

## Situationsbestemt ledelse

---

Af Benta Lønge\*)

### *Resumé*

*Situationsbestemt Ledelse er 80'ernes krav til ledere på alle niveauer om bevidst at vælge en lederadfærd, der viser sig effektiv. Det er krav, der samtidig skaber spændende jobs med forskellige former og grader af medbestemmelse og ansvar – for både ledere og medarbejdere.*

*Situationsbestemt Ledelse sammenkæder allerede kendte ledelses- og motivationsmodeller til et anvendeligt stykke værktøj.*

*Modellen er en udviklingsmodel, der indeholder en klokkeformet kurve, som beskriver et udviklingsforløb hos medarbejderne. Situationsbestemt Ledelse skaber overensstemmelse mellem lederstil og medarbejder-jobmodenhed.*

*Modellen kan anvendes som både diagnostiserings-, udviklings- og træningsmodel for og af ledere.*

*Artiklen redegør for de vigtigste begreber og sammenhænge i modellen.*

---

\*) Chefrådgiver, cand. psych., Øberg ODC, København.

## Situationsbestemt ledelse

---

Af Benta Lønge\*)

### *Resumé*

*Situationsbestemt Ledelse er 80'ernes krav til ledere på alle niveauer om bevidst at vælge en lederadfærd, der viser sig effektiv. Det er krav, der samtidig skaber spændende jobs med forskellige former og grader af medbestemmelse og ansvar – for både ledere og medarbejdere.*

*Situationsbestemt Ledelse sammenkæder allerede kendte ledelses- og motivationsmodeller til et anvendeligt stykke værktøj.*

*Modellen er en udviklingsmodel, der indeholder en klokkeformet kurve, som beskriver et udviklingsforløb hos medarbejderne. Situationsbestemt Ledelse skaber overensstemmelse mellem lederstil og medarbejder-jobmodenhed.*

*Modellen kan anvendes som både diagnostiserings-, udviklings- og træningsmodel for og af ledere.*

*Artiklen redegør for de vigtigste begreber og sammenhænge i modellen.*

---

\*) Chefrådgiver, cand. psych., Øberg ODC, København.

## Indledning

Situationsbestemt Ledelse skal som begreb tages helt bogstaveligt. Ledelse, og her taler vi om effektiv ledelse, er bestemt af situationen, d.v.s. opgavens art, tildelte ressourcer af både økonomisk, teknisk og personalemæssig art, tid, medarbejdernes indsigt og engagement i opgavens faglige aspekter og løsning deraf og ikke mindst lederens færdigheder som leder.

Hvad skal det nu betyde?

Er det ikke mere nok at være demokratisk, eller hvad med den autoritære form, som vi jo alligevel så tit må ty til? »Det er det hurtigste, og medarbejderne vil jo alligevel ikke påtage sig ansvar, når det kommer til stykket.«

Vi har været så tilbøjelige til netop at opfatte ledelse som noget enten – eller. Ledelseslitteraturen har naturligvis medvirket til denne opfattelse, men mon ikke lederne ofte har savnet en mere nuanceret og – en med virkeligheden – mere sammenfattende model?

Vi kan ikke fortsætte med at tale om f.eks.

- enten opgaveorienteret eller personorienteret
- enten autoritær eller demokratisk
- enten dovne medarbejdere eller velkvalificerede medarbejdere

En konsekvens af en sådan opfattelse og beskrivelse indebærer, at vi teoretisk tillægger lederne meget snævre måder at udøve ledelse på – og at lederen står i et valg af lederstil, som forhindrer det afbalancerede både – og.

Før en nærmere beskrivelse af modellen »Situationsbestemt Ledelse« skal det slås fast, at der ikke kan udøves effektiv ledelse med én og kun én ledelsesstil.

