

## AP 1 PASSER DIN VIRKSOMHEDS ORGANISERING OG KOMPETENCER TIL UDVIKLINGEN?

Den Europæiske Landbrugsfond for Udvikling af Landdistrikterne:  
Danmark og Europa investerer i landdistrikterne



**Miljø- og Fødevareministeriet**  
NaturErhvervstyrelsen



Den Europæiske Landbrugsfond  
for udvikling af Landdistrikterne

**LDP 2020**



Se 'EU-kommissionen, Den Europæiske Landbrugsfond for Udvikling af Landdistrikterne'

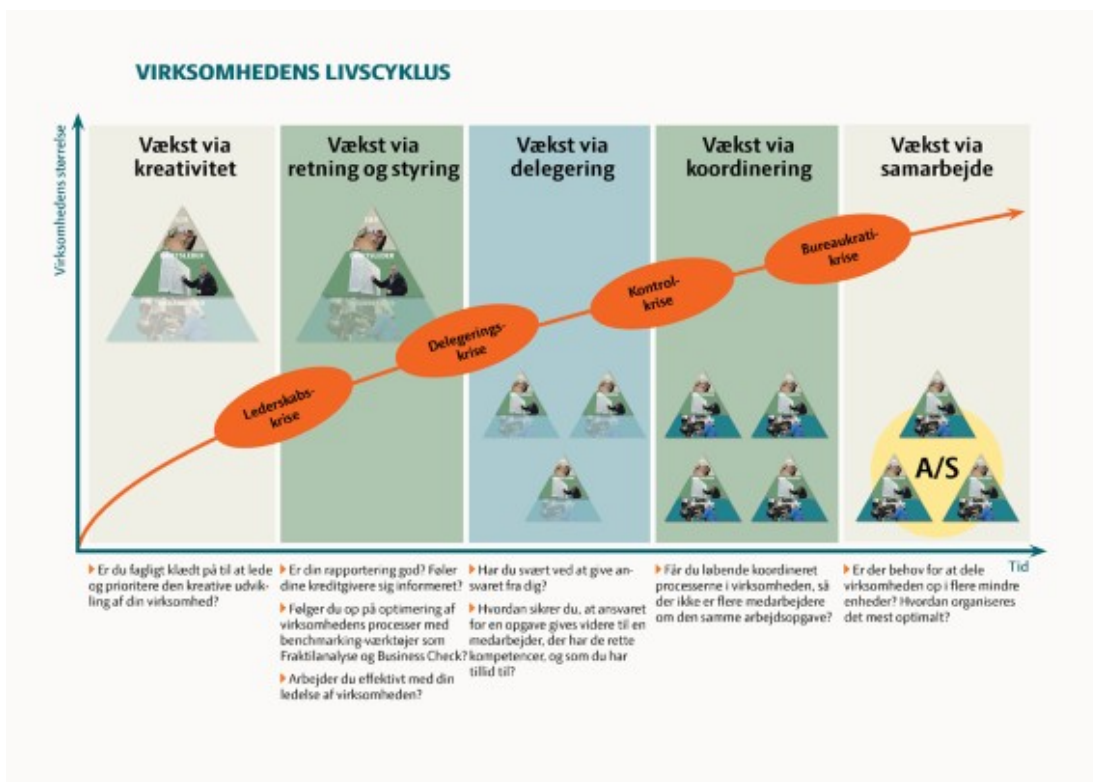
Når du udvider produktionen eller ansætter flere medarbejdere, kalder udviklingen ofte på ny organisering og nye ledelseskompetencer. Du udnytter bedst din virksomheds fulde potentiale ved at have fokus på at tilpasse virksomheden til den nye situation.

Enhver landbrugsvirksomhed gennemlever en række udviklingsfaser over tid. Det er derfor vigtigt, at du fra tid til anden stopper op og overvejer, om din virksomhed har gennemlevet store ændringer på det seneste. Og om udviklingen kalder på ny organisering og nye ledelseskompetencer. For når du leder din virksomhed med den organisering og de kompetencer, der passer til din virksomheds udviklingstrin, har du de bedste muligheder for at optimere din bedrift.

