

### Resultat af Adizes' selv test

|                     | Lav | Mellem | Høj |
|---------------------|-----|--------|-----|
| producentrollen     | 12  |        |     |
| administratorrollen | 8   |        |     |
| entreprenørrollen   | 19  |        |     |
| integratorrollen    | 15  |        |     |

Ifølge Adizes omfatter ledelse udførelse af fire roller eller opgaver:

- P - producentrollen
- A - administration
- E - entreprenør/iværksætterrollen
- I - integratorrollen.

Disse er alle vigtige og nyttige bidrag til ledelse. Ingen kan undværes i den velfungerende organisation.

#### P - producentrollen

P-rollen i ledelse kræver:

Handlekraft for at få arbejdet gjort her og nu; handlings- og resultatorientering. Præstationsbehov. Der skal ske noget. Viden om og interesse for den konkrete arbejds- og produktionsproces; kærlighed til de produkter eller ydelser, organisationen eller afdelingen leverer. Har man handlekraft, men ingen kendskab, tumler man udueligt fra opgave til opgave, og har man kendskab, men ingen handlekraft, ender man i en stabsstilling!

Folk med stærke P-egenskaber er som regel utålmodige, f.eks. med tiden. Tingene skal gå stærkt. De bliver først færdige med opgaver (f.eks. på kursus) og spekulerer på og spørger, hvorfor skal vi vente så længe? De tåler dårligt møder — det er tidspilde, snak - skal vi ikke beslutte noget?

#### A - administratorrollen

A-rollen kræver:

Rationelt-analytiske evner; at kunne se det, der laves, som et system. Ordens- og systematiseringssans. A forstår, at organisationer over en vis størrelse ikke blot bør være en sum af inspirerede enkelthandlinger, men at der er brug for rutinisering, programmer, systematik, rammer, arbejdsdeling, regler og for, at disse overvåges: A hånes ofte — "bureaukrati" — men det er et vigtigt bidrag til ledelsesfunktionen. I mange organisationer er der ganske vist for meget af det, men i andre — unge organisationer, der vil vokse ud over enkeltmands- og enkeltprojektstadiet — savnes det. Hvor P er opgaverettet (rettet mod "hvad"), er A rettet mod den tekniske del, mod processen og systemet (rettet mod "hvordan"). Hvor P har fart på, har og vil have en løsning her og nu på her og nus problemer, vil A analysere, tage den med ro og finde den "rigtige" løsning. P er et effektivitetsmenneske. A er et ordensmenneske. Begge roller er vigtige. Men A og P er ikke nok i ledelse. Der er også brug for:

#### E - entreprenørrollen

Entreprenør anvendes her i den amerikanske betydning: Iværksætter, nydanner, innovatør. E spørger: Et det de rigtige opgaver, vi laver? Svare de til morgendagens krav? Er det dem, vi burde lave? Laver vi dem på den rigtige måde? Hvor P går i gang med at løse de givne opgaver med de givne metoder, her og nu, og A går i gang med at systematisere den nu anvendte arbejds metode og holder sig til de givne rammer, spørger E, om det er de rigtige opgaver og de rigtige metoder. E ikke alene spørger. E udkaster også ideer og visioner om de opgaver, organisationen bør lave, og om de metoder, den bør

anvende. E kræver:

Kreativitet — at kunne se og formulere mulighederne, at kunne se konturer i tågen, at kunne se i helheder, at kunne genbruge og overføre ideer.