### Definition af ledelse

- Ledelse er at opnå målbevidste resultater gennem og sammen med andre.
- Ledelse er altså et samspil mellem mennesker, hvorfor en række socialpsykologiske, mellemmenneskelige processer træder i kraft og følger nogle kendte mekanismer eller – lidt forsigtigt – lovmæssigheder.

---

Samspil og kvaliteten af samspillet er bestemt af de mennesker, der indgår i situationen eller opgaveløsningen. Derfor er en bestemt lederstil og effektiviteten heraf udtrykt ved lederens adfærd som leder, d.v.s. det han rent faktisk siger og gør for at opnå målbevidste resultater.

Derudover handler det om medarbejdere. Imidlertid er medarbejdere mennesker med en personlighed, nogle meninger, nogle holdninger, viden og erfaring og meget mere. I denne sammenhæng skal vi som parameter have kendskab til medarbejdernes job-modenhed.

Begrebet modenhed anvender vi i anden forbindelse, hvorfor det i denne sammenhæng under beskrivelsen af modellen bliver præciseret, hvad der menes.

P. Hersey og K. Blanchard (1977) har indsamlet en mængde data fra meget store virksomheder og organisationer og har samtidig set på alle disse data i sammenhæng med de sidste snart 20 års gamle ledelses-, organisations- og motivationsteorier.

Vi kender alle disse teorier i Danmark. Vi er også i Danmark blevet trætte af profeter, især fra USA. Vi har i forskellige sammenhæng måttet erkende, at USA's ledelses- og motivationsteorier ikke bare ukritisk kan overføres til danske forhold.

Den model, som P. Hersey og K. Blanchard har beskrevet, anvender al den viden, som tidligere forskere/praktikere har indsamlet. De anvender allerede indvunden viden samtidig med, at de får indkredset og defineret et par parametre, som er afgørende for den model, der kom til at hedde »Situationsbestemt Ledelse«.

Kan den nu anvendes i Danmark?

Et naturligt spørgsmål, men kun så længe vi ikke har accepteret begrebet bogstaveligt, sådan som det skal forstås. Et lidt groft svar på spørgsmålet vil være: Situationsbestemt vil også sige kulturbestemt. Derfor kan vi anvende dette koncept i danske virksomheder.

Lad os se lidt nærmere på, hvilke parametre, der indgår.

## »Situationsbestemt Ledelse«

Modellen bygges op af to parametre der ikke strider mod hinanden, men netop kan kombineres, hvorfor kvadratet kan anvendes som grafisk model:

		LEDERSTIL	
		HØJ	LAV
Medarbejderorienteret adfærd	HØJ	S 3	S 2
	LAV	S 4	S 1
		Opgaveorienteret adfærd	

*Medarbejderorienteret adfærd* er præget af to-vejskommunikation, megen tid sammen med medarbejderen, psykologisk støtte, megen opmærksomhed f.eks. i form af ros, mange forklaringer om hvorfor, megen vægt på motivation og kontrol af opnåelse af opstillede mål (resultater).

