

Situasjonsbestemt ledelse: Keiserens nye klær?

Stig Berge Matthiesen

Innledning

Scenario 1: Du er leder for et lite IT-selskap, som du også har grunnlagt. En av medarbeiderne dine har i det siste hatt store motivasjonsproblemer, og har flere ganger ymtet frampå om at han kanskje kommer til å slutte i jobben og begynne å jobbe med noe annet enn data. Samtidig er han dyktig, og du trenger ham i jobben framover fordi selskapet ditt står overfor en større IT-satsing. Du mener bestemt at hans manglende motivasjon skyldes at han over for mange uker og måneder simpelthen har jobbet for mye og for hardt, og forsømt det sosiale liv utenfor jobben. Hva velger du å gjøre som leder?

Scenario 2: Du er professor ved Universitetet. I de siste årene har du hatt en stipendiat under din veiledning, som har vist seg å være et lovende forskningstalent. Stipendiaten er belest, kreativ og flink til å tenke ut spennende problemstillinger, og er også flink til å jobbe selvstendig. Dessverre er hun også svært nøye og grundig, så pertentlig at hun umulig kan klare å komme i havn med doktorgraden før hennes tidsbestemte stipend er omme, noe som vil være svært uheldig. Hva gjør du som stipendiatens veileder og nærmeste overordnede?

De to situasjonsbeskrivelsene innledningsvis kan utgjøre en passende introduksjon til verdens kanskje mest benyttede teori om ledelse: Teorien om situasjonsbestemt ledelse. Den sentrale premisse i situasjonsbestemt ledelsesteori (SLT) er at ulike situasjoner krever ulike typer ledelse. Ut fra dette perspektivet kreves det av en effektiv leder at han eller hun kontinuerlig tilpasser og justerer sin lederstil. Teorien om situasjonsbestemt ledelse er utviklet av Paul Hersey og Kenneth H. Blanchard, og ble første gang omtalt i tidsskriftet *Training and Developmental Journal*, da under betegnelsen «Life Cycle of Leadership» (Hersey & Blanchard, 1969). I tillegg til å være en teori om ledelse er SLT også et lederprogram. Mer enn 400 av de såkalte Fortune 500-bedriftene i USA har lagt situasjonsbestemt ledelse til grunn i sin lederskolering, ifølge Hersey og

Blanchard. Hvert år trénes mer enn en million amerikanske ledere ut fra prinsippene til SLT (Hersey & Blanchard, 1993). Situasjonsbestemt ledelse er også en populær ledertilnærming i Norge, og brukes mye i undervisningssammenheng. F.eks. har BI (Bedriftsøkonomisk Institutt) gjennom årene gjennomført en rekke 30-timers kurs i bruken av situasjonsbestemt ledelse, hvor mange ledere har tatt del.

Situasjonsbestemt ledelse nyttes også i andre sammenhenger enn lederskolering, som skolering av selgere (Hersey, 1985), innen pedagogisk virksomhet (Hersey & Blanchard, 1993), faktisk også innen barneoppdragelse (Hersey & Blanchard, 1979). SLT er ikke bare en populær teori, men også den mest kjente teori på ledelse (Vecchio, 1987), den mest brukte ledertilnærming gjennom de siste 25 år (Graeff, 1997). Tema for dette bokkapitlet er nettopp situasjonsbestemt ledelse, slik det defineres av Hersey og Blanchard. Teorien vil bli presentert og drøftet. I tillegg vil kritiske merknader og kritikk reist mot teorien bli omtalt. Det tas sikte på å belyse hvorfor SLT er blitt en så populær teori innen ledelsespsykologien, og dels å gjennomgå hvilket empirisk belegg teorien har, gjennom å oppsummere forskningen som er blitt utført for å teste teorien. De situasjonsorienterte tilnærminger innen feltet ledelse består imidlertid av flere modeller og teorier enn Hersey og Blanchards bidrag. Eksempler er Blake og Moutons (1964) ledergitter (The managerial grid), Fidler (1967) kontingensteori, mål-middel-teorien (Path-Goal theory, House, 1971) og målrettet ledelse (Management by objectives, Drucker, 1954). Disse bidragene har imidlertid ikke fått samme gjennomslagskraft eller popularitet som konsulentverktøy eller som pedagogisk tilnærming til ledelse. Den sentrale problemstilling i alle de ovennevnte teorier er imidlertid hvilke strategier for påvirkning fra lederens side som antas å ha gunstig effekt på medarbeideres prestasjoner, avhengig av medarbeidernes forutsetninger og andre situasjonskarakteristika. Nettopp Hersey og Blanchards popularitet fordrer at man kritisk gjennomgår modellens forskningsmessige status.

Siden første utgave av teorien ble introdusert, har den gjennomgått en rekke endringer, revisjoner som ifølge Blanchard og medarbeidere har forbedret teorien (Blanchard, Zigarmi, & Nelson, 1993). Foreløpig siste utgave av teorien er Situasjonsbestemt ledelse II, og er utformet av Kenneth Blanchard og medarbeidere (Blanchard & Zigarmi, 1985). Imidlertid «lever» Situasjonsbestemt ledelse I videre parallelt med Situasjonsbestemt ledelse II. De nyeste utgavene av hovedboka *Management of organizational behavior* (Hersey & Blanchard, 1993; Hersey, Blanchard, & Johnson, 1996) tar utgangspunkt i den ordinære varianten av situasjonsbestemt ledelse (Situasjonsbestemt ledelse I). Det er utgave I av SLT nye innføringsbøker i organisasjonspsykologi omtaler (Huczynski & Buchanan, 2001). I den videre framstilling vil vi derfor konsentrere oss om utgave I av SLT.

Teoriens bakgrunn

En rekke bidrag innen forskning på ledelse har vært forløpere eller inspirasjonskilde til Hersey og Blanchards modell på situasjonsbestemt ledelse (Bass, 1990). På femtitallet

påviste en i de velkjente Ohio-studiene at lederskapsstil er noe som varierer betraktelig fra leder til leder, og at lederatferd kan kategoriseres ut fra to dimensjoner— produksjonsorientering og relasjonsorientering (Stogdill & Coons, 1957). Noen ledere er opptatt av struktur og produksjon for å oppnå resultater, mens andre ledes atferd er rettet mot det å oppnå gode personlige relasjoner. Halpin (1956) påpekte også det selvsagte forhold at det finnes ledere som både er produksjonsorienterte og relasjonsorienterte, og faktisk at det også er ledere som ikke er noen av delene. Ledere praktiserer altså ulike former for ledelse. Etter hvert ble det hevdet at den mest effektive ledelsesstilen er den som varierer med situasjonen (Fiedler, 1967).

Andre forløpere for teorien om situasjonsbestemt ledelse var Blake og Mouton, som i begynnelsen av 60-tallet lanserte sitt senere velkjente 9-punkts ledelsesgitter, hvor ulike lederstiler kunne kategoriseres ut fra en kombinasjon av relasjonsorientering og produksjonsorientering (Blake & Mouton, 1964). Blake og Mouton mente for øvrig at den beste ledelse ble utøvet når en leder hadde en relasjonsorientering kombinert med høy produksjonsorientering, såkalt gruppeorientert ledelse (9,9-ledelse). En annen forsker som influerte modellen på situasjonsbestemt ledelse, var Chris Argyris. Han har bl.a. vært opptatt av begrepet psykologisk modenhet (Argyris, 1962). Det er arbeidsoppgavene og de underordnedes psykologiske modenhet som avgjør hvilken lederstil som til enhver tid er mest effektiv, hevdet Argyris.

Situasjonsbestemt ledelse

Hersey og Blanchard sammenfatter ledelse i følgende definisjon: *Ledelse er en prosess hvor en påvirker et individ eller en gruppe til økte anstrengelser for å oppnå måloppnåelse i en gitt situasjon* (Hersey & Blanchard, 1993:94). Definisjonen impliserer ifølge opphavsmennene at ledelse er en funksjon av leder, medarbeider og andre situasjonelle variabler, uttrykt som $L = f(l, m, s)$.

