

Ledelse

Nogle klassiske teorier

Spørgsmålet om, hvordan man bedst skaber effektiv ledelse, har naturligvis været aktuelt i århundreder. Når man taler om klassiske teorier, tænkes der imidlertid som regel på 3 teoridannelser, der stammer fra årene omkring århundredeskiftet, og som i meget korte træk skal omtales i det følgende.

Den bureaukratiske skole er især udformet af Max Weber (1864-1920). Der lægges vægt på opdeling af virksomheden i klart afgrænsede afdelinger og en meget nøje fastlæggelse af myndighed, ansvar og præcise regler, der skal følges. Formålet er bl.a. at opnå en ensartet sagsbehandling, uanset hvem der udfører arbejdet. Den menneskelige faktor tillægges således ingen selvstændig betydning.

Hovedmanden bag den ledelsesteori, der går under betegnelsen "videnskabelig virksomhedsledelse" (Scientific Management), er ingeniøren Frederick W. Taylor (1865-1915). Man interesserer sig her især for arbejdets tilrettelæggelse i nøje beskrevne deloperationer og en stærk specialisering af arbejdsopgaverne. Medarbejderne betragtes som en produktionsfaktor på linje med alle andre, og det gælder især om at bruge dem til netop de specialiserede arbejdsoperationer, som de er bedst udstyret til at udføre. For at få medarbejderne til at producere mest muligt anvendes akkordsystemer ud fra den betragtning, at kun penge kan få folk til at yde deres bedste.

Den administrative skole er skabt af erfarne virksomhedsledere med Henri Fayol (1841-1925) som den centrale person. Hovedvægten lægges på at få virksomheden til at fungere som en koordineret helhed. Effektiv ledelse søges bl.a. opnået ved at begrænse antallet af underordnede pr. leder til 6-8 for at sikre en effektiv kontrol. Desuden lægges der vægt på en nøje delegering af ansvar og myndighed. Heller ikke denne skole tillægger det sociale miljø nogen særskilt betydning.

Lederegenskaber

Som det sikkert fremgår, beskæftiger de 3 nævnte "skoler" sig især med organisering af virksomheden og arbejdsopgaverne. I en anden klassisk diskussion anlægges en helt anden synsvinkel: Hvilke egenskaber skal en leder have?

Bag dette spørgsmål ligger en antagelse om, at "lederevne" består af en række personlige egenskaber, som må være til stede hos lederen, uanset hvilken gruppe og opgaveart han står overfor. Der er i tidens løb udarbejdet utallige lister over sådanne egenskaber, og en sammenligning af disse lister viser meget ringe indbyrdes overensstemmelse. En sammenligning af 79 egenskaber, der forekom på 20 forskellige forfatteres lister, viste, at der kun var ringe overlapning, og at 65% af de 79 egenskaber kun forekom på 1 liste. Ydermere var et flertal af egenskaberne så vagt og generelt defineret, at de praktisk talt var meningsløse.

Nogle af de hyppigst forekommende egenskaber på sådanne lister er intelligens, initiativ, udadvendt og humoristisk sans, mens opfattelsen af lederevne som noget fysisk bestemt (f.eks. stor legemshøjde, stærke øjne) må siges at være forladt.

Alt i alt må det fastslås, at det aldrig er lykkedes at bevise, at bestemte personlighedstræk hos ledere altid fører til de bedste resultater. Skal vi alligevel antyde nogle egenskaber, der vil være værdifulde for ethvert lederjob, kan det være:

- passende intelligens
- motivation for at påvirke andre
- passende sensitivitet
- kommunikationsevne
- faglig kunnen
- evne til at udholde stress,

men vi er klar over, at selv dette kan være diskutabelt, og at en række andre egenskaber meget vel kan være vigtigere afhængig af omstændighederne omkring jobbet.