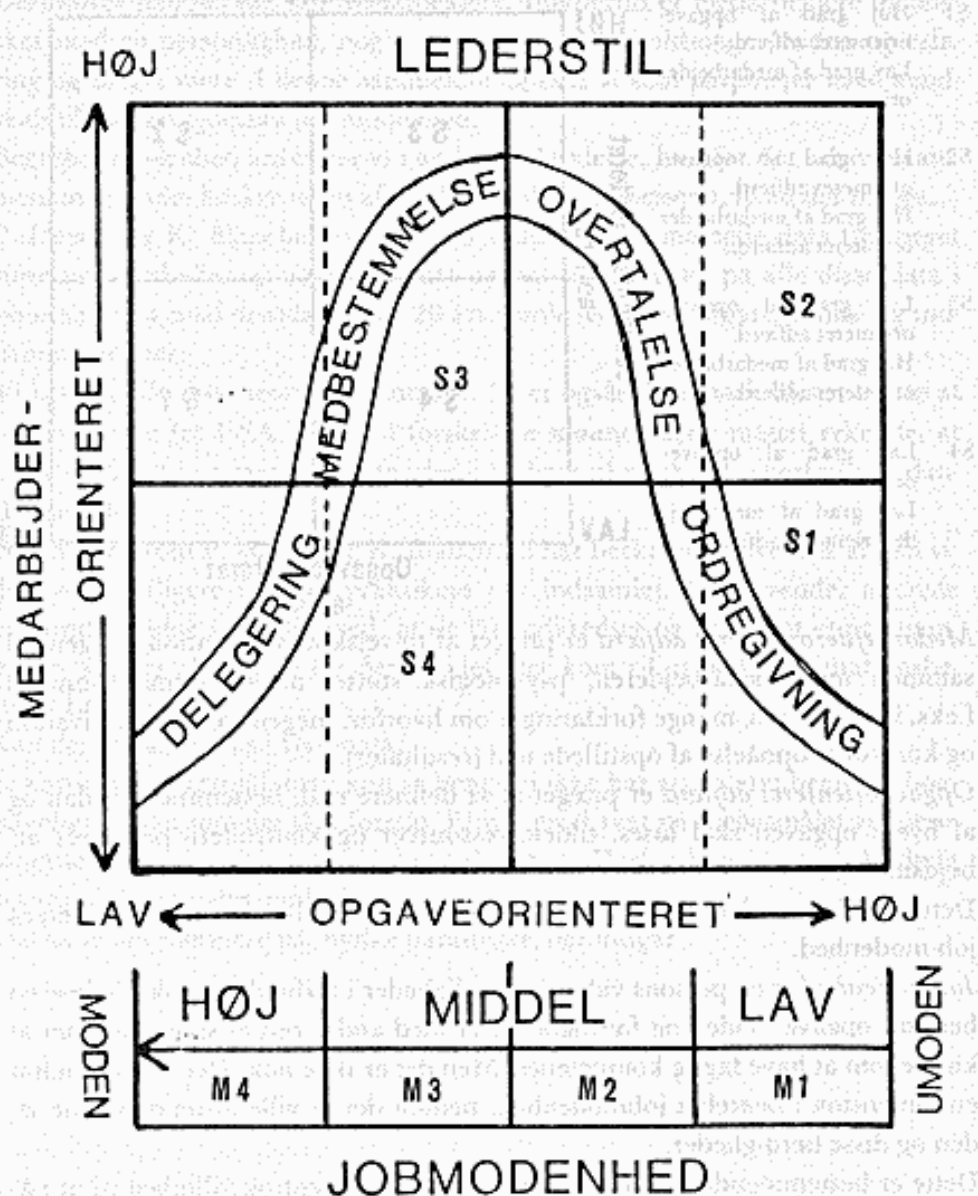
*Opgaveorienteret adfærd* er præget af at definere mål, bestemme hvordan og af hvem opgaven skal løses, tildele ressourcer og kontrollere personers arbejdsindsats.

Dette var den ene halvdel af et samspil. Den anden halvdel er medarbejderens job-modenhed.

*Jobmodenhed* er en persons viden og færdigheder i forhold til at skulle løse en bestemt opgave. Viden og færdigheder er med andre ord et spørgsmål om at kunne, om at have faglig kompetence. Men det er ikke nok. Der indgår endnu en dimension i begrebet jobmodenhed, nemlig det at ville anvende denne viden og disse færdigheder.

Dette er bestemmende for en medarbejders engagement og villighed til at påtage sig ansvar.

Dette er ensbetydende med, at medarbejderen sætter høje og realistiske mål. Modsat jobmodenhed taler vi om jobumodne medarbejdere, d.v.s. medarbejdere uden viden og færdigheder og ofte lavt motiverede og uden engagement. Den færdige model og sammenhæng ser således ud:



*Effektiv ledelse* efter denne model er:

at anvende den lederstil, der er i overensstemmelse med medarbejderens(ernes) jobmodenhed for løsning af en bestemt opgave.