En sentral tese i teorien om situasjonsbestemt ledelse er en leders diagnostiske evne eller ferdighet. Den dyktige leder er en person som er god til å bedømme situasjoner som oppstår, og er dyktig til å vurdere hvilke behov for veiledning, hjelp og oppfølging medarbeiderne til enhver tid har. Lederen må også være orientert mot å undersøke situasjoner som oppstår i bedriften, og tilpasse seg disse (Hersey & Blanchard, 1993). Basert på en antakelse om at de ansattes ferdigheter og deres engasjement eller motivasjon varierer over tid og oppgaver, inngår det i SLT at ledere justerer på forholdet mellom hvor styrende eller oppgaveorienterte de er, og hvor støttende eller relasjonsorienterte de er, for hele tiden å tilpasse seg medarbeidernes ulike behov for oppfølging. Essensen i SLT er altså at leder opptrer fleksibelt og tilpasser sin lederstil til medarbeideres ferdigheter og motivasjon.

McCall og Lombardo (1983) fant i en amerikansk studie at manglende ferdighet i å tilpasse seg skiftende situasjoner, f.eks. i en kontekst hvor delegering av arbeidsoppgaver til medarbeidere var påkrevd, viste seg å være en av de «fatale svakheter» (fatal flaws) som hindret ledere i å nå til topps i en organisasjon. En annen «fatal» svakhet,

som også indikerer at en leders evne til å diagnostisere situasjoner er begrenset, er når han/hun generelt opptrer insensitivt overfor andre og nytter en støtende eller krenkende lederstil. En slik krenkende eller destruktiv lederstil (jf. Ashforth, 1994) kan nettopp være et uttrykk for manglende evne til å diagnostisere en situasjon.

Dersom en leder diagnostiserer situasjonen korrekt, dvs. tilpasser lederstilen til medarbeiders ferdighetsnivå, vil han eller hun være mest effektiv i forhold til måloppnåelse. *Oppgavefokuset* ledelse innebærer at lederen konsentrerer seg om de plikter og ansvar som påhviler den enkelte medarbeider eller gruppe (Hersey & Blanchard, 1993). En leder er oppgavebasert når han eller hun forteller andre mennesker hva som skal gjøres, hvordan det skal gjøres, når det bør gjøres, hvor det skal gjøres, og hvem som skal gjøre det. Kontroll av arbeidets kvalitet, og vurdering av denne, er også oppgaveorienterte lederaktiviteter. Oppgavefokuset ledelse kjennetegnes av enveiskommunikasjon mellom leder og medarbeider, der lederen gir et direktiv. Hersey og Blanchard sammenlikner denne type atferd med det som skjer når man spør noen om veien til et sted. Personen som svarer, er da ikke så opptatt av følelser, men er i stedet opptatt av å hjelpe den som ber om assistanse med å finne fram og nå målet sitt.

Omvendt er leders atferd relasjonsbasert når fokus settes på å gi medarbeider støtte og veiledning. *Relasjonsfokuset* ledelse defineres som i hvilken grad en leder engasjerer seg i toveiskommunikasjon. Å lytte til medarbeiderne, oppmuntre eller støtte er tre varianter av relasjonsbasert atferd. En leder kan f.eks. oppmuntre en medarbeider som vet hvordan en jobb skal utføres, men hvor det hele har «låst seg», for eksempel fordi han eller hun har gått litt lei. Lederen kan informere medarbeiderne om ulike sider av virksomheten, legge forholdene til rette for medarbeiderne, rose vellykket arbeidsutførelse, forklare hvorfor arbeidet må utføres på en bestemt måte, og hjelpe medarbeiderne i deres problemløsning. Noen oppmuntrende og støttende ord fra leder vil kunne føre til at medarbeider blir mer motivert og får jobben gjort. De to dimensjonene oppgavebasert og relasjonsbasert ledelse kan selvsagt kombineres på ulike måter.

I følge SLT finnes det ingen perfekt måte å lede eller øve innflytelse på andre mennesker. Hvilken lederstil som er den ideelle, og som leder bør bruke overfor en person eller gruppe, avhenger av medarbeiders modenhetsnivå (Hersey & Blanchard, 1969), ferdighetsnivå (readiness level, jf. Hersey & Blanchard, 1993), eller utviklingsnivå (Blanchard & Zigarmi, 1985). Situasjonsbestemt ledelse bygger på en antakelse om at leder er i stand til å anvende en atferdsstil som er tilpasset de krav som omgivelsene møter ham eller henne med. For å mestre en slik utfordring må leder kunne diagnostisere sine medarbeidere og omgivelser. Å diagnostisere miljøet innebærer at leder vurderer og tilpasser seg både forventninger og atferden til medarbeidere, kolleger, overordnede; ja, faktisk hele organisasjonen leder er tilknyttet (Hersey & Blanchard, 1993). Det er imidlertid viktig å presisere at SLT først og fremst er en teori om hvordan man tilpasser lederstil til medarbeider, og hans eller hennes ferdighetsnivå.

Medarbeiders ferdighetsnivå

Ifølge SLT er de ansattes ferdighetsnivå (readiness level) noe som veksler mellom situasjoner. Etter hvert som det dukker opp nye utfordringer eller problemer, kan medarbeiders ferdighetsnivå i forhold til å utføre ulike typer oppgaver endre seg. En medarbeider som f.eks. har vært beskjeftiget med kontorarbeid som han har hatt god kontroll på, er plutselig kommet i en helt ny arbeidssituasjon på grunn av innføring av nye EDB-rutiner. Nå har ikke personen samme grad av kontroll på arbeidsoppgavene sine. En ny situasjon er oppstått, og i henhold til modellen for situasjonsbestemt ledelse kreves det en endret lederstil.

Ferdighetsnivå er et sammensatt begrep i SLT. Hersey og Blanchard (1993) definerer medarbeiders ferdighetsnivå som evne og vilje til å utføre en bestemt type arbeidsoppgave. *Evne* (ability) er ansett for å være en funksjon av kunnskap og ferdigheter som kan erverves gjennom utdanning, trening og erfaringer. For å kunne løse en konkret oppgave må man både ha fagkunnskap og kunnskap om bedriftsinterne forhold. I forbindelse med utførelsen av selve arbeidsoppgaven vil medarbeiders evne til å strukturere sin egen arbeidssituasjon ha stor betydning. Det er nødvendig å vurdere evnen til å planlegge selve arbeidet, å kunne holde tidsfrister og finne fornuftige løsninger. *Vilje* (willingness) består her av en kombinasjon av jobbtilhørighet, trygghet og motivasjon i forhold til arbeidet. En trygg medarbeider er en som føler seg i stand til å utføre en arbeidsoppgave på en bra måte uten mye veiledning eller dirigering, mens motivasjon defineres som personens interesse og entusiasme i utførelsen av arbeidet.

Ta f.eks. en kundebehandler i en bank som er gått lei av å hele tiden å ha direkte kontakt med kundene som søker om ulike typer finansielle råd. Kanskje opplever kundene vedkommende som lite nærværende og kundeorientert. En annen mulighet kan være at kundebehandleren er ny i jobben, og hele tiden får uventede spørsmål fra kundene om nye forskrifter som er trådt i kraft, og ulike problemstillinger som kan være ganske innfløkte. Kundebehandleren får ikke gitt kundene fullgode økonomiske råd. I begge tilfeller vil dermed ferdighetsnivå være moderat, i henhold til situasjonsbestemt ledelse. Høyt ferdighetsnivå i dette tilfellet vil selvsagt være en kundebehandler som både er motivert i forhold til sitt arbeid og tilstrekkelig oppdatert på forskrifter og de aktuelle problemområdene.

Det er viktig å se medarbeideres evne og vilje i sammenheng. Det er en klar forskjell på en medarbeider med sterk arbeidslyst, men beskjedne kunnskap, og en medarbeider med både sterk arbeidslyst og høyt kunnskapsnivå (Thompson, 1993). Den første vil ikke se sine egne begrensninger, og kan gjøre feil eller sette seg i vanskelige situasjoner. Løsningen på dette er oppfølging og kontroll. Den andre medarbeideren har sterk arbeidslyst, og i tillegg høyt kunnskapsnivå til å løse bestemte arbeidsoppgaver. Dersom leder her velger tett oppfølging og kontroll, vil dette kunne oppfattes som frustrerende innblanding og mistillit, og på sikt virke fullstendig ødeleggende på medarbeiders arbeidslyst.