Risikovillighed Vedholdenhed — at være selvstarter og kunne holde fast ved egne ideer, lægge en slagplan og realisere den. Hvis entreprenøren ikke er kreativ, ender han som administrator eller producent, hvor andre skal fortælle ham, hvad der skal laves. og hvis han ikke er risikovillig, ender han som forsker eller konsulent (altids ende, kan man forstå på Adizes). Og har han ikke vedholdenhed, flakker han fra idé til idé. P, A og E er heller ikke nok. God ledelse forudsætter også udførelse af:

## **I - integratorrollen**

Integratoren præsenterer Adizes således (s. 50, alle henvisninger her og fremover til "Lederens faldgruber"):

"organisationer er sammensat af mennesker. Organisationen må være følsom over for disse menneskers behov. Det er derfor vigtigt, at ledelsen evner at integrere mennesker. Mennesker skal bringes sammen, skal have lov til at udtrykke deres følelser og ideer, og der er brug for én, der gør det lettere at opnå enighed eller i det mindste kompromiser. Integratoren er den leder, som beskæftiger sig meget med mennesker .... han er i stand til at lytte til folk, til at integrere deres ideer til en fælles plan og få alle til at stå bag denne."

I ser samarbejds muligheder og parter med fællesinteresser, der kan bringes sammen. I kan identificere og håndtere konflikter. I omfatter også "politisk" sans: At vide hvem man skal tale med og inddrage i en given sag; at forstå og bruge interesser rigtigt. Have sociale og politiske antenner. I-rollen vedrører også skabelsen af en fælles "organisationskultur," en meningsfuld social sammenhæng. Dette kræver dog også E, visioner om organisationens opgaver og mission. EI-kombinationen kalder Adizes derfor for "guruen." Mens P og E interesserer sig for organisationens "output," dens produkter og resultater (henholdsvis på kort og langt sigt), så interesserer A og I sig for "systemet," der producerer disse resultater. A interesserer sig for det formelle system, mens I interesserer sig for det sociale system, for hvordan der dannes en social enhed, større og længerevarende end de enkelte medlemmer. Mens P og A interesserer sig for her og nu, for det givne, for de "programmerbare" beslutninger, for driften, så interesserer E og I sig for det længere sigt, er ikke bundet af det formelt givne og af "plejer."

## **MISMANAGEMENT**

Adizes' begreber er tydelige og let forståelige. Det er for de fleste let at genkende alle fire træk hos sig selv. En naturlig reaktion er, at man føler, at man udfylder disse fire roller således, som de nu er relevante i de enkelte situationer. På den måde får man tegnet billedet af sig selv som én, der kan det hele og har det hele. Det kalder Adizes for lærebogslederen — PAEI. Der er store bogstaver på alle punkterne. Sådanne findes næppe i virkeligheden, mener han. Det er selvbedrag, hvis vi tror, at vi er det, og når vi tror, at vi tilpasser os, så tilpasser vi os det, som vi ud fra vore forudsætninger definerer som "situationen," rent objektivt, forstås. Det normale er, at vi som ledere er stærke på nogle punkter og svage på andre. At vi har en "profil," som følger os. At lærebogslederen sjældent findes, kan vi let indse, når vi ser på de ledere, som vi selv har været "udsat" for. Der kan vi let se de forskellige særpræg og ligefrem ensidigheder. Disse særpræg og ensidigheder er for Adizes i orden, hvis de ikke er for ekstreme. Man må have så megen forståelse for de roller, man ikke selv er stærk i, at man kan respektere og arbejde sammen med ledere, der har deres styrke andre steder, end man selv har. Kun på den måde kan der dannes lederteams, som tilsammen kan sikre, at alle fire roller udføres optimalt. Det kan tjene til en supplerende præsentation af de fire ledelsesroller og til understregning af det uheldige i en meget ensidig rollevaretagelse at se på de karikaturer/ekstremer, som Adizes præsenterer. Eller former for mismanagement. Det er de ledere, der kun kan varetage én af de fire roller, men som er blanke — 0 — i de andre. Altså efter hans notation: - P 0 0 0

- 0 A 0 0

- 0 0 E 0

- 0 0 0 I -

### **P 0 0 0 den ensomme ulv**

er en leder, der kun er produktiv. Han planlægger ikke, delegerer ikke, koordinerer ikke (ingen A). Han foreslår ikke nye retninger og ideer, han tager opgaverne og rammerne for givne (ingen E). Og han er ikke god til at omgås andre, opbygge et team og udvikle medarbejderne (ingen I).