Da ledelse er en dynamisk proces, der foregår i nøje samspil med enkeltpersoner og grupper med forskellige egenskaber, opgaver, holdninger og mål, er det en overforenkling at antage, at nogle konstante egenskaber karakteriserer en god leder i enhver sammenhæng. Dette synspunkt belyses yderligere i afsnittet om situationsbestemt ledelse.

Det er værd at bemærke, at de 3 tidligere nævnte klassiske ledelsesteorier i det væsentligste beskæftiger sig med virksomhedsledelse, dvs. ledelse af hele organisationer. De kaldes derfor også ofte organisationsteorier. Vort sigte er snævrere. Når vi her taler om ledelse, tænker vi ikke specielt på virksomhedsledelse (altså topledelsens opgaver), men snarere på arbejdsledelse eller med et andet ord **personaleledelse**, som finder sted på ethvert niveau i organisationen.

Ledelsens opgaver

Ifølge den klassiske ledelsesteori er lederens opgaver at lede, fordele og kontrollere arbejdet samt at træffe de nødvendige beslutninger. Egentlig er dette ret intetsigende, og der har da også været gjort adskillige forsøg på lidt mere præcist at lokalisere de områder, som lederen skal sætte ind på. Fælles for disse andre synspunkter er, at den menneskelige faktor tillægges en større betydning, end det var tilfældet i de klassiske teorier.

Som eksempel skal nævnes Agne Lundquists opdeling (moderne administration). Lundquist siger, at lederen har tre hovedarbejdsområder nemlig det **instrumentelle**, det **emotionelle** og det **repræsentative**.

Det instrumentelle område omfatter varetagelse af den faglige side af arbejdet, herunder planlægning, kontrol og teknisk udstyr og svarer således på det nærmeste til den klassiske opfattelse af lederens opgaver.

Men lige så vigtigt er det emotionelle arbejdsområde, som omfatter forholdet til og mellem medarbejderne samt deres forhold til arbejdsopgaverne. I jo højere grad medarbejderne opfattes som andet end robotter, jo større vægt vil man lægge på det emotionelle område.

Lederens tredje arbejdsområde er det repræsentative, som består i at repræsentere firmaet, afdelingen eller arbejdsgruppen udadtil. En regnskabschef skal således fungere som regnskabsafdelingens repræsentant over for andre afdelinger i firmaet og i en vis udstrækning også over for firmaets omverden. Betydningen af dette arbejdsområde kan variere stærkt afhængig af stillingens art.

Autoritet, magt og indflydelse

At lede indebærer naturligvis at øve indflydelse på andres adfærd. Det forventes ligefrem af lederen, at han tager initiativ over for medarbejderne ved at give **råd**, **vejledning**, **anvisninger** og måske direkte **ordrer**. Graden, hvori disse råd, anvisninger mv. følges af medarbejderne, er et udtryk for, hvor stor autoritet lederen besidder.

Autoritet er en betegnelse for forholdet mellem to individer. **Hvis A har fuldstændig autoritet over for B, vil denne uden at gøre indvendinger og uden overtalelse fra A's side følge A's råd, anvisninger og ordrer.**

Autoriteten kan være baseret på forskellige forhold, såkaldte autoritetskilder. Hvis man ved (eller tror), at en anden person har magt, det vil sige har midler til at gennemtrumfe sine hensigter, vil man inden for visse grænser følge hans anvisninger mv. En anden væsentlig autoritetskilde er **kundskaber**, herunder besiddelse af væsentlige **informationer**. Yderligere kan **personlige egenskaber** give autoritet. Man skelner derfor undertiden mellem **magtautoritet**, **kundskabsautoritet** og **karismatisk autoritet**, hvor den sidstnævnte er baseret på en vanskeligt definerbar personlig "udstråling".

Autoritet er altså ikke noget, der er forbeholdt ledere. Dygtige og erfarne kolleger kan udøve betydelig autoritet på grund af deres kundskaber og personlige egenskaber. Ligeledes kan **uformelle ledere** i arbejdsgrupper udmærket udøve magtautoritet. Man følger måske den uformelle leders forslag f.eks. af frygt for at blive udstødt af gruppen.

