

# Situationsbestemt ledelse

Af VS (januar 2014)

I kapitel 6 kan du lære om forskellige kendte ledelsestyper og ledelsesformer, og om hvordan udelegering af opgaver kan foregå. I kapitel 7 gennemgås lederens funktioner. De forskellige ledelsestyper og ledelsesstile kan kombineres, når lederen bruger situationsbestemt ledelse.

Situationsbestemt ledelse er udviklet af organisationsteoretikerne Dr. Paul Hersey og Dr. Kenneth Blanchard og er anerkendt og anvendt i hele verden. Modellen vil blive præsenteret i afsnittet her.

Dr. Paul Hersey og  
Dr. Kenneth Blanchard

## HVAD ER SITUATIONSBESTEMT LEDELSE?

Situationsbestemt ledelse er, når man skifter mellem forskellige ledelsesstile afhængig af den situation, man befinder sig i. Lederen vurderer samtidig, hvilke kompetencer og erfaringer og hvilken motivation den enkelte medarbejder har for den opgave, der skal udføres. Og valget af lederstil sker ud fra dette. Ledelsesstilen justeres løbende, i takt med at medarbejderens udvikler sig.

Lederen kan fx være dig som gruppeleder i en plejeenhed i hjemmeplejen. Du kan bruge modellen herunder, der viser de fire forskellige ledelsesstile, som du som gruppeleder skal lære at skifte imellem. Den konkrete situation kombineret med medarbejdernes kompetencer og erfaringer bestemmer dit valg af lederadfærd over for dine medarbejdere.

## HVORDAN KAN SITUATIONSBESTEMT LEDELSE BRUGES I PRAKSIS?

Lederen gennemgår typisk 3 trin i processen ved situationsbestemt ledelse:

- Trin 1 – fokus på opgaven
- Trin 2 – fokus på medarbejderen
- Trin 3 – fokus på ledelsesstilen.

### Trin 1 – fokus på opgaven

Først finder lederen ud af, hvilke opgaver medarbejderen skal løse. Lederen vurderer:

- Hvor svær er opgaven?
- Er opgaven ny, eller er medarbejderen allerede bekendt med opgaven?

3 trin i processen

### Eksempel

Ellen er gruppeleder på afdeling C. Hun tjekker dagens opgaver før gruppemedlemmerne kommer til morgenmøde. I tankerne inddeler hun opgaverne efter, hvor svære de er at udføre.

### Øvelse

---

- Overvej hvilke opgaver, gruppelederen skal overskue en almindelig hverdag på dit praktiksted!
- Forestil dig, at du skulle inddele opgaverne i sværhedsgrader. Hvilke opgaver ville fx kræve en meget vidende og erfaren medarbejder – og hvilke opgaver kræver mindre viden og erfaring?

### Trin 2 – fokus på medarbejderen

Lederen vurderer dernæst medarbejderens faglige viden, færdigheder og motivation med henblik på opgaven:

- Kan medarbejderen løse opgaven? Eller mangler medarbejderen faglige kompetencer til at udføre opgaven? Hvis ikke skal lederen tilføre den faglige viden via information, træning, undervisning eller andet.
- Vil medarbejderen løse opgaven? Eller mangler medarbejderen de fornødne personlige kompetencer? Det ses fx ved manglende selvtillid, engagement og motivation. I så fald skal lederen sørge for, at medarbejderen får tilført de manglende kompetencer.

### Eksempel

Morgenmødet er startet og Ellen ser rundt på de gruppemedlemmer, der er mødt til morgen. En er sygemeldt, og Ellen aftaler med hvert enkelt gruppemedlem, hvilke opgaver de skal varetage – to vidende og erfarne medarbejdere tilbyder selv, at overtage dele af den sygemeldtes arbejde. Ellen vurderer, at afdelingens to social- og sundhedsassistenter skal følges ind på stue 3, fordi den opgave er mere kompleks. Den ene assistent har høj grad af viden, erfaring og etisk sans, mens den anden er helt ny og uerfaren. Hun er til gengæld meget lærenem og motiveret, vurderer Ellen. Ellen sikrer sig, at begge to forstår og kan udføre opgaven.

### Øvelse

---

- Overvej hvilken viden og hvilke erfaringer dine kolleger på dit praktiksted har.
- Hvilke opgaver mener du, de kan varetage – og hvorfor?
- Overvej hvad der kan ske, hvis medarbejderens opgave er for svær?
- Hvad sker der, hvis opgaven er for let?

### Trin 3 – fokus på ledelsesstilen

Ledelsesstilen skal matche medarbejderens behov for ledelse. Lederadfærden kan være instruerende eller støttende over for medarbejderen, og udgangspunktet er den enkelte medarbejders niveau af viden, færdigheder og motivation.

Lederen må overveje:

- Hvornår er der behov for en instruerende ledelsesstil?
- Hvornår kan ledelsesstilen med fordel være støttende?

Lederen kan her vælge mellem fire lederstile (S1-S4).