Men han arbejder. Han farer omkring fra opgave til opgave, og jo mere hektisk det går til, jo mere mener han, at han arbejder. Han er "brandslukker" eller "ensom ulv."  
Han er den første, der møder om morgenen. Han har indædt travlt hele dagen, og han er den sidste, der går om aftenen. Skrivebordet er fyldt med sager og papirer, gulvet eventuelt med. Mens han taler i telefon, skraber han et par notater på en sag. Han klager over, at han ikke har tid nok. Og hvis han får mere tid, så påtager han sig mere arbejde.  
Møder og planlægning er han imod. Det er "spild af tid." Han bliver let utålmodig. Hvis det ikke kan blive i dag eller i denne uge, kan det også være lige meget. Alle sager ender på hans skrivebord. Kommer en medarbejder med et spørgsmål, tager han hele sagen ("aben"). Går han igennem kontoret, afdelingen, forvaltningen — eller hvor han nu er leder — stopper han gerne op og "overtager" jobbet, viser og forklarer, mens medarbejderne ser til. De nærmeste medarbejdere er stik-i-rend-drenge og ekspedienter. De er i øvrigt underudnyttede, både åndeligt og tidsmæssigt, for lederen laver det hele, eller ønsker at gå ind i det hele.  
Ofte er P000 netop blevet forfremmet på grund af sine P-egenskaber. Han var den bedste og mest energiske sagsbehandler og fagmand. Han har ikke tidligere haft lejlighed til at udvikle A, E og I mange steder forventes medarbejderne kun at være P og har heller ikke kunnet få dem frem, efter at han er blevet leder.

### **0 A 0 0 - bureaukraten**

Dette er lederen, der har orden i tingene. Og intet andet. Der produceres intet (intet P), udkastes ingen nye ideer (ingen E) og opbygges intet sammenhold (intet I). Han kaldes "bureaukraten."  
Men han følger reglerne, og han kontrollerer, at andre gør det. Han gør tingene langsomt og systematisk, undersøger forholdene — ofte i det uendelige. Beslutninger træffes efter, om de følger reglerne. og hvis reglerne ikke er udtømmende, spørger han sig frem hos sine chefer eller hos den overliggende myndighed: Hvilke regler gælder her?Bureaukraten møder "til tiden" og går "til tiden."  
Skrivebordet og kontoret er ryddet indtil det pilne. Han taler i telefonen på en kontrolleret måde. Han klager over, at reglerne ikke overholdes, og hvis han får ledig tid, laver han et regulativ, en sagsmappe eller finder en ny overtrædelse, han kan forfølge.Møder under bureaukratens kontrol holdes regelmæssigt efter en fast plan. De begynder præcist og har en fast dagsorden. Forsøg på at tale om andet end det, der står på dagsordenen, modvirkes.Medarbejderne lærer af bureaukraten, at det er vigtigt at bevare skindet og lade som om man følger reglerne. De bruger imidlertid megen energi på at omgå reglerne. De laver "pæne" og facade-korrekte rapporter, regnskaber m.v. Det er deres eneste måde at overleve på og få noget udført under bureaukraten.

### **0 0 E 0 - brandstifteren**

Dette er lederen, som udelukkende vil lave fornyelser. "For den underordnede, der har en sådan leder, er mandag morgen ofte ugens mest hektiske tidspunkt. Lederen har brugt weekenden til at fantasere og drømme om nye ideer. Mandag morgen vender han op og ned på prioriteterne. Han uddeler nye opgaver og glemmer alt om dem, de underordnede allerede arbejder på." (s.39-40).  
Han møder på kontoret på tilfældige tider, bliver nogle dage langt ud på aftenen, når han er optaget af noget. Går andre dage tidligt, når det keder ham. At sidde stille på sit kontor er svært for ham.Møder holdes improviseret. Der er ingen dagsorden. Ethvert emne med fremtid og visioner i er et godt emne.Når han er på kontoret, ønsker han medarbejderne samlet om sig som tilhørere, hyldere og klakører. Adizes gengiver følgende anekdote til karakteristik af brandstifteren: "Under første verdenskrig lå italienerne i skyttegravene. Kaptajnen dukkede op af en skyttegrav i sin fløjlsuniform med atlask-skærf. Hans hat var prydet med fjer. Han gav sig til at trække sin sabel ud med en flot bevægelse, og han svingede den i luften, mens han råbte "A-V-A-N-T-I" af sine lungers fulde kraft. Soldaterne fulgte ham ikke, de blev i skyttegravene, klappede i hænderne og udbrød: 'Bravoooo!'" (s.41)  
For et stykke tid er det spændende at arbejde for en brandstifter. Der sker noget, og man lærer noget. Men han skifter så tit, og er så lidt interesseret i udførelsen og i detaljer, at medarbejderne bliver frustrerede.