Ifølge Larry Greiner, amerikansk managementguru, er der fem udviklingstrin i enhver virksomheds organisationsudvikling.

**Kreativiteten råder**

Virksomheden etableres på det første udviklingstrin. Det kaldes den kreative fase, fordi væksten bliver skabt via kreativitet (se figuren). Her finder virksomheden sit fodfæste: Du og dine ansatte er optaget af at udvikle jeres kompetencer, lære virksomheden at kende og løfte den ud på markedet. Din vigtigste ledelseskompetence er her at mestre det at finde på nye og kreative tiltag.



### Der skal retning og styring til

På næste udviklingstrin begynder dine interessenter, som f.eks. medarbejdere og pengeinstitutter, at efterspørge kompetencer som effektivitet, styring og management. Det udløser en ledelseskrise, som betyder, at du som virksomhedsejer skal mestre nye kompetencer.

Du får brug for kompetencer indenfor professionel styring og kontrol og for at synliggøre dine resultater ved at skabe effektivitet og optimering. I denne fase vil du typisk rekruttere nye medarbejdere eller en driftsleder, som kan være med til at løse managementopgaverne.

### Delegering er godt

Ved overgangen til næste udviklingstrin opstår der en delegeringskrise. I takt med at du oparbejder nye ledelseskompetencer og ansætter medarbejdere til at deltage i at løse managementopgaverne, bliver de kreative kompetencer, der kendetegner den første fase nedprioriteret.

Du ønsker måske at udvide bedriften og produktionen yderligere, og det afføder behov for kompetencer indenfor delegering, så din virksomhed fortsat vokster. Ved delegeringen bliver noget af ansvaret og autoriteten naturligt videregivet til kompetente kreative medarbejdere eller

ledere.

### **Kontrol er nødvendig**

I takt med delegeringen vil lederne føle, at de mister noget af kontrollen. Det udløser en kontrolkrise, der leder frem til fjerde fase, koordineringsfasen. Her har du som ejerleder fokus på at koordinere de kreative kræfter og de styrende ledere. Det kræver ledelses-kompetencer indenfor koordinering.

### **Samarbejde skaber kreativitet**

Når virksomheden vokser via koordinering, vokser bureaukratiet. Det bremser udviklingen, fordi det hæmmer vækst og effektivitet. Der opstår derfor en bureaukratikrise, som leder frem til femte og sidste udviklingstrin, samarbejdsfasen. Her vender virksomheden tilbage til tidligere faser ved for eksempel at danne nye, mindre selskaber, der ligesom i første fase efterspørger kreativitet som kompetence.

### **Hvilket udviklingstrin er min virksomhed på?**

Er du i tvivl om, hvorvidt du befinder dig ved en skillevej mellem to forskellige udviklingstrin – og dermed to forskellige ledelsesniveauer – kan du med fordel overveje følgende fire spørgsmål:

1. Hvilke dele af min tidligere lederrolle skal jeg slippe?
2. Hvilke dele af min tidligere lederrolle skal jeg fastholde?
3. Hvad skal jeg tilegne mig for at opnå succes i den nye lederrolle?
4. Hvordan skal jeg ændre på organiseringen af min virksomhed?

Ved at arbejde med Greiners organisationsmodel og udvikle dine ledelseskompetencer, sikrer du, at dine kompetencer, værdier og prioriteringer matcher din virksomheds udviklingstrin. På den måde sikrer du, at du fortsat skaber de rette betingelser for vækst og optimering.

Læs mere om strategi i hæftet "[Det betaler sig at arbejde med strategi](#)" med tilhørende strategikort.

Få et overblik over, [hvordan du identificerer din virksomheds organisering og kompetencer](#) med strategikortet.