

# ADIZES - PAEI

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 tidsspilde, 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? Svarer 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 arbejdsmetode 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 - integratørrollen**

---

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."