0 0 0 I - supermedløberEn 100% integrator, der hverken er iværksætter, resultatorienteret eller administrator, kaldes en "supermedløber." Han forsøger at finde det, som andre er enige i og er derved blot én som følger trop. Han vil det, de andre vil. Han vil accepteres og være flink.Supermedløberen kan (som de andre typer) let genkendes ved møder. Hvis de fire ekstremer går til møde sammen, ser det sådan ud: Brandstifteren (00E0) taler mest. Bureaukraten (0A00) argumenterer for, at det ikke kan lade sig gøre eller er forbudt. Den ensomme ulv (P000) er utålmodig — det går for langsomt. Han har taget nogle sager med, og han går også ud nu og da og ringer. Supermedløberen (000I) lytter opmærksomt. Hvem siger hvad? Hvad er den enkeltes motiver? Man må forstå den psykologiske baggrund. Hvis der er konflikter mellem de andre, er supermedløberen ked af det, og måske alligevel glad, for så er der noget for ham at løse og glatte ud. De stridende må forenes. Freden, roen og samdrægtigheden må genskabes, i hvert fald på overfladen.Supermedløberens møder er regelmæssige og lange. Alle skal helst deltage — der er uformel mødepligt. Alle emner kan tages op, og alle taler. Intet besluttet undtagen det, der er enighed om. Konfliktspørgsmål udskydes eller sendes i udvalg.Kontortiden er den, man forventer. Kontoret er pænt indrettet, ikke stødende eller selvstændigt. Medarbejderne er (også) ja-sigere, der udvælges efter, om de kan begå sig.

### **0 0 0 0 - nullerten**

En yderligere ekstremtype er nullerten, den, som intet har at yde (mere) på nogen af de fire områder. Han kan have været en ensom ulv, der er kørt træet i det stadige produktionsræs. Eller en bureaukrat der er blevet sat til side i et firmas udvikling eller decentralisering. Eller en brandstifter, som bliver for overfladisk og spredt og derfor mister al støtte og derfor også al energi. Eller en supermedløber, som ingen mere vil lade sig forene af, og som derfor har opgivet. Nullerten siger ja til det sidst fremsatte forslag. Taler ellers helst om tidligere succeser. Klager lidt. Søger at få del i andres succeser. Andre ignorerer ham.

### **Andre ekstremer**

Ud over de nævnte ledertyper

- lærebogslederen (PAEI)- den ensomme ulv (P000)
- bureaukraten (0A00)
- brandstifteren (00E0)
- supermedløberen (000I)- nullerten (0000) omtaler Adizes andre typer eller afarter f.eks.: -  
slavedriveren (PA00)
- den velvillige prins (PA0I)
- den patriarkalske bureaukrat (0A0I)
- gurun, demagogen (00EI)
- smågruppetræneren (P00I)

Kilde: Bøje Larsen, Adizes' ledelsesteori. Danmarks Forvaltningshøjskole 1986. [ISBN 87-7392-036-3]  
Litteratur i øvrigt: Ichak Adizes, Lederens Faldgruber. København 1979: Børsen. Ichak Adizes, Virksomhedens kredsløb: Diagnose og terapi. København 1989: Børsen.