VÆKSTHUS FOR LEDELSE



3 min. 15-04-2016

Situationsbestemt ledelse: Hvilken stil og hvornår?

Deadline bider jer i haserne, så du skal handle hurtigt og dine medarbejdere afventer næste træk. Hvordan håndterer du situationen? Normalt er du tålmodig og konsulterende, men betyder omstændighederne, at du skal skifte ledelsesstil?

Skribentinfo



Hans Toft Nielsen
Student
Væksthus for ledelse

Dine medarbejdere er forskellige, og for at de kan løse deres opgaver bedst muligt, skal du kunne lede dem forskelligt. Det er grundtanken i situationsbestemt ledelse.

Situationsbestemt ledelse er, når du skifter mellem forskellige ledelsesstile, afhængigt af situationen og den opgave, dine medarbejdere skal løse. Du skal kunne vurdere dine medarbejderes kompetencer, motivation, erfaringer, opgavens vigtighed og tidshorisonten. Den information, du opsnapper undervejs, afgør hvilken ledelsesstil du skal bruge.

Her får du en introduktion til situationsbestemt ledelse, og hvordan du kobler det på dit lederskab, der bygger på Kenneth Blanchards m.fl. bøger om emnet.

De tre fokuspunkter

Når du er i en situation, hvor det kan være nødvendigt at skifte ledelsesstil, skal du først tage bestik af situationen. Det gør du ved at gennemgå følgende tre fokuspunkter:

1. Fokus på **opgaven**
2. Fokus på **medarbejderen**
3. Fokus på **ledelsesstilen**

Opgaven

Start med at undersøge opgavens sværhedsgrad. Vurdér på tidsfristen, om det er en gammel eller ny opgave, og hvilken viden opgaven kræver af den medarbejder, der skal løse den.

Detaljerne omkring opgaven kan fortælle dig, hvordan du og dine medarbejdere skal håndtere den. Du kan med fordel inddele de forskellige opgaver efter sværhedsgrader, inden du uddelegerer.

Medarbejderen

Her fokuserer du på medarbejderens udviklingsniveau. Udviklingsniveauet består af medarbejderens kompetencer og motivation for opgaven.

- Kan medarbejderen løse opgaven, eller mangler hun kompetencer? Hvis medarbejderen mangler kompetencer, skal du vurdere, om træning eller uddannelse er en mulighed.
- Er medarbejderen motiveret? Hvis din medarbejder ikke er tilstrækkeligt motiveret, skal du overveje, hvad der virker demotiverende, og hvad du kan gøre for at ændre på det det.

Ledelsesstilen

Til sidst skal du vælge den rette ledelsesstil. Beslutningen tager du på baggrund af den information, du har om opgaven og medarbejderne. Der er overordnet fire forskellige tilgange, du kan vælge imellem:

1. Dikterende (den autokratiske leder): Dette er den mest dominerende stil. Her er der ikke plads til diskussion. Du tager fuld kontrol over situationen og instruerer alle nøje i deres individuelle opgaver. Den dikterende lederrolle bruger du, når medarbejderne mangler viden, erfaring eller motivation eller når det er en ny opgave. Stilen er også nyttig, hvis I er under tidspres. Det kan være nødvendigt at tage fuld kontrol, hvis der ikke er tid til diskussioner eller indvendinger.

2. Støttende (den demokratiske leder): Her giver du mere plads til dine medarbejdere. Du er stadigmeget synlig som leder, men ikke i samme grad som den dikterende ledelsesstil. Tovejskommunikation er en del af den støttende ledelsesstil, hvor du forsøger at træne medarbejderen til opgaven. Din medarbejder bør være lettere øvet eller have kendskab til opgaven, men der er stadig plads til usikkerhed. Tidspresset skal tillade fejl og en mere langsommelig arbejdsproces.

3. Konsulterende (den demokratiske leder): Denne ledelsesstil kræver, at du har med en øvet medarbejder at gøre. Opgaven er svær og tidspresset moderat. Du positionerer dig i en medbestemmende rolle og er klar til at givesparring. Tovejskommunikation er vigtigt for medarbejderens motivation og engagement, og du fokuserer på minimal instruktion.

4. Delegerende (laissez-faire lederen): Laissez-faire, (fransk: 'lad ske, lad stå til'), er en ledelsesstil, der oftest forveksles med passiv uvidende ledelse, men det er ikke nødvendigvis korrekt. Ledelsesstilen giver frihed og ansvar, som fremmer følelsen af gensidig respekt og tillid. Din opgave er at delegere. Resten er op til medarbejderen. Dette kræver en meget erfaren medarbejder med høj motivation og engagement. Kommunikationen er envejs, og opgaven kan være svær, kortfristet og ny for medarbejderen.

Undgå at kombinere den dikterende og delegerende da de to stilarter ligger langt fra hinanden, og kan skabe forvirring hos medarbejderne.

Ledelseskamæleoners kompetencer

Situationsbestemtledelse kalder på en række kompetencer, som det er en fordel at besidde, hvis du vil være en ledelseskamæleon:

- **Omstilling:** De fire ledelsesstile er ikke fastlåste eller afgrænsede. Du kan skifte mellem dem og kombinere dem. Det kræver, at du og dine medarbejdere er omstillingsparate, og I skal være i stand til at skifte tempo og arbejdsmetode.
- **Situationsfornemmelse:** Føling for, hvornår tiden er inde til et skift i stil, er væsentlig for at kunne lede situationsbestemt. Dårligt timede skift i ledelsesstil kan være anstrengende for dine medarbejdere.
- **Analyse:** Dit analytiske apparat vil blive sat på prøve, når dit fokuspunkt er opgaven. Du skal kunne sætte dig ind i flere forskellige opgaver og forstå, hvilke udfordringer de byder på. Samtidigt skal du udlede hvilken information, der er relevant for dine ledelsesmæssige beslutninger.
- **Overblik:** Den information, du indsamler om opgaven og medarbejderne, kan hurtigt blive uoverskuelig. Evnen til at skabe overblik i komplekse situationer er derfor også et vigtigt redskab.

Kilder:

Blanchard, Kenneth H., Patricia Zigarmi, and Drea Zigarmi. Leadership and the One Minute Manager: Increasing Effectiveness through Situational Leadership. New York: Morrow, 1985.

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

Læs mere:

8 måder at svække dig selv som leder

Er du leder eller redder?