Erich Fromm har søgt at systematisere autoritetsbegrebet ved at opdele det i **rationel** og **hæmmende** autoritet. Den rationelle autoritet bygger på den underordnedes accept af autoritetens nødvendighed for at realisere fælles mål. Man kan derfor sige, at den rationelle autoritet delegeres nedefra og opad i organisationen. Derimod bygger den hæmmende autoritet på lederens magt og formelle status og på de underordnedes frygt for konsekvenser af ikke at følge lederens råd, anvisninger og ordrer.

Forskellen på de to autoritetsformer kan illustreres ved at sammenligne autoritetsforholdet lærer/elev med autoritetsforholdet slaveejer/slave. Lærer og elev har et fælles mål, nemlig at eleven tilegner sig en bestemt stofmængde eller en bestemt færdighed, og eleven erkender, at formålet med lærerens autoritetsudøvelse er at realisere dette mål. Slaveejer og slave har derimod intet fælles mål. Slaveejerens ønsker i videst muligt omfang at udnytte slavens arbejdsevne til eget formål, og slaven ønsker kun at undgå udnyttelse.

Autoriteten er dog naturligvis ikke uden grænser. Man taler i den forbindelse om **acceptområde**, dvs. det område, inden for hvilket den overordnede autoritet virker på den underordnede. Der er grænser for, på hvilke områder man accepterer chefens autoritet. F.eks. kan forhold, der opfattes som hørende til privatlivet, være uden for acceptområde. Selv på arbejdspladsen er der grænser for den udstrækning i hvilken autoriteten accepteres.

Om der fortrinsvis anvendes hæmmende eller rationel autoritet, har det konsekvenser for en række forhold. De færreste trives ved konstant at få deres adfærd styret af frygt, som det sker ved anvendelse af hæmmende autoritet. Det kan føre til frustration, med alt hvad deraf følger, og motivationen vil i udpræget grad være indirekte. Modsat giver ledelse på grundlag af rationel autoritet langt bedre vilkår for medarbejdernes trivsel og personlige udvikling, og da denne autoritetsform jo bygger på oplevelsen af fælles mål, vil sandsynligheden for at opnå direkte motivation være betydelig.

Lederholdninger

Vor opfattelse af og holdning til andre mennesker er afgørende for den adfærd, vi udviser over for dem. På samme måde vil naturligvis enhver leders opfattelse af menneskets forhold til arbejdet være bestemmende for, hvilken ledelsesform denne anser for mest hensigtsmæssigt at anvende.

Teori X og Teori Y

Douglas McGregor har beskrevet to vidt forskellige **lederholdninger**, som han betegner som henholdsvis **Teori X og Teori Y**.

Teori X repræsenterer iflg. McGregor det menneskesyn, hvorpå man i generationer har baseret al arbejdsledelse, nemlig

- Gennemsnitsmennesket føler et medfødt ubehag ved at arbejde og undgår det, hvis det er muligt.
- På grund af denne for mennesket karakteristiske modvilje mod at arbejde skal flertallet tvinges, kontrolleres, dirigeres og trues med straf, hvis de skal gøre en passende indsats for at nå organisationens mål.
- Gennemsnitsmennesket foretrækker at blive dirigeret, ønsker at undgå ansvar, har forholdsvis ringe ærgerrighed og kræver tryghed fremfor alt.

Konsekvensen af et menneskesyn, der svarer til Teori X, er en ledelsesform, som med forskellige midler tvinger og lokker medarbejderne til at arbejde inden for snævert afgrænsede områder, giver dem tryghed og befrier dem for at skulle tage ansvar og træffe beslutninger.

