

## AP 3 TAG VED LÆRE AF KRISERNE

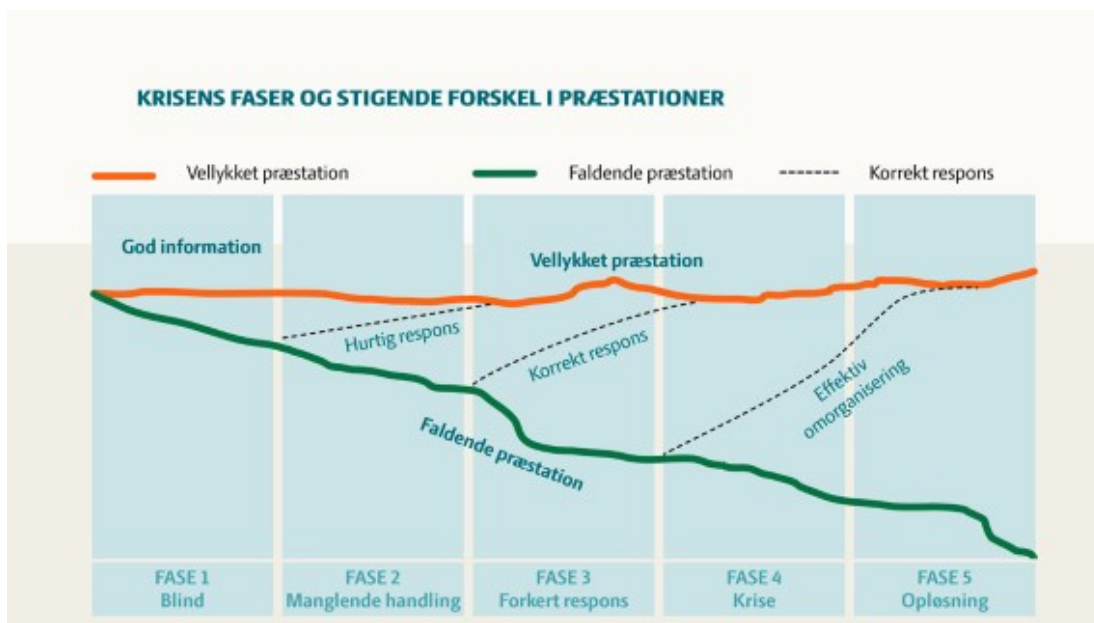
STØTTET AF

# Promilleafgiftsfonden for landbrug

Vækst fører virksomheder ud i kriser. Den nuværende organisation kan ikke opsluge det stigende antal medarbejdere, som væksten fører med sig. Det giver en længere beslutningsproces, flere konflikter og et faldende overskud. Men en krise kan forhindres.

Enhver krise består typisk af fem faser, som indeholder følgende udfordringer:

1. Ejeren opdager først ikke krisen
2. Derefter opdager han krisen, men han gør ikke noget
3. Ejeren begynder så at gøre noget, men han gør det forkerte
4. Så indtræffer den egentlige krise, og ejeren panikker
5. Virksomheden må lukke





**Figur 1.** De fem faser i en krise.

## **FØRSTE FASE I KRISEN – LEDERSKABSKRISEN**

I første fase, som kaldes blind, opdager virksomhedens ledelse typisk ikke krisen, fordi den er så fokuseret på væksten, og fordi alt går så hurtigt, blandt andet fordi virksomheden kan afsætte alt, hvad den producerer.

## **ANDEN FASE I KRISEN – DELEGERINGSKRISEN**

Anden fase er præget af manglende handling. Ledelsen opdager krisen i denne fase, men gør ikke noget ved udfordringerne, fordi lederne tror, at problemerne forsvinder af sig selv. Kriser løses optimalt i slutningen af anden fase. Indgriben tidligere i et kriseforløb vil hindre virksomheden i at lære om de nye og anderledes krav og vil dermed forhindre, at tilpasning og forandringer finder sted. Løses kriser først senere i forløbet, vil gabet mellem god og vellykket performance på den ene side og krisen – manglende performance på den anden side – blive for stort, og så er det kun "radikale" løsninger, som kan ændre på situationen.

## **TREDJE FASE I KRISEN – KONTROLKRISEN**

I tredje fase, som kaldes "Forkert handling", er det nu gået op for ledelsen, at noget er helt galt. Ledelsen gør nu noget aktivt for at løse krisen. Som følge af arbejdsdelingen har ledere, medarbejdere eller teams forskellige perspektiver på krisen, og der hersker stor uenighed om årsagerne til krisen. Ledelsen gør derfor ikke det rigtige for at løse krisen.

## **FJERDE FASE I KRISEN – BUREAUKRATIKRISEN**

Her befinder virksomheden sig i den dybe krise. De bedste medarbejdere er rejst, og kunder, leverandører og andre interessenter har dyb mistillid til ledelsen. Virksomheden har her først og fremmest brug for en ny, handlekraftig ledelse, der kan genoprette tilliden til virksomheden og foretage nye strategiske valg. Sker det ikke, ender virksomheden i femte fase.

## **FEMTE FASE I KRISEN – OPLØSNING**

I denne sidste fase af et kriseforløb er virksomheden lukningstruet.

# DU KAN LÆRE AF KRISERNE

Kriser er læringsplateauer, som giver dig mulighed for at udpege de personlige eller gårdmæssige identitetstræk, du har behov for at skifte ud eller ændre. Du skal derfor være forsigtig med at forkorte dine kriser. Det er frustrerende at befinde sig i en krise, men det er "meningen", at du skal føle sig frustreret. Det er netop følelsen af frustration, som sætter dig i stand til at handle.

I erhvervslivet ville virksomhedens bestyrelse skifte lederen ud i fase fire. Den mulighed eksisterer ikke i landbruget på grund af selvejjet som dominerende ejerform. Men pointen med analyseværktøjet Virksomhedens livscyklus er netop, at virksomheden ikke behøver at lukke, hvis krisen håndteres i tide. I en krisesituation er det mest optimalt at sætte ind med tiltag i slutningen af fase 2. Hvis ikke man reagerer med rettidig omhu, bliver det sværere og sværere at overvinde gabet mellem krisen og normalsituationen, hvor organisationen er i ligevægt.