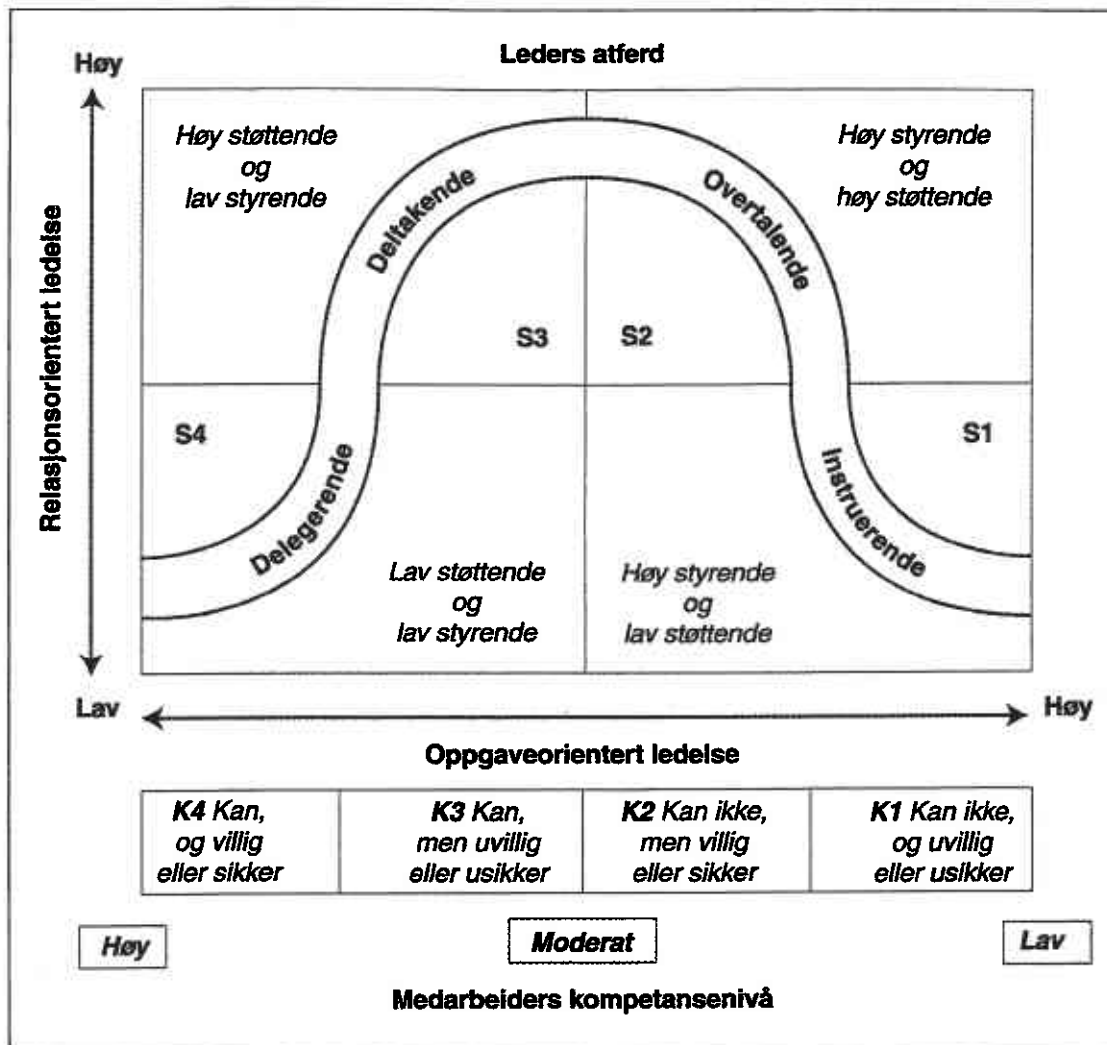
Medarbeiders ferdighetsnivå eller kompetanse må alltid vurderes i forhold til oppgaven som utføres. Man kan ikke fastslå medarbeiders kompetanse i sin alminnelighet,

den er situasjonsbestemt. En og samme medarbeider befinner seg altså på forskjellige kompetansenivåer alt etter hvilke oppgaver vedkommende vurderes i forhold til. En kontormedarbeider kan være dyktig og motivert til å skrive oppgaver, utføre arkivering og ha kundekontakt. Den dagen leder ønsker at vedkommende også skal utføre en del arbeidsoperasjoner i forbindelse med regnskapsførsel, kan det vise seg at samme person er både udyktig og uvillig. Ifølge SLT er det da viktig at leder er seg dette bevisst og velger lederstil ut fra denne situasjonen (Thompson, 1993).

SLT som modell

Sentralt for forståelsen av situasjonsbestemt ledelse er den visuelle representasjonen av teorien, hvor forholdet mellom relasjonsatferd (relationship behavior) og oppgaverelatert atferd (task behavior) grafisk blir framstilt (figur 1). Forholdet blir beskrevet som en omvendt U-kurve, som innen SLT 1 (Hersey & Blanchard, 1993) blir kalt den preskriptive kurve og i SLT II (Blanchard & Zigarmi, 1985) benevnes som prestasjonskurven. Antakelsen om en kurvilineær forbindelse i stedet for en lineær forbindelse mellom oppgaveorientert og relasjonsorientert lederatferd, er inspirert av Korman (1966), som i en litteraturgjennomgang av forskning på forbindelsen mellom medarbeider- og produksjonsorientering foreslo at forbindelsen kunne være kurvilineær. Den prediktive kurve er en visuell illustrasjon, ikke en matematisk representasjon i form av en regresjonslinje. For å forstå kurven, som forenklet er inndelt i fire kvadranter kalt S1, S2, S3 og S4 (situasjon 1–4, figur 1), må man vurdere den opp mot modellens tredje dimensjon. Denne er plassert nedenfor kurven i figuren, og omhandler medarbeiders ferdighetsnivå (follower readiness). I Situasjonsbestemt ledelse II benevnes for øvrig den tredje dimensjonen som medarbeiders utviklingsnivå (developmental level of follower).

Situasjonsbestemt ledelse kategoriseres altså i fire ferdighetsnivå. Medarbeider på ferdighetsnivå 1 har et lavt nivå av både evne og vilje, dvs. at han eller hun ikke er i stand til å utføre arbeidet på egen hånd, samtidig som personen enten er uvillig eller usikker. Dette krever ifølge SLT en direkte og *styrende lederopptreden*, en såkalt instruerende (telling) lederstil. Den preskriptive kurve i figur 1 illustrerer at den effektive leder i denne situasjonen er styrende, samtidig som han eller hun er lite støttende (lav grad av relasjonsatferd). Leder definerer arbeidsoppgavene til medarbeider, hva som skal gjøres, hvordan jobben skal utføres, hvor den gjøres, og ikke minst: når den må være ferdig. En styrende lederstil er preget av enveiskommunikasjon, og leder bør ha en slags ekspertkompetanse på hvordan arbeidsoppgavene bør utføres. På dette viset kan leder i detalj fortelle medarbeider på hvilken måte en spesifikk jobb skal utføres. Dirigerende og etablerende ledelse brukes om hverandre for å kategorisere denne type lederatferd (Hersey og Blanchard, 1993:197). I Situasjonsbestemt ledelse II er for øvrig benevnelsen styrende ledelse erstattet med dirigerende ledelse (Blanchard & Zigarmi, 1985), uten at innholdet i lederstilen er modifisert.



Figur 1 Hersey og Blanchard sin modell på situasjonsbestemt ledelse

Instruerende ledelse er hensiktsmessig i noen sammenhenger, f.eks. i kritiske situasjoner der leder ikke har tid eller anledning til å være med på omfattende drøftinger av arbeidsoppgavene som skal utføres. Arbeidet må gjøres ferdig, situasjonen er presset, f.eks. på grunn av en tidsfrist. Den instruerende lederstilen sies også å være hensiktsmessig i lærings situasjoner der grunnleggende ferdigheter skal innøves, og hvor medarbeider ikke har adekvat fagkunnskap til å løse en bestemt arbeidsoppgave (Thompson, 1993). Lederstilen kan også være hensiktsmessig der leder må gripe inn og komme med klare direktiver, for eksempel ved omlegging av virksomheten. Hersey og Blanchard (1993) nevner også situasjoner hvor stilen *ikke* bør brukes. Når avgjørelse krever lange og grundige overveielser, er det viktig at organisasjonsmedlemmenes kompetanse og vurderinger kommer til uttrykk. Dette vil organisasjonen kunne tjene på ved at det kan føre til at det er de beste avgjørelsene som fattes. De ansatte vil i større grad bevare sin motivasjon og tilhørighet til virksomheten i og med at de føler at de blir hørt i viktige situasjoner. Det er selvsagt også lite effektivt at leder opptrer instruerende i situasjoner

hvor medarbeiderne har tilstrekkelig kompetanse og energi til å gjøre jobben på egen hånd. Instruerende lederstil overfor dyktige og motiverte medarbeidere sier noe om leders behov for makt og styring, ikke hva situasjonen faktisk krever.