Sammenholdt med Maslows behovsteori ligger der bag Teori X den antagelse, at medarbejderne i helt overvejende grad er styret af fysiologiske behov og behov for tryghed og sikkerhed. Heroverfor står Teori Y, der indebærer følgende opfattelse af menneskets forhold til arbejdet:

- Indsatsen af fysiske og psykiske kræfter i arbejdet er lige så naturlig som leg og hvile.
- Ydre kontrol og trusler om straf er ikke de eneste midler til frembringelsen af en indsats for de organisatoriske mål. Mennesket vil udøve selvstyring og selvkontrol under en målsætning, som det selv går ind for.
- Identificering med en målsætning er en funktion af de belønninger, der er knyttet til dens gennemførelse.
- Gennemsnitsmennesket lærer under de rette omstændigheder ikke alene at acceptere et ansvar, men også selv at søge det.
- Evnen til at opbyde relativt stor fantasi, opfindsomhed og kreativ udfoldelse under løsning af organisationens problemer er i virkeligheden hyppig og ikke sjældnen hos mennesker.

- Under de forhold, som det moderne erhvervsliv frembyder, bliver gennemsnitsmenneskets intellektuelle kapacitet kun delvis udnyttet.

Hvis en leder har et menneskesyn, der svarer til Teori Y, vil han bestræbe sig på at skabe omstændigheder, der giver medarbejderne lejlighed til at udfolde sig og udnytte deres evner i arbejdet ved at deltage i beslutningsprocesserne og selv påtage sig et ansvar.

Som det ses, bygger Teori Y på den forudsætning, at gennemsnitsmedarbejderen ikke alene vil søge sine lavere, men også sine højere behov tilfredsstillet på arbejdspladsen.

Hovedsynspunktet bag Teori Y er, at hvis medarbejderne ikke yder en indsats for at fremme organisationens mål, da skyldes det ikke, at de af natur er negative over for at arbejde, men snarere at arbejdets art og ledelsesformen virker hæmmende på medarbejderne.

Scheins menneskeopfattelser

En anden opdeling af de holdninger, en leder kan have til medarbejderne, er fremsat af Edgar H. Schein (organisationspsykolog), som opridses følgende 4 menneskeopfattelser hos ledere:

Det **rationelle** (eller rettere det rationelle-økonomiske) menneske udbyder simpelthen sin arbejdskraft for at få den betalt og skal gennem betaling eller trusler om repressalier drives til at arbejde. Det rationelle menneskes adfærd på arbejdspladsen er udelukkende bestemt af dets fysiologiske og sikkerhedsmæssige behov.

Det **sociale** menneske er stærkt afhængig af sine gruppetilhørsforhold og præges i meget høj grad af, hvorvidt det føler sig accepteret af de grupper, det kommer i kontakt med. En leder med dette menneskesyn vil i sine bestræbelser på at skabe effektivitet først og fremmest satse på medarbejdernes sociale behov.

Det **selvrealiserende** menneske føler derimod en tilfredsstillelse ved at udføre et stykke arbejde og have et ansvar. Det identificerer sig i høj grad med organisationen og dens mål. Et sådant menneskesyn indebærer, at arbejdet og ledelsesformen søges indrettet således, at medarbejderne også kan få tilgodeset deres egoistiske behov og behov for selvrealisering gennem arbejdet.

Endelig omtaler Schein det **komplicerede** menneske. Dette menneskesyn indebærer en erkendelse af, at mennesket ikke er et enten/eller, men snarere en kombination af de 3 førstnævnte typer. Afhængigt af den konkrete situation indtager vi snart en rationel og snart en social eller selvrealiserende holdning. En leder med dette menneskesyn vil tilstræbe en ledelsesform og tilrettelæggelse af arbejdet, der i videst muligt omfang er tilpasset den enkelte medarbejders aktuelle behov.

Generelt om lederholdninger

For at forebygge misforståelser bør det understreges, at der i McGregors og Scheins opdelinger ikke tales om, hvordan menneskets forhold til arbejdet rent faktisk er. Derimod er der tale om en grov klassificering af grundholdninger, som ledere kan have til medarbejderne.