De fire ledelsesstile beskrives således:

*Ordregivning* eller instruktion (S 1), der anvendes, hvor medarbejderen ikke har viden og færdigheder og ikke er velmotiverede. Denne lederstil kaldes ordregivning, nøje svarende til den autoritære lederstil, men i denne sammenhæng en stil, der er valgt ud fra det, medarbejderen kan, og ikke ud fra det lederen tror på, er den rigtige stil.

*Overtalelse* (S 2) er en lederstil, der anvendes, hvis medarbejderen har viden og færdigheder, d.v.s. kan løse opgaven men motivationen mangler. Vi kender alle lederstilen, hvor medarbejderen skal have at vide, ikke hvordan men hvorfor medarbejderen kræver en forklaring.

Lederen skal overføre sin egen begejstring og sit eget engagement til medarbejderne.

*Medbestemmelse* (S 3) anvendes, hvor medarbejderne har nødvendig viden og færdigheder, og derfor kan være med til at træffe beslutninger. Ofte vil sådanne medarbejdere netop kunne motiveres og engageres ved at deltage i beslutningsprocesser, og dermed blive medansvarlige. Lederen skal ikke interessere sig for den faglige side, det gør medarbejderen.

*Delegering* (S 4) anvendes, hvor medarbejderen befinder sig på modenhedsskalaens højeste niveau, har fuld jobviden og er velmotiveret til at gennemføre opgaven. En medarbejder på dette niveau opfatter en øget delegering fra lederens side som et positivt udtryk for tiltro og fortrolighed.

Vi skal til stadighed huske, at lederstil og jobmodenhed skal ses i sammenhæng ved løsning af en konkret arbejdsopgave. Dette indebærer, at der altid i en virksomhed er både job-modne og job-umodne medarbejdere. Det betyder, at lederen til hver en tid må være klar over, hvilken lederstil, han skal anvende. Han må være dygtig til at vurdere, hvilken situation han befinder sig i, og han skal være trænet i at kunne anvende de forskellige lederstile i de rigtige situationer.

Som en nuance skal det tilføjes, at lederen også har en opgave som leder. Til løsning af denne opgave kan *han* være mere eller mindre job-moden. At mestre alle fire ledelsesstile, at ville anvende dem efter en vurdering af medarbejdernes job-modenhed, betyder i denne sammenhæng, at

lederen er job-moden.

Et par generelle bemærkninger, der også gælder for denne model, skal her nævnes — blot for ikke at glemme, hvad vi alle godt ved:

Ledere har sædvanligvis flere medarbejdere. Disse vil befinde sig på forskellige steder på modenhedsskalaen.

Giver det nu total forvirring? Nej, men der gælder det samme her som i andre sammenhænge. Det basale tillidsniveau mellem leder og medarbejder skal være i orden, derved undgås misopfattelser af det, der siges og gøres i den konkrete situationer, og den enkelte medarbejder opfatter ikke et lederstilsskift forstyrrende for det i øvrigt eksisterende samarbejdsforhold.

En anden — på papiret i hvert fald — selvfølgelig bemærkning, skal være den, at lederen uafhængigt af valgte lederstil, fortsat er leder. Lederen skal stå stærkt i billedet som leder.

Lederen er den, der vælger lederstil.

Lederen er den, der beslutter, hvem der kan beslutte.

Ingen af de fire ledelsstile er udtryk for mangel på ledelse.

Hvor blev dynamikken af i denne beskrivelse?

Modenhedsniveauet er ikke en konstant størrelse hverken hos den enkelte eller den enkelte overfor forskellige opgaver. Dels er mennesker jo forskellige, dels udvikler de sig med tiden i forskelligt tempo, og dels stiller arbejdsopgaverne forskellige krav til faglig kunnen og interesse.