Når medarbeidere befinner seg på ferdighetsnivå 2, er de ikke i stand til å utføre arbeidet på egen hånd. Imidlertid er de villige (motiverte) eller føler seg trygge i forhold til arbeidsoppgavene som skal utføres. Dette fordrer en lederstil preget av mer toveiskommunikasjon, en såkalt *selgende (selling) lederstil*, hvor leder opptrer både støttende og styrende (jf. den preskriptive kurve i figur 1). Hersey og Blanchard (1993) bruker også ord som forklarende, klargjørende og overtalende ledelse for å beskrive denne måten å utøve ledergjerningen på. I Situasjonsbestemt ledelse II omtales denne lederstilen som veiledende (coaching) ledelse (Blanchard mfl., 1985).

Ved bruk av selgende ledelse er leder for en stor del styrende, og leder gjennom sine ideer. Leder prøver imidlertid også å ta hensyn til medarbeidernes følelser og vurderinger av oppgavene som skal utføres, og til deres løsningsforslag. Selv om graden av toveiskommunikasjon har økt sammenliknet med den styrende lederstilen, har leder både ansvar og full kontroll over beslutningsprosessen og de avgjørelser som fattes. Lederstilen oppmuntrer til toveis kommunikasjon ved å skape trygghet og motivasjon hos personer som prøver å øke sin kompetanse og lære seg nye ferdigheter. Leder må likevel ha ansvaret og kontroll over de beslutninger som fattes i arbeidsgruppen, inntil gruppen oppnår tilstrekkelig kompetanse til å få gjort arbeidsoppgavene på egen hånd.

Selgende lederstil byr på en rekke fordeler sammenliknet med den instruerende stilen, ifølge SLT. Den selgende lederstil medfører større grad av læring ved at medarbeider blir forklart *hvorfor* og *hvordan* arbeidet skal gjøres. Toveiskommunikasjon mellom leder og medarbeider vil kunne medføre at medarbeiderne blir mer motiverte og engasjerte når de også inkluderes i forberedelsen til det arbeid som skal utføres. Når medarbeidere overbevises om fordelene ved å gjøre arbeidet på en bestemt måte, vil de kunne føle seg mer forpliktet i forhold til arbeidet. Når arbeidstakere er indre-motivert, er det å gjøre sitt beste et mål i seg selv.

Den selgende lederstil har en del til felles med transaksjonsledelse (jf. Bass, 1990). Transaksjonsledelse vil si at ledelse oppfattes som en serie av utvekslinger eller bytteforhold mellom leder og medarbeider. Medarbeider gjør et stykke arbeid for leder og bedrift og lar seg lede i bytte mot lønn og akseptable arbeidsvilkår. Det blir en viktig jobb for leder å formidle eller «selge» akseptable og balanserte «bytter», der innsats og utbytte hele tiden står i et balansert forhold («lønn etter innsats»). Dette korresponderer med det å «selge» et stykke arbeid til en medarbeider, dvs. overtale vedkommende til å utføre arbeidsoppgaven. Den selgende eller overtalende lederstilen er effektiv i forhold til personer som er lite motiverte, ifølge SLT. Orientert mot toveiskommunikasjon, innebærer selgende ledelse at medarbeider i større grad involveres i arbeidsoppgavene, ikke bare når det gjelder hva som skal gjøres, men også hvordan det skal utføres. En slik involvering kan oppleves som positivt og stimulerende, med økt motivasjon som konsekvens. Selgende eller overtalende lederstil er mindre effektiv i situasjoner der medarbeiderne er dyktige og kompetente og har lang erfaring. Krefter brukt på overtalelse og toveiskommunikasjon er da langt på vei unødvendig.

Ferdighetsnivå 3 definerer arbeidstaker til å ha variabel villighet eller motivasjon til å få en jobb utført, men til å være i stand til å få gjort jobben i den foreliggende situasjon. Leder bør her velge kvadrant 3 i figur 1, dvs. at han anvender mye støtte (høy på relasjonsatferd), men lite styring (lav på oppgaveatferd). Innen SLT kalles denne lederstilen for *deltakende (participating) ledelse*. Andre begreper som brukes, er oppmuntrende, samarbeidende (collaborating) eller tilhørighetsorientert (committed) ledelse (Hersey & Blanchard, 1993). I Situasjonsbestemt ledelse II kalles lederstilen for støttende (supporting) ledelse (Blanchard & Zigarmi, 1985). Grunnen til at viljen eller motivasjonen er variabel på ferdighetsnivå 3, er at de fleste arbeidstakere vil gå inn i en fase hvor man er usikker på om man virkelig behersker de nye ferdigheter, og om man kan utføre arbeidsoppgavene godt nok på egen hånd (Hersey & Blanchard, 1993). De skiftende følelser av kompetanse og usikkerhet på seg selv resulterer i en variabel tilhørighet, hvor personen skifter mellom å være entusiastisk og positiv, og være preget av usikkerhet og tvil. I en slik situasjon er det, ifølge SLT, mest hensiktsmessig med deltakende ledelse.

Under deltakende lederstil er det medarbeider som selv tar hånd om de daglige avgjørelser og problemløsninger, ikke leder. Leders rolle er å gi anerkjennelse, å opptre som en god lytter, og ikke minst å lette problemløsning og beslutninger som gjøres av medarbeider(ne). Deltakende ledelse er optimalt i forhold der medarbeiderne har et moderat eller høyt kompetansenivå, og er gunstig i situasjoner hvor medarbeiderne har tilstrekkelig kunnskap og ferdighet, men er usikker på om de klarer å få utført arbeidsoppgaven. I slike tilfeller kan det være gunstig å åpne opp for stor grad av toveiskommunikasjon, for å gi oppmuntring og ros, og gjennomdrøfte arbeidsoppgaven eller problemet. Den deltakende lederstilen kan være problematisk i situasjoner hvor medarbeider mangler kunnskap om hvordan et arbeid skal utføres. Bruken av en slik lederstil vil da kunne skape usikkerhet.

Den siste ledelsessituasjonen som beskrives i SLT, gjelder situasjoner der medarbeidere befinner seg på ferdighetsnivå 4. De innehar da fullt ut ferdigheten til å få en jobb gjort (able), samtidig som de også er villige eller trygge i forhold til arbeidsoppgavene (willing eller confident). Medarbeiderne er da indre-motivert, og trenger ikke ros eller at leder opptre relasjonsorientert. Det er heller ikke nødvendig at leder opptre oppgaveorientert. Den underordnede er i stand til å gjøre jobben på egen hånd, og trenger ikke direkte styring. På dette ferdighetsnivået er det hensiktsmessig at leder nytter såkalt *delegerende ledelse*, altså kvadrant 4 i figur 1. Dette er idealsituasjonen til Hersey og Blanchard, nemlig at arbeidsgruppen kan utvikles slik at leder kan bruke ressurser og oppmerksomhet på andre arbeidsoppgaver enn hele tiden å styre eller lede medarbeiderne, f.eks. være mer utadrettet og pleie bedriftens kontakt med omverdenen. Lederen holder en lav profil, som gir seg til kjenne ved at han nå og da har kontakt med medarbeiderne for å høre hvordan tingene utvikler seg. Dette kalles for *delegerende (delegating) lederstil*. Hersey og Blanchard bruker også synonymene veiledning (mentoring) og «observering» for å beskrive typisk lederatferd i situasjoner hvor delegerende lederstil praktiseres. Det er viktig å presisere at leder ikke er uengasjert, eller har mistet posisjon eller prestisje i

arbeidsgruppen, selv om han eller hun i stor grad gir medarbeiderne frie tøyler. Leder mottar også tilbakemelding på hvordan utføringen av arbeidet har forløpt.

Den delegerende lederstil er mest virkningsfull når medarbeider både har tilstrekkelig kunnskap og motivasjon til å gjøre et godt stykke arbeid. Det er imidlertid flere forhold som bør tas i betraktning når en leder skal vurdere om medarbeider har tilstrekkelig ferdighet, dvs. kunnskap og motivasjon, i forhold til arbeidet som skal utføres. Slike forhold er medarbeiders dyktighet mht. å planlegge (arbeide organisert), evne til å holde frister, og ikke minst: samarbeidsevne. Mangler medarbeider noen av disse forutsetningene, bør leder trå til med mer styrende lederatferd, for eksempel ved å opptre «selgende» i forhold til jobben som skal gjøres (Hersey & Blanchard, 1993).

