

# Ledelse af omstilling og fornyelse – en oversigt over ADIZES' metode for ledelse

---

Af Henning Östlund\*)

*At lede i perioder med stabile forhold eller med fremgang er eet job – at lede i perioder med stagnation eller med strukturelle ændringer er et andet og vanskeligere job, som vi skal lære at mestre.*

*Ichak Adizes\*\*) har igennem de sidste 10 år forsket og praktiseret inden for dette emne, og efter vor mening har han nogle væsentlige bidrag at give til denne læreproces.*

*Artiklen giver en oversigt over filosofien bag og opbygningen af ADIZES' metode for ledelse.*

*Metoden har som mål at skabe en bedre balance end den traditionelle, mellem på den ene side at drive virksomheden effektivt inden for dens nuværende arbejdsområder, og på den anden side at skabe og gennemføre fornyelse. Metoden bygger først og fremmest på følgende opfattelser omkring ledelse:*

---

\*) Civiløkonom, HD. Chefkonsulent i Dansk Management Center. Artiklen indsendt juni 1980.

\*\*) Associate Professor, Ph.D., UCLA, Graduate School of Management og President for The Institute for Management Development and Organizational Research, Los Angeles.

# Ledelse af omstilling og fornyelse – en oversigt over ADIZES' metode for ledelse

---

Af Henning Östlund\*)

*At lede i perioder med stabile forhold eller med fremgang er eet job – at lede i perioder med stagnation eller med strukturelle ændringer er et andet og vanskeligere job, som vi skal lære at mestre.*

*Ichak Adizes\*\*) har igennem de sidste 10 år forsket og praktiseret inden for dette emne, og efter vor mening har han nogle væsentlige bidrag at give til denne læreproces.*

*Artiklen giver en oversigt over filosofien bag og opbygningen af ADIZES' metode for ledelse.*

*Metoden har som mål at skabe en bedre balance end den traditionelle, mellem på den ene side at drive virksomheden effektivt inden for dens nuværende arbejdsområder, og på den anden side at skabe og gennemføre fornyelse. Metoden bygger først og fremmest på følgende opfattelser omkring ledelse:*

---

\*) Civiløkonom, HD. Chefkonsulent i Dansk Management Center. Artiklen indsendt juni 1980.

\*\*) Associate Professor, Ph.D., UCLA, Graduate School of Management og President for The Institute for Management Development and Organizational Research, Los Angeles.

## 1. Lederen og ledelsesopgaven

Ledelsesopgaven sammenfattes i 4 roller eller krav:

P: dvs. rollen at sikre, at der bliver produceret resultater på det korte sigt, således at virksomheden kan overleve.

A: dvs. rollen at sikre en udbygning og administration af regler og systemer for styring, koordinering og gennemførelse, således at resultaterne produceres så rationelt som muligt i tid, mængde og kvalitet.

E: dvs. rollen at sætte kursen, at være entrepreneur, identificere trusler og muligheder, tage risiko og forny.

I: dvs. rollen at integrere, koordinere, etablere samarbejde, træne og udvikle folk.

Disse fire roller er nødvendige og tilsammen tilstrækkelige for at effektiv og rationel ledelse kan finde sted på kort sigt (PA) og på lang sigt (EI).

Udfordringen for virksomheden bliver derfor at sørge for, at de udføres simultant på ethvert givet tidspunkt og hele tiden (PAEI).

Ingen leder kan imidlertid udføre alle roller på samme tid, og ingen leder har lige gode anlæg for at udføre alle fire roller over tid, sådan som det forudsættes i lærebøger. Hvad der behøves er lederteams, hvor deltagerne kompletterer hinanden f.eks. således:

Pæi	Producent
pAei	Administrator
paEi	Entrepreneur
<u>pæI</u>	Integrator
PAEI	Tilsammen

I stedet for at en leder skal være excellent i alle fire roller, bør en god leder:

- kunne udføre alle fire roller – nogle bedre end andre
- acceptere og nyttiggøre feed-back fra andre om sin adfærd
- kende og acceptere sine egne stærke og svage sider
- kende og acceptere de andres stærke og svage sider, sammen med hvem han skal udøve den samlede ledelsesopgave
- kunne håndtere konflikter på en funktionel måde, snarere end på en

- personlig måde, når de opstår i ledelsesteams, fordi folk er forskellige i forhold til PAEI-rollerne
- skabe et læremiljø, således at ledere og medarbejdere kan udvikle sig i de roller, som de er svage i.

