



AP 3 SÅDAN SER VIRKSOMHEDENS CYKLUSSE UD

STØTTET AF

Promilleafgiftsfonden for landbrug

Vækst og udvikling skaber kriserne, og det er derfor farligt at springe en eller flere faser over. Virksomheden skal specialisere sig i løbet af hver fase. Det sker ikke i tilstrækkelig grad, hvis virksomheden ikke gennemgår alle faser.

FASE 1 - VÆKST VIA KREATIVITET

I fase 1 er gårdens etablering primært centreret omkring landmanden og hans familie. Landmanden er typisk selv ejer af virksomheden og fungerer som primus motor i driften, samtidig med at han f.eks. har enkelte ansatte til at hjælpe til på ad hoc- og time-basis. I denne første fase er du og medarbejderne fokuserede på at udvikle virksomheden.

For ejers vedkommende er den vigtigste ledelseskompetence i fase 1 at mestre det at finde på nye og kreative tiltag, fordi væksten skabes via kreativitet.

KRISE 1 - LEDERSKABSKRISE

Når det eksisterende ledelsessystem i virksomheden ikke længere slår til, opstår der en lederskabskrise. Familien, kreditgiver, rådgiver, erfagruppe eller medarbejdere kalder på retning, struktur og ledelse, og du har måske ikke tid til at løse alle opgaver selv. For at løse udfordringerne er du nødt til at løse lederskabskrisen. Det sker typisk ved at ansætte en driftsleder.

FASE 2 – VÆKST VIA RETNING OG STYRING

I den nye organisation med en driftsleder formaliseres opgaverne, og der indføres

styringsværktøjer og interne regler i form af rapporterings- og kontrolsystemer, som skal sikre, at informationerne flyder ubesværet op og ned i organisationen, og at det rette beslutningsgrundlag løbende er til stede.

Her får du brug for kompetencer indenfor professionel styring og kontrol og for at synliggøre dine resultater ved at skabe effektivitet og optimering.

KRISE 2 - DELEGERINGSKRISE

Den stigende styring og kontrol kan få dine medarbejdere til at føle sig styret, låst og tilsidesat, og det kan udløse en delegeringskrise, som vil få dig til at uddelegere endnu mere ansvar.

FASE 3 – VÆKST VIA DELEGERING

I denne fase uddelegerer du altså som ejer i stigende grad ansvar eller autoritet til din driftsleder, som måske nu er blevet til flere driftsledere, fordi virksomheden er vokset og nu tæller flere bedrifter. Driftslederne overtager mere og mere af styringen af virksomheden.

Eftersom du ansætter medarbejdere, som skal være med til at løse ledelsesopgaverne, må du også oparbejde nye ledelseskompetencer i forhold til at delegere.

KRISE 3 – KONTROLKRISE

På et tidspunkt kan du som ejer opleve, at du er ved at miste kontrollen med din egen virksomhed, og næste krise, kontrolkrisen, indtræffer.

FASE 4 – VÆKST VIA KOORDINERING

I fjerde fase løser du som ejer kontrolkrisen ved at sætte dine kræfter ind på at opnå bedre koordinering med dine driftsledere. Det kræver rapportering og kontrol i større mål, hvis du skal sikre koordineringen mellem dig selv og dine ledere.

I denne fase har du som ejerleder fokus på ledelseskompetencer indenfor koordinering.

KRISE 4 – BUREAUKRATIKRISE

Som følge af den voksende rapportering og kontrol vil også bureaukratiet vokse, og det kan vokse sig så stort, at det hæmmer vækst og effektivitet, så du har behov for at genoverveje den måde, din virksomhed er organiseret på.

FASE 5 - VÆKST VIA SAMARBEJDE

I samarbejdsfasen kan du som ejer afhjælpe bureaukratikrisen ved for eksempel at splitte din landbrugsvirksomhed op i flere mindre selskaber. Ligesom i første fase vil disse selskaber efterspørge kreativitet som kompetence.

KRISE 5 – OPLØSNING

Lykkes det dig ikke at løse udfordringerne i fase 5, vil din virksomhed være lukningstruet.

SAMMENHÆNG TIL DIAGNOSEMODELLEN

Virksomhedens livscyklus kan med fordel tænkes ind i en sammenhæng med Diagnosemodellen. Hver gang landbrugsvirksomheden befinder sig i en af faserne i livscyklussen, er delelementerne i diagnosemodellen i ligevægt. Tilsvarende er delelementerne i diagnosemodellen ude af balance, når virksomheden er i krise.

Læs mere om diagnosemodellen i artiklen "[Diagnosemodellen fortæller om bedriftens organisering](#)".

Passer din virksomheds organisering og kompetencer til udviklingen? [Læs mere](#).

SPØRGSMÅL TIL MODELLEN

- Hvilken af beskrivelserne i figuren passer bedst på gården?
- Hvordan ser du fremtiden? Hvad er din vision og hvordan kommer du derhen?
- Hvordan har du tidligere udviklet dig eller har overkommet udfordringer?