Det kan være vanskelig for leder å vurdere om han eller hun bør anvende deltakende eller delegerende lederstil. Medarbeidere som i utgangspunktet er faglig flinke, får i stor utstrekning delegert alle arbeidsoppgaver til seg, og kan arbeide svært fritt og selvstendig. Men i et gitt tilfelle kan en medarbeider ha vært umotivert og lite inspirert i arbeidet. Medarbeideren hadde trengt en mer aktiv og styrende leder, men får det ikke. Konsekvensen er, i henhold til SLT, mindre produktive arbeidsdager både for medarbeider og bedrift. Delegerende ledelse bør heller ikke anvendes i situasjoner hvor medarbeider ikke har fått tilstrekkelig opplæring eller anledning til å samle erfaring, da dette vil oppleves som en sterk belastning for medarbeideren, bl.a. i form av rollekonflikt og rolleklarhet (Hersey & Blanchard, 1993).

Brukt korrekt har delegerende lederstil mange positive sider, ifølge SLT. Leder kan spare tid og konsentrere oppmerksomheten mot andre områder som er viktige for bedriften. Medarbeidere oppfatter jobbinnholdet mer positivt fordi de i større grad får planlegge arbeidsoppgavene og kontrollere gjennomføringen av dem. I tråd med Karaseks (1979) «krav-kontroll»-modell vil delegerende lederstil kunne resultere i et gunstig samsvar mellom de krav og forventninger som rettes mot medarbeider, og egenkontroll og medbestemmelse (decision latitude). Delegerende lederstil vil således kunne medføre høy grad av jobbtilfredshet og god helse blant medarbeiderne, såfremt de befinner seg på det øverste ferdighetsnivået (nivå 4).

Måling av situasjonsbestemt ledelse

Ved måling av situasjonsbestemt ledelse benyttes et spørreskjema kalt LEAD (Leader effectiveness and adaptability description) for å kartlegge lederstil, dvs. hvordan leder vil opptre i en serie gitte situasjoner (eller mer presist: hvordan leder sier at han eller hun vil opptre). LEAD er utarbeidet i flere varianter, som både leder selv så vel som medarbeidere kan fylle ut. På bakgrunn av besvarelsen av instrumentet vil leder kunne få tilbakemelding på sin lederstil, dvs. om hvorvidt man diagnostiserer ulike ledersituasjoner korrekt i henhold til SLT, hvor fleksibelt han eller hun opptre, og ikke minst: hvor effektiv personen er som leder. De to vanligste utgavene av instrumentet består av henholdsvis 12 og 20 vignetter eller korte historier, der leder må velge mellom ulike handlingsalternativer. LEAD har en «fasit» på hva som er korrekt eller mest effektiv lederstil på hver av de 12 eller 20 situasjonsbeskrivelsene. Fire handlingsalternativ knyt-

ter seg til hver historie, hvor leder kan velge mellom å opptre styrende, selgende, deltakende eller delegerende. Et eksempel finnes i tabell 1.

Tabell 1 Utsnitt av LEAD. Utvalgt situasjonsbeskrivelse

Du har ankommet 10 minutter for sent til et møte med medarbeiderne dine. Basert på tidligere erfaringer hadde du ventet at de skulle være opptatt med småprat om vær og vind. Du ble imidlertid overrasket da du fant dem ivrig opptatt med å diskutere den aktuelle arbeidsoppgaven. Denne oppgaven er svært forskjellig fra ting de har jobbet med tidligere.

Alternativ lederatferd:

Du ville:

- a. La gruppen arbeide med oppgaven uten noen styring fra din side;
- b. Overta styringen øyeblikkelig, og lede gruppen;
- c. Styre arbeidet deres mot målet, men oppmuntre til gruppediskusjon; eller
- d. La gruppen fortsette å diskutere oppgaven; og gi så mye støtte som mulig.

Ifølge situasjonsbestemt ledelse er alternativ c. i tabell 1, som avspeiler såkalt selgende ledelse, det rette å gjøre for leder i denne situasjonen. Rasjonalet er at siden oppgaven er svært forskjellig fra tidligere oppgaver, kan medarbeiderne gå lei, og har således behov for at leder opptre relasjonsorientert (motiverer). Det nest beste valget i dette eksemplet er d., eller delegerende ledelse. Å gå inn og ta over kontrollen (styrende ledelse, alternativ b.) vil være det klart mest uheldige å gjøre. Medarbeiderne vil føle seg overkjørt, med redusert arbeidsmoral, svekket tillit til sin leder og redusert jobbtilhørighet som konsekvens. I tillegg til å gi en «fasit» på hva som er korrekt av leder å gjøre i ulike situasjoner, hvor handlingsalternativene rangeres og vektas, vil LEAD også gi en fleksibilitets- og effektivitetsskåre for leder eller den som besvarer testen, varierende mellom 0 til 30 poeng og 20 til 80 poeng for henholdsvis fleksibilitet og effektivitet.

Jo nærmere 80 effektivitetspoeng man kommer, desto «flinkere» er ledere til å diagnostisere situasjonen rett og velge korrekt måte å opptre på overfor medarbeider, ut fra SLT sin operasjonelle definisjon. Situasjonsbestemt ledelse skiller altså mellom det å være fleksibel og det å være effektiv. Dersom man er for fleksibel, og når man er for lite fleksibel, reduseres effektivitetsskåren sammenliknet med når man er «optimalt» fleksibel, dvs. velger rett lederstil i de ulike situasjonsbeskrivelser. LEAD munner ut i en diagnose, en oversikt over hvilken lederstil man er mest tilbøyelig til å «bomme» i forhold til, og hvor man således har størst lærings- og utviklingspotensiale ved å justere sin lederstil.

Ved bruken av LEAD-20 i Norge er det for øvrig en sterk tendens i retning av at de fleste informantene ender opp med såkalt *deltakende* eller *støttende* lederstil som sin primære lederstil (S3 eller S2; se Strand, 2001). LEAD-instrumentet avspeiler således i begrenset grad menneskelig variasjonsbredde. For øvrig er norsk forskning på SLT i form av empiriske arbeider omtrent fraværende. Et unntak finnes. Sivertsen og Breivik (2001) undersøkte forbindelsen mellom SLT- effektivitet og emosjonell intelligens, der et mål på emosjonell intelligens ble benyttet sammen med LEAD. Hypotesen var at

personer med høy emosjonell intelligens var bedre til å diagnostisere korrekt de 20 LEAD-situasjonene. Det ble imidlertid ikke funnet noen sammenheng mellom slik ledereffektivitet og emosjonell intelligens.

Gyldigheten av situasjonsbestemt ledelse er i noen studier blitt undersøkt ved bruk av ulike måleinstrument for å måle leders grad av produksjonsorientering og medarbeiderorientering, og hvilken effekt valget av «rett» lederstil, sett i forhold til medarbeiders ferdighetsnivå, har i forhold til ulike resultatmål, som f.eks. grad av produktivitet, grad av trivsel blant de ansatte, osv. Denne vitenskapelige tilnærmingen avviker fra den mer praktisk eller pedagogisk orienterte tilnærming, der SLT sitt eget mål på situasjonsbestemt ledelse blir anvendt (LEAD), og hvor leder får tilbakemelding på hvor effektiv han eller hun er. En av grunnene til at forskere har valgt andre mål på de sentrale lederdimensjoner som SLT postulerer, er at man har ønsket mer robuste og nyanserte mål enn det som er utviklet av Hersey og Blanchard. F.eks. er måleinstrumentet LBD-XII fra de opprinnelige Ohio-studiene på ledelse, som ble gjennomført på 1950-tallet, blitt benyttet for å måle relasjonsorientering og oppgaveorientering (leader consideration og initiating structure, jf. Fernandez & Vecchio, 1997). Blank og medarbeidere hevder også at SLT sitt mål på modenhet eralt for unyansert (Blank, Weitzel, & Green, 1990). Enkle delledd benyttes for å måle komplekse psykologiske begrep som prestasjonsmotivasjon og organisasjonstilhørighet.