Opgaven for virksomheden (privat eller offentlig) bliver derfor at skabe en ledelsesmetode, som kobler ledelse og problemløsning sammen med teamtræning, individuel vækst og ledelsesudvikling (on the job training), og som dermed fremmer og sikrer gennemførelse af ændringer og fornyelser i virksomheden og opbygger bedre moral, gensidig forståelse for samarbejde og for helheden.

## 2. Forskellige krav om ledelsesstil

For at de *forskellige funktioner i en virksomhed*, f.eks. markedsføring, produktion, personaleudvikling og økonomi, skal kunne levere deres bidrag til helheden effektivt og rationelt, er det ikke alene nødvendigt med faglig kompetence. Der stilles også krav til ledelsesstilen (PAEI-kombination) afhængig af, hvilken funktion, det drejer sig om. Der kræves således en anden PAEI-kombination i en administrationsfunktion (pAei) end i en produktionsfunktion (Paei). Virksomheden kan analysere hver funktion ud fra dens faktiske adfærd og ud fra hvilken ledelsesstil, der må anses som nødvendig fra funktionen, for at den skal kunne levere sit fremtidige bidrag til helheden effektivt og rationelt på kort og på lang sigt.

På samme måde som virksomhedens forskellige funktionsområder kan analyseres ud fra PAEI-stil, kan *virksomheden som helhed* også analyseres på denne måde.

Til ethvert stadium af en virksomheds liv fra fødsel til død svarer en adfærd, som kan udtrykkes som kombinationer af PAEI. I et stadium vil virksomheden f.eks. have for svært ved at prioritere mellem mange gode idéer (PaEi), mens den på et andet stadium har for svært ved at forny sig (PAei).

Virksomheden kan således analyseres ud fra dens adfærd og ud fra hvilken ledelsesstil, der i næste stadium skal udgå fra topledelsen, for at virksomheden kan fortsætte med at vokse (kvalitativt og/eller kvantitativt), eller for at forældelsen kan stoppes og afløses af fornyelse.

### 3. Konflikter er uundgåelige og uundværlige

Konflikter er uundgåelige og uundværlige i enhver virksomhed.

Det skyldes:

- at ledere har forskellige dominans i forhold til de fire ledelsesroller (se afsnit 1)
- at udførelse af de forskellige funktioner kræver, at funktionerne lægger vægt på forskellige ledelsesroller (se afsnit 2)
- at den vægt der skal lægges på de enkelte ledelsesroller for virksomheden som helhed skifter over tid.

Det er igennem håndteringen af disse konflikter, at balancen mellem de enkelte ledelsesroller etableres, og at virksomheden, ledelse og medarbejdere har mulighed for at udvikle sig.

Det betyder ikke, at enhver konflikt er ønskværdig. F.eks. vil en ledelsesgruppe bestående af følgende ikke komplettere hinanden, fordi de ikke har forståelse for de andres dominerende roller og måde at lede på:

P - - -  
- A - -  
- - E -  
- - - I

En sådan ledelsesgruppe vil ikke have mulighed for at håndtere konflikterne, lære af dem og udvikle virksomheden og sig selv.

Det er derfor en vigtig opgave for ledelsen at sørge for, at ledelse og medarbejdere bringes i situationer, hvor de får mulighed for at udvikle sig i de ledelsesroller, som de er svage i, således at de som minimum får forståelse for alle rollerne (paei), og derved får respekt for de andres jobvilkår.

Ofte er det vel sådan, at virksomhederne forfremmer på baggrund af medarbejdernes stærke sider, uden at gøre sig klart, om det nye job stiller de samme krav til PAEI-kombination, og uden at have givet medarbejderen lejlighed til at udvikle sig i de ledelsesroller, som det nye job kræver.

#### 4. Autoritet, magt og indflydelse

Begreberne autoritet, magt og indflydelse er nødvendige elementer for effektiv gennemførelse af beslutninger.

*Autoritet* defineres som den formelle *ret til at træffe beslutning*, som er indbygget i jobbeskrivelsen og uafhængig af evne, kundskab, personlighed, forbindelser osv.