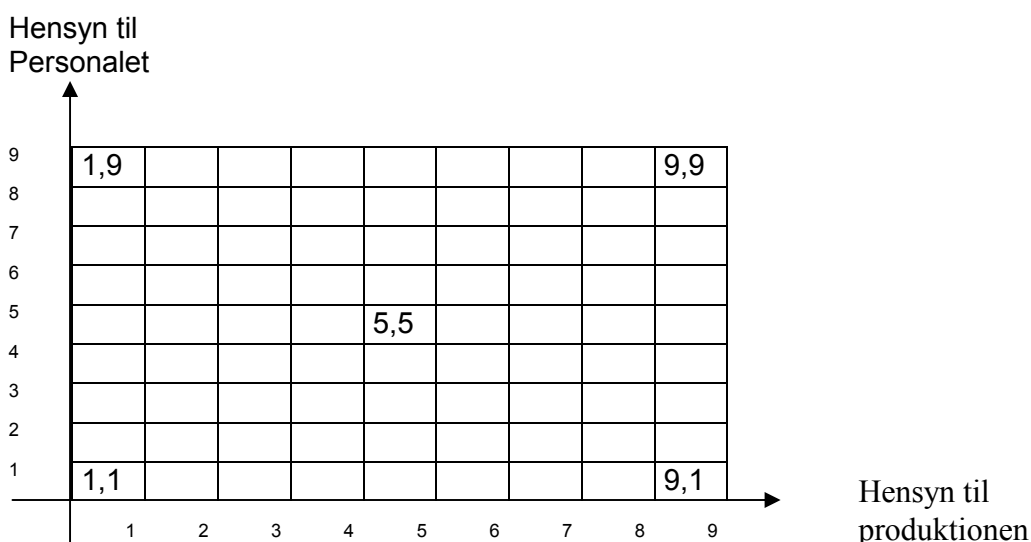
Når disse holdninger er interessante, er det især på grund af deres konsekvenser. Er lederens holdning den, at medarbejderne er dovne og uselvstændige af natur, vil hans

lederadfærd naturligvis være helt anderledes, end hvis han opfatter dem som motiverede og ansvarssøgende.

Disse holdninger hos lederen må jo være opstået på en eller anden måde, men det kan her tilføjes, at der kan være noget **selvforstærkende** eller **selvopfyldende** i holdningerne. Hvis lederens adfærd over for medarbejderne f.eks. er præget af den holdning, at de er uselvstændige og derfor skal styres og kontrolleres hele tiden, vil der være en tendens til, at han bliver bekræftet i sin opfattelse. Ikke fordi medarbejderne af natur er sådan, men **fordi lederens adfærd ikke giver dem lejlighed til at vise og udvikle selvstændighed**. Dette fænomen kaldes i øvrigt en "selvopfyldende profeti".

Lederristen

Som en naturlig fortsættelse af den foregående behandling af lederholdninger og deres konsekvenser for lederens adfærd går vi nu over til at betragte en metode til at illustrere forskellige former for **lederstil** ved hjælp af **lederristen**, udviklet af Blake & Mouton.



F.eks., betegnes en leder, som tager maksimalt hensyn til produktionen og minimalt hensyn til personalet som en 9,1-leder. Hvis han opfatter situationen således, at de bedste resultater opnås gennem et kompromis mellem hensynet til produktionen og hensynet til personalet, vil han tendere mod at være en 5,5-leder.

Som det ses, sonder ledergitteret indirekte mellem den vægt, lederen lægger på det instrumentelle og det emotionelle arbejdsområde.

Afgørende for, hvor en leder placerer sig, er iflg. Blake & Mouton ikke alene hans natur, men også de påvirkninger, som han udsættes for fra andre dele af organisationen og i det hele taget hans holdninger til medarbejderne og arbejdsopgaverne. Ved at påvirke lederens holdninger kan også hans lederstil ændres. Ledergitteret er således i første række et ledertræningsværktøj.