Kritikk av situasjonsbestemt ledelse

Situasjonsbestemt ledelse hører hjemme blant flere teorier som vektlegger situasjonelle aspekter ved ledelse, men er den klart ledende. Hvert år arrangeres det tusenvis av lederprogram om situasjonsbestemt ledelse (Blank mfl., 1990). Dette har sannsynligvis sammenheng med teoriens enkelthet. Den grunnleggende idé bak teorien, at leder bør endre lederstil på tvers av situasjoner, er lett å forstå. Prinsippene som ligger til grunn for teorien, kan også tilpasses ulike områder, som arbeid, skole og familie. En styrke ved teorien er også at den er preskriptiv (dvs. at den er foreskrivende, gir instruksjoner om for eksempel framtidig atferd eller konsekvenser), og ikke kun deskriptiv (dvs. beskrivende av for eksempel nåtidig atferd). Den forteller ledere hvordan han eller hun *bør* opptre i ulike sammenhenger. En medarbeider som synes å mestre en arbeidsoppgave, men som mangler trygghet på om han mestrer jobben, må f.eks. møtes med en støttende lederstil. En styrke ved SLT er også at den vektlegger leders fleksibilitet (Yukl, 1998). Ledere må kartlegge medarbeideres behov og tilpasse sin lederstil ut fra disse. Effektive ledere er ledere som kan endre egen lederstil, basert på det som kreves ut fra medarbeidernes behov i en gitt arbeidssituasjon.

Trass i at teorien er populær, finnes det totalt sett få studier som har undersøkt validiteten (gyldigheten) av SLT (Graeff, 1997). Bortsett fra en serie doktorgradsarbeider (monografier), som Graeff mener at man ikke skal vektlegge i særlig grad pga. deres varierende kvalitet, har jeg via datasøk (PsychInfo og ISI sine databaser) identifisert færre enn 10 vitenskapelige studier som har undersøkt ulike aspekter ved situasjonsbe-

stemt ledelse, og som har blitt publisert i anerkjente tidsskrifter. Det er således problematisk å hevde at SLT er en bedre tilnærming til ledelse enn andre lederteorier, da den er så lite undersøkt og presentert i anerkjente vitenskapelige tidsskrifter.

I mange av forskningsarbeidene som finnes, har en benyttet leders egenrapport om lederstil som diagnostisk grunnlag. Dette er en tvilsom metode (Grønhaug, Hellesøy, & Kaufmann, 2001). Tilgjengelig forskning underbygger at ledere er dårlige informanter når det gjelder å beskrive egen lederatferd og effektivitet (Vecchio, 1997). Argyris (1974) argumenterer for at det i mange tilfeller kan være store avstand mellom leders uttrykte teori (hvordan leder mener at han/hun opptrer i forhold til omgivelsene) og bruksteorien (hvordan leder faktisk opptrer). Vecchio (1997) hevder således at man ikke kan stole på undersøkelser basert på leders egenrapportering, og at det derfor er et begrenset antall studier av SLT som kan godtas som metodisk akseptable.

I studier av SLT har en blant annet prøvd ut teoriens hypoteser om konsekvenser for trivsel og helse i situasjoner hvor det er godt samsvar mellom lederstil og medarbeiders ferdighetsnivå, sammenliknet med situasjoner hvor samsvaret er dårlig (Grønhaug mfl., 2001; Vecchio, 1997). Ved bruk av survey-studier har man prøvd å forutsi prestasjoner (hos medarbeider) eller andre avhengige utfall (som jobbtilfredshet) ut fra kombinasjonen ferdighetsnivå og valgt lederstil (Graeff, 1983; 1997). I situasjoner der leder i tråd med SLT har «truffet» med sin lederstil, har medarbeider likevel ikke prestert på et høyere nivå enn i situasjoner hvor leder har «bommet», ifølge Graeff. I det store og hele finner en dårlig samsvar mellom teoriens hypoteser og empiriske resultater. Vecchio (1987; 1997) har gjort en rekke forsøk på å operasjonalisere og bekrefte de teoretiske antakelser som SLT hviler på, bl.a. ved bruk av andre måleinstrument, men resultatene er stort sett negative. Et unntak er at det er funnet en viss støtte for antakelsen om at instruerende lederstil kan være mest hensiktsmessig ved lavt utviklingsnivå (Blank mfl., 1990; Norris & Vecchio, 1992; Vecchio, 1997). Tilsvarende har man ved bruken av spørreskjemaet LEAD ikke klart å påvise at rangeringen av de fire handlingsvalg leder står overfor i forhold til ulike situasjonsvignetter, fra «beste handlingsalternativ» til «dårligste handlingsalternativ», er gyldig (Goodson, McGee, & Cashman, 1989). Man har ikke klart å påvise at f.eks. den nest beste lederstilen er mer effektiv enn den dårligste, når lederstilene er blitt vurdert opp mot effektivitet.

Blake og Mouton, som jo hevder at såkalt 9,9- ledelse er det ideelle, dvs. ledere som praktiserer høy produksjonsorientering med høy ytelsesorientering, har kritisert Hersey og Blanchard for ikke å ha inkludert «ekte» 9,9- ledelse som handlingsalternativ i sitt LEAD-instrument (Blake & Mouton, 1982). Ved situasjonsbestemt ledelse framstår ledere med høy produksjons- og relasjonsorientering (jf. LEAD-instrumentet) som paternalistiske, var kritikken som ble framsatt. Blake og Mouton utarbeidet således et «9,9»- alternativ, som de supplerte LEAD-instrumentet med i en av sine studier. Det viste seg at de aller fleste lederne (80 %), uavhengig av medarbeidernes modenhetsnivå, valgte Blake og Mouton sitt 9,9- alternativ som sitt handlingsalternativ, altså en samarbeidsorientert lederstil preget av relasjonsorientering og produksjonsorientering. Blake og Mouton (1982) er skeptiske til det som de hevder er den grunnleggende premiss i situasjonsbestemt ledelse. Ifølge disse er SLT basert på en ukritisk antakelse om at det eksisterer en automatisert

forbindelse mellom stimuli (situasjon), belønning (leders atferd) og respons (medarbeiders atferd), altså et betingingspsykologisk læringsprinsipp. Medarbeider kan velge handlinger eller atferd basert på innsikt eller overbevisning. Dette problematiseres ikke i SLT.

Situasjonsbestemt ledelsesteori er også blitt kritisert for uklare begrepsbruk med hensyn til medarbeideres modenhetsnivå eller kompetansenivå. Som vist i figur 1, kjennetegnes modenhet eller ferdighet på kompetansenivå 1 som «uvillig, men ikke i stand», på nivå 2 som «villig, men ikke i stand», på nivå 3 som «uvillig, men i stand», mens medarbeider på det fjerde og øverste kompetansenivået er «villig og i stand». Hvorfor medarbeider skulle gå fra å være villig til å gjøre et stykke arbeid på et moderat ferdighetsnivå til plutselig å være uvillig på et høyere ferdighetsnivå, er vanskelig å forstå, og gjøres kun diffust rede for av Hersey og Blanchard (1993). De knytter heller ikke noen form for vitenskapelig belegg til denne endringen. Denne del av teorien utgjør en alvorlig svakhet ved SLT (Graeff, 1983). Det representerer også et brudd med den gjengse oppfatning om at de to sentrale lederdimensjoner produksjonsorientering og medarbeiderorientering samspiller, ifølge Graeff. Hvorfor leder skal opptre sterkt støttende (høy grad av relasjonsorientering) overfor medarbeidere som er «villige, men ikke i stand» (ferdighetsnivå 2), representerer også en logisk brist. Medarbeiderne er jo motiverte. Å bruke mye tid på relasjonsorientering kan da sees på som spill av tid.

