter hendes mening er det den største udfordring hos mange små og mellemstore virksomheder, fordi det dræner lederen for tid fra mere vigtige, strategiske beslutninger.

Man skal tvinges op i helikopteren – få identificeret mulighederne og nogle strategiske initiativer og holde fast i dem, mener Mette Neville, som understreger, at de fleste ejerledere sandsynligvis ville svare "ja" til spørgsmålet, om de har en strategi for deres virksomhed.

»Men når de så finder ud af, hvad det vil sige at lave en forretningsmodel og lave en strategi, hvis der skal være sammenhængskraft i det, og organisationen skal ind over, så vil de alle sammen ved nærmere eftertanke svare "nej, vi har godt nok nogle blinde vinkler",« siger hun.

Frihedstrangen har i hele projektet været til hed debat, fortæller begge forskere, for på trods af sparring og læringsmoduler ville flere ejerledere ikke i første omgang sande, at frihedstrangen kan have negative følgevirkninger. Indtil en dag, da én virksomhed brød tabuet.

»Til sidst udtrykte ejeren sig lidt bramfrit: "Jamen for fanden, jeg kan da godt se, at det hele skal ind over mit bord. Jeg kan da godt se, jeg er en bremse for min egen vækst. Jeg kan godt se det. Det er da rigtigt, det I siger." Det gav en vis forløsning for en mere nuanceret drøftelse af frihedstrangen til gavn for alle,« fortæller Mette Neville.