Derfor er modellens kurve en udviklingskurve, hvor de enkelte elementer er som beskrevet ovenfor, og hvor lederen med sin adfærd kan bevæge sig frem og tilbage på kurven, men det er vigtigt i et udviklingsforløb ikke at springe udviklingstrin over.

## Træning i de fire ledelsstile

Hele modellen er træningsmæssigt bundet sammen af et sæt værktøjer i form af skemaer. Skemaer til diagnostisering af egen og andres lederstil, diagnostisering af egen og andres jobmodenhed, diagnostisering af egen og andres anvendelse af forskellige former for magt og endelig mulighed for at sammenholde og kombinere al den viden, der herved kommer for dagens lys.

Selvsagt kan dette give anledning til mange aktiviteter.

Som yderpunkt kan nævnes det personorienterede, hvor den enkelte trænes i at anvende en eller flere ledersstile. Et andet yderpunkt er kortlægning af flere niveauer i samme organisation med hensyn til lederstil, jobmodenhed og



magtformer, således som man selv opletter det, og således som det modsvarende niveau henholdsvis egen chef og egne medarbejdere oplever en selv. Modellen bliver med en sådan anvendelse meget jordnær, meget konkret og meget virksomhedsorienteret.

## Afslutning

Modellens idé og dynamik har et videre perspektiv og kan danne grundlag for mange dagsaktuelle debatter:

Al uddannelse og undervisning må starte med ordregivning (S-1) indtil eleverne har fået tilført viden om det konkrete emne.

Politikere taler om medbestemmelse (nærdemokrati), men må naturligt udøve overtalelse (S-2), for at viderebringe det politiske budskab.

I Sverige er der med den svenske lov om medbestemmelse lovgivet om at anvende medbestemmelse (S-3), uden hensyntagen til job-modenhed hos de ansatte. Tillidsmandskurser er et forsøg på at bøde på det.

Forældre ønsker at udvikle deres børn til voksne og harmoniske mennesker, men glemmer at anvende alle fire ledelsesstile i forskellige dagligdagssituationer i *hele* opvækstperioden.

Mulighederne for at se og forstå sammenhænge ved anvendelse af modellen er utallige.

## Referencer

Hersey, Paul & Blanchard, Kenneth H. So you want to know your leadership style?

Training and Development Journal, February 1974, 22-37.

Hersey, Paul & Blanchard, Kenneth H. Management of organizational behavior: Utilizing human resources (3rd Ed.). Englewood Cliffs, N. J.: Prentice-Hall, 1977.

magtformer, således som man selv opletter det, og således som det modsvarende niveau henholdsvis egen chef og egne medarbejdere oplever en selv. Modellen bliver med en sådan anvendelse meget jordnær, meget konkret og meget virksomhedsorienteret.

## Afslutning

Modellens idé og dynamik har et videre perspektiv og kan danne grundlag for mange dagsaktuelle debatter:

Al uddannelse og undervisning må starte med ordregivning (S-1) indtil eleverne har fået tilført viden om det konkrete emne.

Politikere taler om medbestemmelse (nærdemokrati), men må naturligt udøve overtalelse (S-2), for at viderebringe det politiske budskab.

I Sverige er der med den svenske lov om medbestemmelse lovgivet om at anvende medbestemmelse (S-3), uden hensyntagen til job-modenhed hos de ansatte. Tillidsmandskurser er et forsøg på at bøde på det.

Forældre ønsker at udvikle deres børn til voksne og harmoniske mennesker, men glemmer at anvende alle fire ledelsesstile i forskellige dagligdagssituationer i *hele* opvækstperioden.

Mulighederne for at se og forstå sammenhænge ved anvendelse af modellen er utallige.

## Referencer

Hersey, Paul & Blanchard, Kenneth H. So you want to know your leadership style?

Training and Development Journal, February 1974, 22-37.

Hersey, Paul & Blanchard, Kenneth H. Management of organizational behavior: Utilizing human resources (3rd Ed.). Englewood Cliffs, N. J.: Prentice-Hall, 1977.