Det er nevnt at i første utgave av teorien om situasjonsbestemt ledelse blir medarbeider sagt å kunne befinne seg på fire forskjellige modenhetsnivå (maturity levels) med hensyn til arbeidsutførelse. Siden omtales nivåene som mer relative og situasjonsbestemte ferdighetsnivåer (readiness levels). Situasjonsbestemt ledelse II angir at medarbeider kan befinne seg på ett av fire mulige utviklingsnivå (developmental levels). Utviklingsnivåene bestemmes av i hvilken grad medarbeider innehar tilhørighet (commitment) og kompetanse. Dette synes å være svært forskjellige personfaktorer fra dem som innbefattes i «vilje» og «evne», som versjon I av SLT postulerte at medarbeideres ferdighetsnivå besto av. Flere (Barrow, 1977; Graeff, 1983; Yukl, 1998) har kritisert Hersey og Blanchard for uklare begrepsbruk med hensyn til medarbeideres modenhetsnivå. Modenhet er et samlebegrep som består av en rekke elementer, f.eks. ferdighet i å arbeide med komplekse arbeidsoppgaver, selvsikkerhet, motivasjon og generell evne. En selvsikker, ansvarsbevisst medarbeider med en vanskelig arbeidsoppgave å utføre tilsvarer ikke en usikker, uansvarlig person med en lett oppgave, eller en moderat trygg og ansvarlig person med en moderat vanskelig arbeidsoppgave. Det er vanskelig å vekte disse i forhold til hverandre i et komplekst samlebegrep (Barrow, 1977). Hersey og Blanchard prøvde å imøtekomme denne kritikken ved å foreslå at medarbeideres evne betyr mer i forhold til samlet modenhet i de to første kvadrantene i ledelsesmodellen sin, altså S1 og S2 i figur 1, mens motivasjonen er viktigst og vektes mest i de to siste kvadrantene.

SLT presenterer ferdighet (readiness) som et endimensjonalt begrep, trass i at det består av flere komplekse psykologiske forhold, som evne og vilje (motivasjon). Evne og vilje er to forhold som kan samvirke på ulike måter. Styrken på de to psykologiske forhold, kombinasjonen av om medarbeider har høy/lav evne og høy/lav vilje, er dermed ikke likegyldig. Summen av delene er mer enn delene summert, med andre ord. Dette er et viktig statistisk temaområde, som overhodet ikke berøres innen SLT, langt

mindre presenteres det empirisk støtte for at medarbeiders ferdighetsnivå er så ensartet som Hersey og Blanchard hevder (Graeff, 1997). I det hele utgjør det et stort metodisk problem at SLT som teori egentlig består av flerdimensjonale begrep (jf. figur 1, hvor det framgår at X-aksen består av to dimensjoner, leders oppgaveorientering og medarbeiders ferdighetsnivå, og Y-aksen av leders medarbeiderorientering). Dette innebærer at ledelse i minimum vil måtte bestå av en treveis interaksjon mellom de tre lederdimensjonene. En slik forbindelse er ikke blitt drøftet av Hersey og Blanchard.

En annen kritikk som er reist mot teorien om situasjonsbestemt ledelse, er at den mangler en entydig forklaring på forbindelsen mellom lederatferd og medarbeiders prestasjoner (Yukl, 1998). Når leder velger å opptre for eksempel støttende og styrende overfor en tiltaksløs medarbeider, er det uklart hvorfor dette vil medføre en tilsiktet effekt (at medarbeider blir mer motivert og målrettet). Tilsvarende fant Goodson og medarbeidere (Goodson mfl., 1989) i sin studie heller ikke at fravær av støtte fra leder var gunstig i forhold til prestasjonsnivået hos uvillige medarbeidere. Det er heller ikke lansert noen form for mellomliggende variabel, som f.eks. medarbeiders motivasjonsnivå eller grad av rolleklarhet, som mulig forklaring på hvorledes leders atferd påvirker prestasjonene til medarbeider. SLT er en svært smalspektret teori, da den kun benytter en enkelt situasjonell faktor. Alle andre forhold er uvesentlige ifølge SLT dersom medarbeider ikke er positiv innstilt til å gjøre en innsats. Ifølge Yukl er medarbeideres modenhet kun ett av flere situasjonelle forhold som vil være viktige for hva som vil være hensiktsmessig lederatferd. Det sosiale klima på arbeidsplassen, bedriftens tradisjoner for ledelse og bedriftens økonomiske situasjon kan være eksempler på andre situasjonelle forhold av betydning. Sammenliknet med alle andre forhold er en organisasjons størrelse den faktor som slår sterkest ut i studier av hvilke faktorer som påvirker organisasjoners prestasjoner (Thomas, 1988).

Forbedringer av teorien

En rekke forskere har for øvrig kommet med forslag til hvordan SLT kan forbedres (Thompson, 2001). Graeff (1983) hevder for eksempel i sitt arbeid at det antakelig vil være gunstig å endre samsvaret (match) mellom modenhet og lederstil. Medarbeidere som er positivt innstilt til nye oppgaver, men mangler kunnskap, trenger instruksjon i hvordan oppgaver skal utføres effektivt, så vel som (noe) støtte, mens fravær av både kunnskap og positiv innstilling hos medarbeider bør møtes med styrende og støttende atferd, og ikke kun styrende. Goodson, McGee og Cashman (1989) foreslår at ledere bør anvende sterkt støttende atferd *uavhengig* av medarbeideres modenhetsnivå, da dette har gunstig effekt på grad av villighet eller motivasjon. Spesielt gjelder dette overfor de mest kompetente medarbeidere (kompetansenivå 4).

Blank, Weitzel og Green (1990) mener at ensidig vektlegging av erfaring er et lite anvendelig mål for fastsettelse av medarbeideres kunnskapsnivå. Kommunikasjon mellom leder og medarbeider, hvor leder danner seg et bilde av medarbeiders innsikt i jobben, vil gi et mer adekvat grunnlag for valg av lederstil. SLT forutsetter at leder er kompetent til å fastsette medarbeiders modenhetsnivå. Dette er ikke alltid gitt, særlig ved

komplekse problemer hvor lederen har beskjeden erfaring (Thompson, 2001). En leders vurdering av medarbeiderens kompetansenivå vil dessuten kunne variere med lederens egen innsikt i løsning av de enkelte arbeidsoppgaver.

Vecchio (1987) tolker sine resultater dithen at vurdering av jobbnivå er et bedre grunnlag for valg av lederstil enn medarbeideres modenhet i forhold til en spesifikk oppgave. Egenvurdering anser Vecchio som lite troverdig, mens kollegavurdering kan reflektere popularitet i stedet for kompetanse. Vurdering av jobbnivå, der styrende atferd er positivt korrelert med jobber på lavt nivå i organisasjonen, og negativt korrelert med jobber på høyt nivå, er ifølge Thompson (2001) beheftet med logiske svakheter. Et eksempel er leger, som i kraft av sin utdanning befinner seg på et høyt jobbnivå innen et sykehus, også når de er nyutdannede assistentleger. For å oppnå en spesialitet, altså et høyere jobbnivå, må legen underkaste seg instruksjon og tett oppfølging.

En fellesnevner for de fleste forslag til å forbedre SLT er at de er nettopp forslag. De er i liten grad blitt fulgt opp med empirisk utprøving.

Situasjonsbestemt ledelse II

Når man sammenlikner versjon I og II, er de *innbyrdes* inkonsistente. Situasjonsbestemt ledelse II er mer en kosmetisk endring enn en reell (Graeff, 1997). Det er tidligere nevnt at i de første utgavene av SLT definerte Hersey og Blanchard modenhet eller ferdighet som «uvillig, men ikke i stand» (nivå 1), «villig, men ikke i stand» (nivå 2), «uvillig, men i stand» (nivå 3) og «villig og i stand» (nivå 4). «Uvillig» på nivå 1 er plutselig blitt erstattet med «høy tilhørighet» i SLT II. Jeg har også påpekt at det er vanskelig å akseptere rasjonalet om at medarbeidere som er villige til å gjøre et stykke arbeid på et moderat ferdighetsnivå (nivå 2), plutselig blir mer uvillige på et høyere ferdighetsnivå (nivå 3). Det synes lettere å akseptere at tilhørighetsnivået øker i takt med persons utviklingsnivå, selv om heller ikke dette trenger å være tilfelle. Hvorvidt en person med mye tilhørighet og lav kompetanse ender på samme utviklingsnivå som en person med lav tilhørighet og mye kompetanse, er usikkert.

Tradisjonelle begrep innen ledelsesfeltet gis også et delvis nytt innhold i SLT II. Bl.a. skriver Blanchard og medarbeidere at det finnes en rekke situasjoner hvor det er hensiktsmessig å opptre *autokratisk-dirigerende* (Blanchard mfl., 1985). Med dette mener opphavsmennene bak SLT II at leder må opptre handlekraftig og direkte, på en «tøff» måte. Slår man opp i ordbøker på hva begrepet autokratisk ledelse innbefatter, er dette imidlertid synonymt med det å opptre tyrannisk, despotisk, dominerende. Levinson (1978) anvender begrepet støtende (abrasive) personlighet om den type ledere man tradisjonelt forbinder med autokratisk ledelse.