*Magt* defineres som *evnen til at belønne eller straffe* (ikke retten til...). Efter denne definition er det ikke blot lederen, som har magt, men også medarbejderen, f.eks. ved at tilbageholde et forventet samarbejde. I en organisation, hvor alle behøver hinanden, har alle en eller anden form for magt over andre.

*Indflydelse* defineres som *evnen til at få en beslutning/job gennemført* uden brug af autoritet eller magt, men udelukkende fordi »modtageren« føler, at beslutningen er rigtig og træffer sin egen beslutning i overensstemmelse hermed.

Kun i dele af sit totale job har en leder *samtidig* fuld autoritet, magt og indflydelse til at få en beslutning/et konkret job udført, idet en del af magten og indflydelsen ligger hos andre; så selv om man tænker sig en leder, som er tæt på at være en PAEI, er det ikke nok.

I beslutningssituationer hvor lederen ikke samtidig har fuld autoritet, magt og indflydelse er det nødvendigt, at beslutningen tages af den kreds, som tilsammen har fuld autoritet, magt og indflydelse, for derved at sikre, at beslutningen føres ud i livet effektivt og rationelt. (Effektivt = nå målet. Rationelt = brug af færrest mulige ressourcer i det lange løb). Det er ikke sikkert, at den kreds afspejler virksomhedens organisatoriske hierarki.

#### 5. Beslutningsprocessen

Beslutningsprocessen, individuelt og i grupper, indeholder forskellige trin. En årsag til at gruppearbejde ofte kan føles frustrerende, og at resultatet ikke er tilfredsstillende, skal søges i, at de enkelte medlemmer *ikke samtidig befinder sig på samme trin* under arbejdet, med det resultat, at kommunikationen vanskeliggøres/blokeres, og resultatet lider under det. Trinene er:

- Optø, gøre gruppen rede til at arbejde
- Indsamle data
- Analysere data, finde mønstre
- Udklække, sove på det
- Se/finde løsningsmuligheder (a ha!)
- Analysere/tilpasse løsningsmuligheder, ikke alle er realistiske
- Vælge løsning, hvad, hvornår, hvordan, af hvem
- Styrke beslutningen, er gruppen tilfreds.

Denne beslutningsproces afspejler processen for ikke-programmerede beslutninger, dvs. beslutninger hvor resultatet eller arbejdsmetoden ikke er kendt på forhånd. At oprette en bankbog er en programmeret beslutning, idet resultatet er kendt på forhånd, og de måder man skal nå resultatet på er kendt f.eks. fra en forretningsgang.

Det er karakteristisk, at forskellige personer reagerer forskelligt i de forskellige trin af processen.

I en PAEI inddeling sætter:

En A-domineret person fokus på: Dataindsamling, dataanalyse.

En E-domineret person fokus på: Se løsningsmuligheder.

En I-domineret person fokus på: Analyse og tilpasning af løsningsmuligheder.

En P-domineret person fokus på: Valg af løsning.

Deltagerne vil være tilbøjelige til at søge mod det trin i beslutningsprocessen, hvor de befinder sig godt og blive der, uanset hvor de øvrige deltagere befinder sig.

Forståelsen hos deltagerne for trinene og for at arbejde *sammen* og *samtidig* gennem alle trinene er derfor vital. Støt dem, hvor de er svage («*de andre* går for hurtigt frem» (A), «*de andre* lytter ikke til mine idéer» (E), «*de andre* kan ikke enes» (I), «spild af tid, *de andre* skulle bare lade mig» (P); og anvend dem, hvor de er stærke.

## 6. Organisation for den daglige drift

Presset i virksomheden for at producere/sælge produkter/tjenesteydelser er meget nærværende i virksomhedens dagligdag. Langt den over-

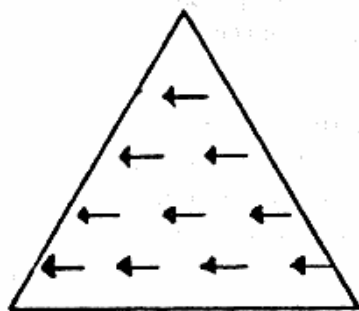
vejende del af medarbejderne inklusive chefer er optaget af denne opgave, *enten* ved at de direkte producerer eller sælger, P-rollen, *eller* ved at de udfører administration som følge af produktion eller salg, *eller* ved at de arbejder med at gøre de systemer, som virksomheden arbejder efter mere rationelle, A-rollen.