For såvel 1,1-lederen, 1,9-lederen, 9,1-lederen som 5,5-lederen er der en "naturgiven" uoverensstemmelse mellem organisationens produktionskrav og personalets trivsel i hvert fald på kort sigt. 1,1-lederen reagerer herpå ved at ignorere begge dele, mens 9,1-lederen vælger ensidigt at satse på produktionen uden hensyn til personalet, 1,9-lederen tager sig

kun af det, han opfatter som personalets tarv, og 5,5-lederen søger som sagt at nå et kompromis mellem de modstridende interesser.

Modsat har 9,9-lederen den holdning, at der ikke findes et naturgivent modsætningsforhold mellem produktionen og trivsel. Han vil søge at opnå effektivitet og trivsel ved at tilrettelægge hele arbejdssituationen, således at medarbejdernes behov tilfredsstilles gennem produktionen – hvis det ellers er muligt.

Forskellige ledelsesformer

Den hyppigt anvendte inddeling af ledelsesformer er

- autoritær ledelse
- laissez-faire (lade stå til) ledelse
- medengagerende ("demokratisk") ledelse.

Denne inddeling stammer fra en undersøgelse, som amerikanske psykologer foretog i 1938. Undersøgelsen gik ud på at konstatere, hvorledes gruppemedlemmer reagerer på de tre ledelsesformer. Det karakteristiske ved ledelsesformer er følgende:

Den **autoritære** leder bygger sin position på **magt**. Han bestemmer selv gruppens mål og den arbejdsform, der skal benyttes for at nå målet. Han giver de informationer, der er nødvendige for arbejdets udførelse, men ikke flere. Han udsteder ordrer og forventer, at de følges. Han administrerer straf og belønninger efter eget for godtbeholdende.

Laissez-faire lederen præsenterer opgaven for gruppen, men tager i øvrigt ingen initiativer. Hvis gruppemedlemmerne ønsker kontakt med ham, står han til disposition, men han er **passiv**. Han gør intet for at gribe ind i gruppens arbejde og bryder sig ikke om at blive belemret med gruppens problemer.

Den **medengagerende** leder **inddrager gruppen** i beslutninger vedr. mål og arbejdsmetoder. Han baserer sin autoritet på **kundskaber** snarere end på magt. Han giver rigelige informationer og lytter aktivt til gruppens forslag og idéer. Han søger at hjælpe gruppen til selv at træffe beslutninger.

Den nævnte undersøgelse forløb således:

Forsøgspersonerne, som var jævnaldrende unge mænd, blev fordelt i grupper, der i løbet af 3 gange 6 uger blev udsat for hver af de ovenfor beskrevne ledertyper, og gruppernes reaktioner blev kortlagt af observatører. Man interesserede sig for flere forskellige forhold vedrørende grupperne: Arbejdsevnen, gruppesammenholdet, lederens popularitet og arbejdsklimaet.

Det viste sig, at den autoritært ledede gruppe på kort sigt havde den største arbejdsevne, men at opretholdelse af høj produktivitet afhang af lederens tilstedeværelse. Forlod lederen lokalet, sank tempoet mærkbart. Det forholdt sig anderledes i den demokratisk styrede gruppe. Her oplevede medlemmerne et **fælles mål** med deres aktivitet, og lederens manglende tilstedeværelse øvede ingen indflydelse på arbejdstempoet. Arbejdsevnen i laissez-faire-gruppen var ringere end i de to andre, uanset om lederen var til stede eller ej.

Gruppesammenholdet blev registreret på to forskellige måder. Dels ved at systematisere de forskellige udtalelser, der fremkom under samværet, og dels ved på et tidspunkt, hvor lederen ikke var til stede, at lade en håndværker komme ind og foregive at undersøge varmeapparatet i lokalet. Han gav udtryk for, at forsøgspersonerne havde ødelagt det, selv om apparatet i virkeligheden var i orden. I de autoritært ledede grupper begyndte de unge mennesker at skyde skylden på hinanden, hvorimod man i de medengagerede begyndte at argumentere med manden og protestere mod hans beskyldninger.

