

Hvem styrer DIN virksomhed?

Af [EVA ANDERSEN](#)

Jyllands Posten 2008-12-17

Den allestedsnærværende finanskrisen er en eksamen for enhver chef. Mød fire typiske ledertyper og se, hvordan de hver især klarer modgang.

Fire karakteristiske ledertyper vil hver især håndtere en krise vidt forskelligt ifølge Jørgen C. Friis

Her kan du møde de mest almindelige cheftyper, som kan blive afgørende for, om virksomheden slipper godt fra økonomiske problemer, svigtende salg og anden modgang. Sig goddag til entreprenøren, producenten, administratoren og integratoren.

Entreprenøren er altid optimistisk

Han har haft stor succes de senere år og er en meget karakteristisk ledertype i dansk erhvervsliv. Entreprenøren er en igangsætter, en leder, som altid er på vej med noget nyt og spændende. Han eller hun er nytænkende og altid optimist. For entreprenøren er intet umuligt - alt kan lade sig gøre - og alle forhold ses som nye muligheder, der kan medvirke til at udvikle forretningen.

Det gælder også krisen, selv om ordet krise faktisk ikke indgår i hans ordforråd. For entreprenøren tror grundlæggende på, at energi og endnu mere gå-på-mod løser enhver kritisk situation. Typisk vil han forsøge at sælge sig ud af krisen eller satse på udvikling af nye markeder og løsninger.

Men ifølge Jørgen C. Friis har entreprenøren også sine svage sider som kriseleder: Han risikerer at spilde tiden og bruge organisationens energi forkert. »Faren ved denne ledertype er, at hans eller hendes løsningsforslag sluger hele organisationens tid og energi. Entreprenøren vil ofte komme til at overhøre faresignalerne og komme for sent i gang med de nødvendige tilpasninger i organisationen,« Den ukuelige optimisme - hvor beundringsværdig den end er - kan ligefrem være farlig, når det går skidt for erhvervslivet og den enkelte virksomhed.

»For mange medarbejdere kan entreprenørens optimisme stå i skærende kontrast til de opfattelser, de møder fra anden side. Mange medarbejdere ønsker at møde stabilitet, konsistens og klare retningslinjer når tiderne er usikre,« siger Jørgen C. Friis.

Producenten er den klassiske leder

Ejerlederen, fabrikanten er den klassiske "producent". Han er en rigtig praktiker - robust, modig og handlekraftig, når der skal bygges op, og når organisationen skal styres gennem krisetider uden rysten på hånden. Producenten er en handlingens mand, og hans yndlingsudtryk er: *Hvor svært kan det være?*

Faren ved producentens lederstil er bare, at han risikerer at drage forhastede konklusioner i sin iver efter at vise handlekraft. I perioder med turbulens er det en god ting at være grundig og kunne se tiden an, og de egenskaber har producenten typisk ikke. Hans beslutninger mangler derfor tit et solidt grundlag som analyser og konsekvensberegninger, og han kommer let til at fremstå både hård, konsekvent og lidt for hurtig, når han træffer beslutninger - især når det gælder følsomme situationer som fyringsrunder.

Med en producent som leder vil medarbejderne som udgangspunkt føle, at der bliver taget hånd om virksomheden - til gengæld risikerer producenten at skade virksomhedens image med sin direkte facon, fordi han glemmer at tænke langsigtet.

Den systematiske administrator

Analyser, systematik og sans for detaljen er administratorens store styrker som leder - og administratoren stortrives derfor i krisetider, hvor han straks vil tage fat på at analysere og konsekvensberegne.

Han bryder sig derimod slet ikke om offentlighed omkring sin person. Ledelse er noget, som udøves bag en lukket dør, og når han åbner døren, er det ofte for at fremvise nye administrative løsninger og systemer.

Administratoren vil typisk reagere på en krise med et øjeblikkeligt indkøbsstop for at nedbringe lageret, og selv det mindste indkøb skal godkendes af ledelsen. Der bliver lavet konsekvensberegninger af den mindste detalje, og han reviderer budgettet om og om igen. Til gengæld halter det ofte mere med handlekraft og eksekvering.

»Administratoren risikerer at overanalysere situationen og gøre de administrative løsninger for omfattende - og medarbejderne kan savne hans synlige ledelse og handlekraft. Administratoren er sjældent den leder, som motiverer organisationen til at yde en ekstra indsats,« fortæller Jørgen C. Friis.

Integratoren

Endelig er der integratoren. Den loyale og socialt orienterede leder, som ikke bryder sig om den utryghed, en krise medfører. Derfor siger han tit: Lad os se tiden an. Integratoren engagerer sig dybt i sine ansatte, og under en krise er hans store bekymring medarbejdernes ve og vel. Han er bekymret for sine medarbejdere og forsøger at finde en menneskelig løsning på problemerne. Han er god til at informere løbende, og han involverer medarbejderne i krisens betydning for virksomheden som arbejdsplads. Han vil typisk forsøge at løse situationen ved at skabe nye former for arbejdsfordeling, lade folk gå på nedsat tid og gennemføre en solidarisk lønnedgang.

Men hans forsøg på at skabe tryghed for alle medfører ofte det stik modsatte - nemlig utrygge og ængstelige medarbejdere. Hans svage side er nemlig, at han trækker de ubehagelige, nødvendige beslutninger i langdrag, og så er han som person meget konfliktsky.

»Han risikerer at reagere for sent på en ændret markedssituation. Når behovet for handling og konsekvens bliver akut og tvingende nødvendigt, gør han typisk den fejl at haste tingene igennem, og resultatet er yderligere utryghed i organisationen,« siger Jørgen C. Friis.