E-rollen bliver der ofte først stillet krav om over for ledere højt oppe i organisationen, og i værste fald anses E-rollen på lavere niveauer som direkte uønsket eller truende. I-rollen fører ofte en noget skyggeagtig tilværelse; den er hverken anerkendt eller integreret.



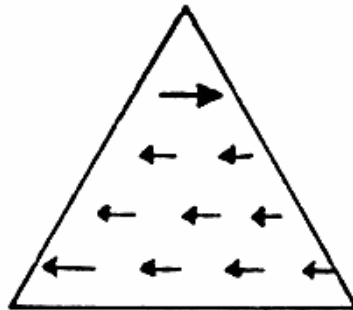
Folk med talent for E er tilbøjelige til at give op og forlade organisationen eller undertrykke deres E. Grænsen for E bevæger sig opad i organisationen, mens A spreder sig (som cancer).

En sådan organisation er først og fremmest egnet til at gennemføre den daglige drift effektivt og rationelt, når omgivelserne er stabile. Der gøres meget for at forudse de situationer, som virksomheden kan komme i, og der laves systemer og regler til at håndtere sådanne situationer. Så mange beslutninger som muligt er gjort programmerede.





Men hierarkiet er ikke lige så egnet til at arbejde i ustabile omgivelser. Virksomheden er ikke struktureret til gennemførelse af omstilling og fornyelse, og en E-orienteret topledelse kan ikke svinge organisationen rundt. Den er for programmeret.



At omstille og forny vil sige at arbejde med uprogrammerede beslutninger. De er karakteriseret ved

- at være selvstartende
- at færdigt svar ikke findes
- at problemet først skal findes
- at informationerne først skal indsamles
- at handlingsalternativer først skal defineres
- at et valg blandt alternativerne skal foretages.

I det stadige valg om, hvordan balancen skal være i ressourceanvendelsen mellem at arbejde med programmerede beslutninger (den daglige drift) og at arbejde med ikke-programmerede beslutninger, vil det sædvanligvis være de programmerede, som vinder, fordi:

- der er et tidspres
- man kan umiddelbart få øje på resultatet
- det forårsager mindre uro, fordi beslutningerne kendes
- det indebærer mindre risiko, fordi man følger eksisterende mønstre
- man kan lettere identificere succes og fiasko
- belønningssystemerne er knyttet til hierarkiet og den daglige drift, og ikke til at forny og til at være villig til at løbe den risiko, der er forbundet hermed.

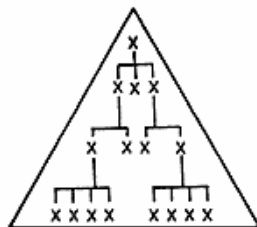
## 7. Parallel organisationsstruktur

En måde at få en bedre balance mellem ressourceanvendelsen på programmerede og ikke-programmerede beslutninger er at opbygge en parallel organisation, som opbygges efter de behov og den arbejdsproces, som er karakteristisk for ikke-programmerede beslutninger, og som anvender og lægger vægt på E og I egenskaber i et samarbejde med P og A egenskaberne. Det er naturligvis de samme personer, som indgår i begge organisationsstrukturer.

Organisationsstrukturen i sin helhed kan skitseres således:

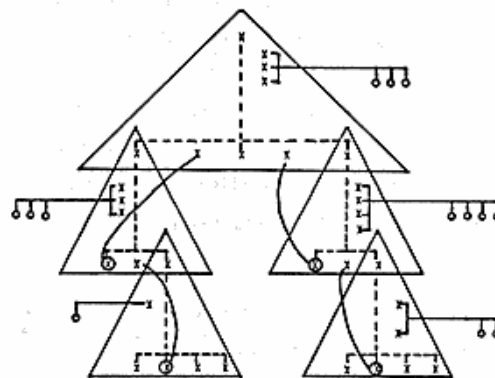
*PA-systemet:*

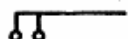

Gennemførelse af den daglige drift



*EI-systemet:*

Gennemførelse af udvikling



EI-systemet har form af en række udviklingsteams (  ) og et styreteam (  ) på hvert større organisatorisk niveau.

