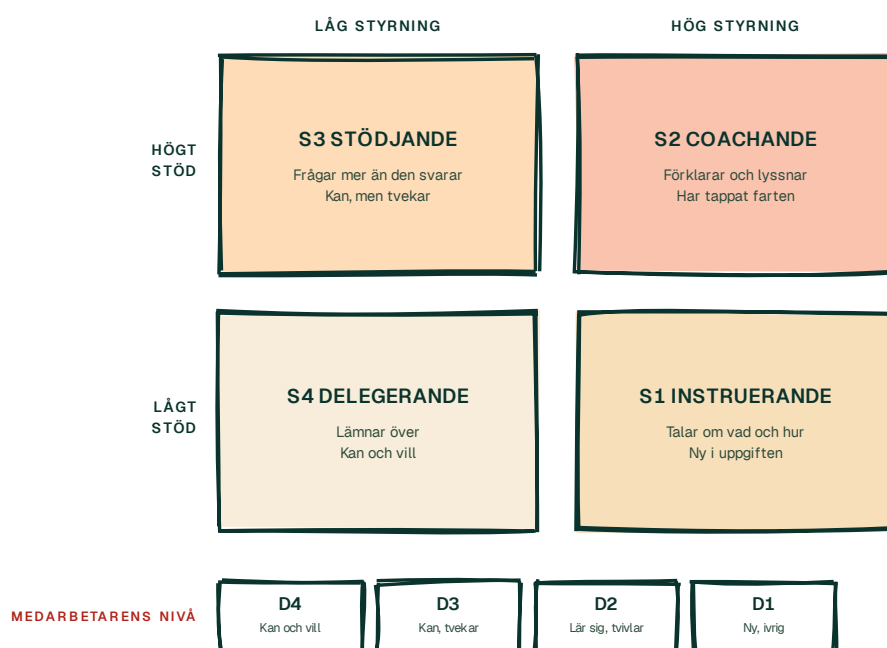


Situationsanpassat ledarskap

Fyra ledarstilar som väljs efter var medarbetaren står i just den här uppgiften

THEORVAR

HERSEY & BLANCHARD, 1969



Figur 1. De fyra stilarna placeras efter hur mycket styrning och hur mycket stöd de innehåller. Under rutnätet står medarbetarens fyra utvecklingsnivåer, som läses från höger till vänster: den som är ny i uppgiften möts av S1, den som behärskar den möts av S4.

Vilka som ritade den

Paul Hersey (1931–2012) och **Kenneth Blanchard** (f. 1939) var amerikanska beteendevetare som arbetade tillsammans vid Ohio University. De presenterade modellen 1969 som *life cycle theory of leadership*, alltså en livscykelteori för ledarskap. Tanken kom ur Ohio-forskningen på 1950-talet, som hade visat att ledarbeteende går att beskriva längs två oberoende dimensioner: omtanke om relationer och struktur kring uppgiften.

De två gick senare skilda vägar och modellen finns därför i flera versioner. Hersey drev den vidare som Situational Leadership, Blanchard som SLII, som kom 1985 och är den variant de flesta svenska ledarprogram använder. Skillnaderna gäller framför allt hur medarbetarens nivå beskrivs.

Så fungerar modellen

Utgångspunkten är att det inte finns någon bästa ledarstil. Ledaren bedömer i stället var medarbetaren står *i den aktuella uppgiften*, inte som person, och väljer stil därefter. Bedömningen görs längs två frågor: hur mycket kan personen redan, och hur säker och motiverad är hon i just det här.

- **S1 Instruerande:** mycket styrning, lite stöd. Ledaren berättar vad, hur och när. Passar den som är ny och ännu inte vet vad hon inte vet.
- **S2 Coachande:** mycket styrning och mycket stöd. Ledaren förklarar, lyssnar och håller kvar riktningen. Passar den som börjat inse hur svårt det är och tappat lite av sitt första självförtroende.
- **S3 Stödjande:** lite styrning, mycket stöd. Ledaren frågar mer än hon svarar. Passar den som kan men tvekar.
- **S4 Delegerande:** lite styrning, lite stöd. Ledaren lämnar över och finns tillgänglig. Passar den som både kan och vill.

Att gå för fort från S1 till S4 upplevs som att bli övergiven, och att ligga kvar i S1 med någon som redan kan upplevs som kontroll.

Vad modellen inte säger

Modellen är en av världens mest spridda och en av de sämst underbyggda. Thompson och Vecchio prövade 2009 tre versioner av teorin mot data och fann stöd bara för delar av den, framför allt att nybörjare mår bra av styrning. Grundproblemet är att begreppen är svåra att mäta: utvecklingsnivå bedöms av samma person som väljer stil, vilket gör resonemanget cirkulärt. Modellen har dessutom skrivits om flera gånger utan att de nya versionerna prövats på nytt. Den fungerar bäst som ett samtalsverktyg mellan chef och medarbetare, sämre som påstående om vad som faktiskt orsakar prestation.

En fråga att ta med

Väljer du stil efter uppgiften, eller har du en favoritstil som du använder på alla?

Källor. Hersey, P. & Blanchard, K. H. (1969). Life cycle theory of leadership. *Training and Development Journal*, 23, 26–34. · Blanchard, K. m.fl. (1985). *Leadership and the One Minute Manager*. New York: Morrow. · Thompson, G. & Vecchio, R. P. (2009). Situational leadership theory: a test of three versions. *The Leadership Quarterly*, 20, 837–848.