Heraf har man udledt, at man i de autoritært ledede grupper overfører sin autoritetstro på helt tilfældige personer og har et ringe sammenhold, mens man i de demokratisk ledede grupper har lært at vurdere andres udtalelser og føler sig indbyrdes solidariske.

En undersøgelse af lederens popularitet gav et helt overbevisende resultat til gunst for den demokratiske leder. 19 ud af 20 foretrak ham, og kun én forsøgsperson foretrak den autoritære. Laissez-faire lederen var der ingen, der foretrak. Nu ville det være nærliggende at antage, at en så klar tilkendegivelse måtte bunde i lederens personlighed og ikke i ledelsesformen, men forsøget var tilrettelagt således, at de tre ledere på skift spillede de tre ledertyper i forskellige grupper for at eliminere det personlige element.

Endelig kommer vi til klimaet i grupperne. Først og fremmest blev det konstateret, at der var to måder, hvorpå forsøgspersonerne reagerede over for autoritær ledelse. Enten blev de oprørske, eller også underkastede de sig.

Dernæst blev det konstateret, at de aggressive udtalelser var langt hyppigere i de autoritært ledede grupper end i de øvrige, mens de venskabelige var hyppigst i de demokratiske ledede grupper.

Gruppeorienterede udtalelser forekom hyppigst i laissez-faire-grupper. Dette ville man umiddelbart opfatte som et stærkt sammenhold, men en analyse af udtalelserne afslørede, at der hyppigst havde været tale om beklagelser over manglende sammenhold på grund af en alt for passiv ledelse.

Det bør bemærkes, at de ledelsesformer, som blev benyttet i undersøgelsen, var rendyrkede i en grad, som man ikke finder i praksis, hvor alle mulige mellemformer vil optræde. Men undersøgelsen siger noget væsentligt om, hvorledes ledelsesformen er afgørende for gruppemedlemmernes adfærd.

Lederroller

Som afslutning på dette skal vi betragte ledelse ud fra en ny synsvinkel, nemlig som varetagelse af forskellige **roller**.

Den amerikanske professor og konsulent i virksomhedsledelse Ichak Adizes anfører, at effektiv ledelse og udvikling af organisationer kræver udfyldelse af 4 lederroller, nemlig: **Producentrollen (P)**, **Administratorrollen (A)**, **Entrepreneurrollen (E)** og **Integratorrollen (I)**.

Hvis blot én af disse roller slet ikke varetages, fører det til det, Adizes kalder "mismanagement", dvs. dårlig ledelse.

Lad os se nærmere på hver af de fire roller:

Producentrollen (P)

Uanset om lederen beskæftiger sig med salg eller produktion, økonomi, indkøb etc., og uanset om virksomhedens "produkt" er varer eller tjenesteydelser, må lederen skabe konkurrencedygtige resultater på kort sigt. Dette kræver, at lederen er i besiddelse af **viden og handlekraft** og har et stærkt **præstationsbehov**. Han må have indgående kendskab til branchen, virksomheden og markedet og til den teknologi, der skal til for at skabe resultater. Og han må have den handlekraft, som er nødvendig for at omsætte denne viden til konkrete resultater her og nu.

Administratorrollen (A)

Effektiv ledelse kræver, at der opstilles retningslinier for arbejdets udførelse, udarbejdes detailplaner og gennemføres koordinering og kontrol af aktiviteterne. Dette kræver sans og interesse for **systematik, orden og detaljer**.

Entrepreneurrollen (E)

"Entrepreneur" er et amerikansk udtryk (optaget fra fransk), der kan oversættes ved **iværksætter** eller **igangsætter**. Denne rolle må varetages, fordi der i en moderne organisation konstant er behov for at tænke langsigtet, for at sætte nye mål og for at udforme idéer og strategier, så organisationen bevarer sin konkurrenceevne i en omskiftelig verden. For at varetage denne rolle må lederen være i besiddelse af **kreativitet** og **risikovillighed** og have et vågent øje for nye muligheder og trusler.