Et *udviklingsteam* er en form for projektgruppe, der er karakteriseret ved:

- at deltagerne er udvalgt på tværs af strukturen i PA-systemet.
- at teamet er autonomt, idet deltagerne er sammensat således, at de tilsammen har autoritet, magt og indflydelse til *at beslutte* omkring – og sikre gennemførelse af – den udviklingsopgave, de er sat til at løse (se afsnit 4). Det vil bl.a. sige, at der i teamet godt kan deltage personer, som ikke er knyttet til virksomheden.
- at de fire ledelsesroller (PAEI) er repræsenteret og udføres af forskellige personer i teamet (se afsnit 1).

*P-rollen* (= PaEi = gennemfører) udføres af den person, som har autoriteten (se afsnit 4). Han har ansvar for, at teamet producerer løsningen inden for tidsrammen og for gennemførelse af teamets resultat i PA-systemet.

*A-rollen* (= pAEi = administrator) udføres af en af de personer, som er udpeget til teamet, fordi han har magt over eller indflydelse på problemets løsning. Han har ansvaret for materialer, tider, steder, indkaldelse, referat og de fysiske forhold.

*E-rollen* (= paEI = ressourcer) udføres af de øvrige personer, som er udpeget til teamet, fordi de har magt over eller indflydelse på problemets løsning. De har ansvaret for at komme med data om problemets natur og ideer til dets løsning.

*I-rollen* (= paeI = integrator) udføres af en person, som hverken har autoritet, magt eller indflydelse over problemets løsning og som ikke er afhængig af P, men som er respekteret af teamet, herunder af P. Han har ansvaret for at integrere teamet, d.v.s. at lede teamet igennem trinene i processen sammen og samtidig (se afsnit 5), og således give teamets medlemmer lejlighed til at lære og til at respektere hinandens stærke og svage sider.

*Bemærk:*

- at teamet har en ledelse som ethvert andet team, men at ledelsesopgaven er fordelt på forskellige personer. D.v.s. at der er indbygget konstruktiv konflikt og dermed mulighed for at lære og for at vokse, f.eks. er P (ansvar for resultat) og I (ansvar for proces) i konflikt.
  - at rollerne ikke er fordelt efter, hvad folk i forvejen er gode til, men ud fra muligheden for at træne sig i udførelsen af roller, som de sædvanligvis ikke udfører i PA-systemet. Det gælder særlig AEI-rollerne. For gennemføreren ligger træningen mere i, at han ikke har ansvaret for den totale ledelse af teamet.
- d. at teamet arbejder efter den proces, som karakteriserer ikke-programmerede beslutningssituationer (se afsnit 5).
- e. at teamet efter en række regler der har som mål at beskytte teamet mod det stærke PA-system, der vil være tilbøjeligt til at tvinge ressourceanvendelsen over mod den daglige drift og bort fra EI-systemet og fra udviklingsopgaven.

Hvert udviklingsteam rapporterer til et *styreteam*, hvoraf der er oprettet et for hver større organisatorisk enhed i PA-systemet. Det er bl.a. et styreteams opgave at fastlægge de rammer, inden for hvilke et udviklingsteam er autonomt.

Et styreteam består af:

- chefen for den organisatoriske enhed som styreteamet afspejler
- de personer som refererer direkte til ham i PA-systemet
- en repræsentant for hvert lavere placeret styreteam, som refererer direkte til det pågældende styreteam (  $\sigma^x$  )
- en repræsentant for hvert udviklingsteam som refererer til styreteamet (  $\sigma^x$  )

Styreteams er i øvrigt sammensat efter de samme principper og arbejder efter samme proces som nævnt ovenfor under udviklingsteams.

## 8. Opbygningen af ADIZES' metode

Opbygningen af metoden i en virksomhed gennemløber 11 faser:

### 1. Status og udviklingsplan.

Status og plan udarbejdes af et team på 15-25 personer, udvalgt fra mindst tre organisationsniveauer. Teamet arbejder i øvrigt efter de samme principper som nævnt under udviklingsteams (afsnit 7). Fasen ender med at diagnoseteamet efter ca. 5 dage har defineret og prioriteret en række opgaver, som man anser for så væsentlige, at man ønsker at sætte ressourcer af til at løse dem.

Opgaverne er karakteriseret ved, at ingen enkeltperson har autoritet, magt og indflydelse til at løse disse udviklingsopgaver og sikre gennemførelsen af dem, samt at de vedrører virksomheden som helhed, ikke kun en enkelt afdeling.