#### MODEL – DE 4 LEDELSESSTILE (S1-S4)

1. **Stil (S1) DIKTERENDE:** kan bruges til medarbejderen, der er ny, mangler viden, erfaring eller uddannelse og er motiveret for at lære. Det kan også være, når opgaven er ny eller skal løses på en ny måde. 1. stil kan også med fordel bruges, når medarbejderen mangler motivation for opgaven.

Der er fokus på instruktion og entydighed, hvor lederen i højere grad instruerer medarbejderen frem for at støtte. Kommunikationen er ofte envejskommunikation med konkret vejledning: "Nu skal du gøre sådan eller sådan." I 1. stil anvender lederen en autoritær ledelsesform (se *Koordinering, kvalitetssikring og dokumentation 2*, s. 116 om autoritær ledelse).

Medarbejderen er ny og uerfaren

2. **Stil (S2) STØTTENDE:** kan bruges til medarbejderen, der er lettere øvet og har den grundlæggende viden, der skal til for at kunne løse opgaven. Medarbejderen kan være usikker.

Her skal lederen i vekslende grad træne og støtte medarbejderen, der ikke bare tager mod ordrer, men forlanger indsigt i opgaven. Kommunikationen foregår efterhånden som stigende tovejskommunikation. Ledelsesstilen bliver mindre instruerende og mere støttende.

Medarbejderen er let øvet

3. **Stil (S3) KONSULTERENDE:** kan bruges til den medarbejder, der kan sine arbejdsopgaver og næsten kan styre sit arbejde selv, men gerne vil have coaching. Lederen skal være opmærksom på, om medarbejderens selvtillid fortsat er optimal, og han eller hun er motiveret for opgaverne. Lederen kan anvende medbestemmelse, idet medarbejderen motiveres af større medbestemmelse. Her bruges tovejskommunikation. Ledelsesstilen bærer præg af meget lidt instruktion og med en hel del støttende adfærd/stor opmærksomhed fra lederens side.

Medarbejderen styrer næsten arbejdet selv

4. **Stil (S4) DELEGERENDE:** kan bruges til medarbejderen, der har rutine og løser opgaven selvstændigt. Medarbejderen tager selv initiativ til og udvikler opgaven. Medarbejderen har opnået det højeste modenhedsniveau og er stærkt motiveret. Lederens vigtigste funktion er at delegere og undgå at blande sig for meget, da medarbejderen selv kan. Kommunikationen er stort set envejskommunikation, men nu fra medarbejderen til lederen. Ledelsesstilen er lejlighedsvis eller sjældent instruktion. Lederen skal stadig støtte og vise interesse. Den delegerende ledelsesstil kræver den mindste indsats af lederen. (se *Koordinering, kvalitetssikring og dokumentation 2*, s. 116 om demokratisk ledelsesform).

Medarbejderen er selvstændig

### Eksempel

Ellen sørger for, at den erfarne social- og sundhedsassistent bidrager til, at den nye kollega får større indsigt, viden og færdigheder, så hun kan udføre lignende opgaver, efterhånden som hun bliver mere erfaren. Ellen benytter den delegerende ledelsesstil (S 4) over for den erfarne medarbejder, der selv kan tilrettelægge forløbet sammen med sin nye kollega. Samtidig bruger Ellen den dikterende ledelsesstil (S 1) over for den nye kollega, der først får tildelt sin opgave, hvor hun skal hjælpe med at pleje patienterne på stue 3, og dernæst udfører hun opgaven under kyndig vejledning.

### Øvelse

---

- Overvej hvilke ledelsesstile, du selv har oplevet på dit praktiksted!
- Hvordan synes du ledelsesstilerne fungerer – find fordele og ulemper.

De fire lederstile er ikke afgrænsede. Lederen må kombinere sin adfærd ud fra de lederstile, der ligger nærmest hinanden. Men lederen skal undgå at springe mellem lederstilerne, fx mellem S1 og S4 eller mellem S4 og S2. Det vil gøre medarbejderne usikre og blive opfattet som dårlig ledelse.

Den gode leder kan lede medarbejdere på forskellige niveauer af udvikling personligt og fagligt, teoretisk og praktisk. Situationsbestemt ledelse kan kun ske, når leder og medarbejdere har opnået et tillidsforhold.

Overgangen mellem medarbejderens forskellige udviklingstrin kan virke uklare – det samme kan overgangen fra en lederstil til en anden. Den uerfarne leder kan have svært ved at klare de skiftende situationer og ledelsesstil lige så godt som den erfarne eller modne leder.

### FOR LIDT OG FOR MEGET

Når den situationsbestemte ledelse er god, tilfører lederen situationen det, den mangler. Undgå derfor at give for meget instruktion til medarbejdere, der kan selv, da det kan virke demotiverende. Omvendt kan for lidt vejledning betyde, at en medarbejder ikke har forstået opgaven ordentlig. Og det kan føre til usikkerhed i opgaveløsningen.

**LITTERATUR**

Paul Hersey, Kenneth H. Blanchard, Dewey E. Johnson: *Management of Organizational Behavior - leading human resources.*

**LINKS**

[www.apro-kom.dk](http://www.apro-kom.dk)

[www.lederne.dk](http://www.lederne.dk)

[www.lederweb.dk](http://www.lederweb.dk)