Integratorrollen (I)

Det er nødvendigt, at virksomheden fungerer som en enhed. Derfor må medarbejderes og afdelingers individuelle mål omsættes til gruppemål, og deres handlinger omsættes til fælles handlinger. Integratorrollen indebærer således først og fremmest at skabe samarbejde, enighed og effektive grupper til at løse nye opgaver. Varetagelse af denne rolle kræver **interesse og sans for mellemmenneskelige relationer, indfølelse** samt **lyst og evne til at få andre til at arbejde effektivt sammen**.

(Som det ses, vedrører rollerne P, A og E især det **instrumentelle** arbejdsområde, mens I vedrører det **emotionelle**.)

Forskellige lederstile

Iflg. Adizes har hver leder sin måde at lede på (lederstil), som er bestemt af nedarvede personlighedstræk, erfaringer (indlæring) og omgivelsernes krav. Denne lederstil kommer til udtryk ved, i hvor høj grad lederen udfylder de nævnte 4 roller.

Adizes viser dette i et "kodesystem" således:

Hvis alle 4 roller udfyldes til fuldkommenhed, betegnes lederen PAEI, mens 0000 betyder, at han totalt forsømmer alle 4 roller.

Hvis han f.eks. udfylder producentrollen fuldtud og de øvrige roller til en vis grad, betegnes han Paei.

PoEi er således koden for en leder, der i høj grad dyrker og udmærker sig i producent- og entrepreneurrollerne, gør nogen fyldest som integrator, men fuldstændigt forsømmer den administrative side af lederjobbet. På grund af nullet (ved administratorrollen) vil resultatet iflg. Adizes blive mismanagement.

Lærebogslederen

Det er noget helt centralt i Adizes rolleteori, at PAEI-lederen ikke findes i den virkelige verden, men kun i lærebøger.

Ingen enkelt person kan være i besiddelse af alle de personlighedstræk og al den erfaring, som fuldstændig udfyldelse af alle 4 roller på én gang kræver. Dette skyldes især, at kravene i de 4 lederroller er indbyrdes modstridende. F.eks. vil P's krav om resultater her og nu være i strid med E's langsigtede visioner og fantasier og med I's bestræbelser på at opnå enighed og harmoni i gruppen. A's interesse for detaljer, systemer og kontrol strider mod E's kreativitet og behov for stadige forandringer etc.

Adizes mener derfor, at det er urealistisk og direkte skadeligt at forlange PAEI-adfærd af sig selv eller nogen anden enkeltperson. I stedet må man sørge for at opbygge et **lederteam**, hvis medlemmer **tilsammen** dækker alle 4 roller fuldtud.

En god leder iflg. Adizes

For at være en god leder må man kunne varetage hver af de 4 roller, men den enkelte rolle med større eller mindre dygtighed. Der må altså **ikke forkomme nuller** i koden. Hvilken eller hvilke roller, der kræves varetaget med særlig dygtighed, afhænger af stillingens og organisationens art, af den aktuelle situation og af stærke og svage sider hos de øvrige medlemmer af lederteamet. (Der er her klare paralleller til **situationsbestemt** ledelse.)

Den gode leder kender og accepterer sine egne stærke og svage sider også på grundlag af feedback fra andre herom. Han anerkender andres styrke i de roller, hvor han selv er svag.

For at kunne bidrage til organisationens effektivitet og udvikling må han kunne **identificere** dygtighed hos andre, også i roller som han ikke selv behersker særligt godt. Han må kunne samarbejde med andre ledere og løse de konflikter, som uundgåeligt opstår i lederteamet. Desuden må han kunne skabe et gunstigt miljø for medarbejdernes udvikling.