### 2. Team opbygning og træning.

Sammensætning og træning af de teams, som skal løse de udviklingsopgaver, som virksomheden har prioriteret i fase 1. Efter træningen går de enkelte teams i gang med opgaveløsningen. Sammensætning af hvert team og arbejdsmetoden i et team er nævnt i afsnit 7.

### *3. Opbygning og træning af styreteams.*

Parallelt med fase 2 sammensættes og trænes det styreteam, som skal koordinere de teams, som er nedsat i fase 2, for at løse de prioriterede udviklingsopgaver. Dette styreteam fører virksomheden gennem de følgende faser i metoden.

### *4. Mål og overordnede strategiske plan.*

Logisk set burde denne fase være den første, men det er samtidig en vanskelig og sensitiv fase. Ideen med at lægge strategisk planlægning som fase 4 er, at de første 3 faser bruges til at lære at samarbejde, at erkende afhængigheden af hinanden og at opnå hurtige resultater via et struktureret team-work omkring mere overskuelige problemstillinger. Derefter er der skabt en basis for, at vi sammen kan arbejde med en mere vanskelig opgave, som strategisk planlægning er.

### *5. Organisation for drift.*

I lyset af resultatet fra den strategiske planlægning, fastlægger styreteamet den organisationsstruktur (PA-systemet), som skal gennemføre strategien.

### *6. Kaskade.*

ADIZES' metode er en ledelsesmetode der anvendes permanent, ikke ad hoc, til at løse problemer. Når virksomheden er kommet igennem fase 4, har metoden nu fungeret så længe i organisationen, og så mange har været involveret, at processen kan starte forfra for organisationsenhed(er) på næste, lavere niveau i organisationen. Fase 1 vil nu beskæftige sig med organisationsenhedens forhold (hvad kan *vi* gøre) og ikke med forhold for virksomheden som helhed (hvad burde *de andre* gøre).

### *7. Informationssystemerne.*

Styreteamet fastlægger det informationsflow, som er nødvendigt for at kunne holde øje med gennemførelsen af den strategiske plan og dens forudsætninger.

### *8. Detaljeret strategisk planlægning.*

Styreteams på virksomhedsniveau og på funktionsniveau udarbejder de detaljerede planer for gennemførelse af den strategiske plan.

### 9. Ressourceallokering.

På baggrund af den detaljerede planlægning i fase 8 disponeres ressourcerne.

### 10. Organisation for udvikling.

Samtidig med at virksomhedens styreteam og de styreteams på lavere organisationsniveau som måtte være etableret, har arbejdet sig igennem faserne 1-9, har metoden via fase 6 spredt sig ned i organisationen og har nu formet en EI-struktur parallelt med den eksisterende PA-struktur (se afsnit 7). Organisationen har fået erfaring i anvendelsen af metoden, og i denne fase vurderes resultaterne og eventuelle ændringer i anvendelsen gennemføres.

### 11. Vurdering af/ændringer i belønningssystemer.

En organisations belønningssystemer er i det store og hele knyttet til PA-strukturen (se afsnit 6). For at styrke EI-strukturens overlevelse, må der knyttes belønningssystemer hertil.

På samme måde som i fase 2 anvender hvert styreteam under fase 4, 5 og 7-11 ad hoc teams til udførelse af delopgaver i den pågældende fase.

I starten vil der gå lang tid med at gennemløbe faserne, og det vil være nødvendigt at springe tilbage til fase 1 før alle 11 faser er gennemført, fordi forudsætningerne ændrer sig.

Når træningen er etableret, går det hurtigere, og det er tanken, at faserne gennemløbes i løbet af et år, hvorefter der startes forfra igen.

ADIZES' metode er således en ledelsesmetode som kobler

– ledelse og problemløsning

sammen med

– teamtræning

– individuel vækst og

– ledelsesudvikling

} on the job training

og dermed fremmer og sikrer gennemførelse af ændringer og fornyelser i virksomheden og opbygger bedre moral, gensidig forståelse for samarbejde og for helheden.

## 9. Reference

I bogen »How to Solve the Mismanagement Crisis« af Ichak Adizes, Dow Jones-Irwin 1979, er de nævnte opfattelser omkring ledelse nærmere beskrevet.

Bogen er oversat til dansk og udgivet på Børsens Forlag i 1979 under titlen »Lederens faldgruber«.