Teori eller modell?

Situasjonsbestemt ledelse er en teori om ledelse. I likhet med andre teorier består SLT av teoretiske antakelser eller hypoteser som kan testes ut. Paradoksalt nok har Hersey

og Blanchard (1993) selv sluttet å omtale situasjonsbestemt ledelse som teori. Dette begrunnes med at en teori prøver å forklare hvorfor ting skjer, mens en modell består av et mønster av allerede eksisterende hendelser som kan læres og dermed gjentas. Hersey og Blanchard argumenterer for at situasjonsbestemt ledelse er en modell, da den består av begreper, prosedyrer, handlinger og resultatmål som er praktiske og lette å anvende (Hersey & Blanchard, 1993). I de første utgaver av teorien om situasjonsbestemt ledelse (inntil 1988) omtaler imidlertid Hersey og Blanchard selv ledertilnærmingen som en teori (f.eks. i Hersey & Blanchard, 1969). SLT var i 1969 en teori som besto av presise, testbare hypoteser, ifølge Graeff (1997). Siden har innholdet i teorien gradvis blitt transformert i nye utgaver av boka *Management of organizational behavior* i 1977, 1982, 1988, 1993 og 1996, til nå å være tuftet på Hersey og Blanchards «egen erfaring, samtaler med kolleger, tilbakemeldinger fra ledere», og til å bli presentert som en modell og ikke en teori. En mulig forklaring på «retretten» fra å kalle SLT for teori kan bunne i den harde kritikk den er blitt utsatt for fra akademikere.

Verdien av SLT

Hersey og Blanchard (1993) framstiller situasjonsbestemt ledelse som en syntese av kjente ledelsesteorier. Thompson (2001) hevder at dette kan tolkes som et implisitt forsøk på å understøtte teoriens holdbarhet. Overlapping med andre lederteorier er imidlertid ikke et tilstrekkelig bevis på SLTs validitet (Vecchio, 1987). Ifølge Graeff (1997) er SLT inkonsistent, blant annet i forholdet mellom SLT 1 og SLT 2, og den har som tidligere påpekt liten empirisk forankring. Er situasjonsbestemt ledelse dermed både en ugyldig (invalid) og ubrukelig teori, siden den i så liten grad har vist seg å være vitenskapelig holdbar? Svaret på dette spørsmålet er et betinget nei. Styrken ved SLT er at den bringer diskusjonen om lederatferd og ledereffektivitet videre i et nytt spor, hvor det fokuseres mye sterkere på samspillet mellom leder og medarbeider og på den form for fleksibilitet i lederstil som kan være nødvendig for å kunne fungere tilfredsstillende som leder under sterkt skiftende betingelser (Grønhaug mfl., 2001). Situasjonsbestemt ledelse hviler på en logikk vi finner igjen i dagliglivet (Thompson, 2001). De fleste mennesker tilpasser sin atferd i noen grad, alt etter hvem de omgås.

Situasjonsbestemt ledelse kan etter min mening vurderes ut fra to gyldighetsnivåer. Ut fra et «common sense»-perspektiv synes det rimelig at en leder som kan betjene seg av et vidt spekter av virkemidler i sin lederfunksjon, vil fungere bedre enn en ensporet leder som bare kan lede på én måte, og som bruker de samme virkemidlene hele tiden. Dersom man tester ut SLT på et «finkornet» nivå, f.eks. at medarbeidernes modenhetsnivå eller ferdighetsnivå endrer seg slik man skifter fra å være villig på ferdighetsnivå 2 til å bli uvillig på nivå 3, er SLT å betrakte som en vitenskapelig teori med liten validitet. At det er komplekse psykologiske begrep som trekkes inn og blandes sammen i teoriens ferdighetsbegrep, og som i liten grad blir vurdert opp mot hverandre (evne og vilje i utgave 1 av teorien, kompetanse og tilhørighet i utgave 2), styrker heller ikke det vitenskapelige inntrykk. Det innbyrdes forhold mellom disse begrepene blir i liten grad gjort rede for.

Dersom man ser på SLT ut fra et mer «grovkornet» perspektiv, dvs. et presentert budskap som ofte resulterer i at leder erkjenner at det gjelder å se an ulike situasjoner på ledelse og endre lederstil tilsvarende, er situasjonsbestemt ledelse mer gyldig. Ikke minst gjelder dette prinsippet om at etter hvert som en medarbeider blir dyktigere og mer erfaren, bør leder mer og mer delegeres ansvaret og forpliktelsene over til medarbeideren, og i stedet konsentrere seg om andre aktiviteter, f.eks. bruke mer tid på å tilrettelegge og på det som skjer i skjæringspunktet mellom bedrift og utenverdenen.

Man bør altså skille mellom SLT vurdert som vitenskapelig teori, bestående av verifiserbare eller falsifiserbare hypoteser, og SLT vurdert som et redskap for praktisk intervensjon hvor målet er å fremme endringer hos en leder eller organisasjon. Teoretisk svake og lite empirisk funderte intervensjonsmodeller kan likevel resultere i positive effekter, på grunn av for eksempel Hawthorne-effekten (Tetrault, Schriesheim, & Neider, 1988). Dersom en bedrift gjennomgår endring med utgangspunkt i SLT, der oppmerksomheten er på ledelse og at bedriftens effektivitet og forholdet mellom ledere og ansatte nå skal utvikles, kan forventningen om at det er en positiv prosess på gang, føre til de ønskede endringer. Denne positive endringen kan finne sted uavhengig av det teoretiske rasjonalet som ligger til grunn. Det innebygde budskap i SLT kan med andre ord medføre at leder endrer atferd, blir mer bevisst på å justere sin atferd i ulike situasjoner, men også at han eller hun kan framtre som en mer sosialt ivaretagende leder, samtidig som lederen er målorientert. Mintzberg (1973) har gitt en mulig forklaring på dette mulige paradokset. Han framholder at ledere svært ofte arbeider hardt, men at deres aktiviteter kjennetegnes av korte, varierte arbeidssekvenser med lite kontinuitet eller langsiktighet. Ledere trenger derfor «aha-opplevelser» (startling insight), ideer som får dem til å tenke, til å se ting fra et nytt eller forskjellig perspektiv. Det er mulig at SLT her har sin store styrke.

Alle de dominerende ledelsesprogrammene er beheftet med teoretiske og metodiske vansker (Tetrault mfl., 1988). Det er således ikke kun SLT som er problematisk vitenskapelig sett. Ethvert lederutviklingsprogram kan likevel vise seg å være effektivt med hensyn til å produsere positive resultater, forutsatt at det får ledere til å stoppe opp og reflektere omkring den samhandling de har med sine medarbeidere, og hvordan denne samhandlingen kan påvirkes i positiv eller negativ retning. En implikasjon av et slikt syn er at kvaliteten på selve treningsopplegget er like viktig som gyldigheten av den underliggende teori. Ifølge systemteori (Katz & Kahn, 1978) er alle organisasjoner ekvivalente (åpne) systemer, og består som sådanne av unike kvaliteter som er forskjellige fra virksomhet til virksomhet. Forskjellige handlinger, f.eks. ulike typer lederskolering som organisasjonen igangsetter, kan føre til samme resultat. Dette resultatet kan f.eks. innebære at ledere etter en opplæring i situasjonsbestemt ledelse eller i en av de konkurrerende retninger kan framstå som mer effektive og målorienterte enn før de tok del i utviklingsprogrammet.

Konklusjon

Så langt har forskningen på SLT i hovedsak gitt negative resultater, dvs. teoriens gyldighet er ikke blitt bekreftet. Det er mulig å argumentere for at forskningen ikke har gitt teorien den sjansen den fortjener (Grønhaug mfl., 2001). Blant annet kan det tenkes at man ville fått bedre eller mer valide resultater dersom målingene av medarbeideres utviklingsnivå og lederes lederatferd var blitt basert på grad av samsvar mellom lederes og medarbeideres evalueringer, der svarene til en rekke personer tas med i beregningsgrunnlaget. Vurderingene av lederstil kunne også gjøres enda mer allsidige, for eksempel ved at de baseres på uavhengige observatørens vurderinger. Dette har i liten grad vært tilfelle.

Går vi avslutningsvis tilbake til det spørsmål som ble stilt i tittelen på dette bokkapitlet, så er det vanskelig å *ubetinget* bekrefte at situasjonsbestemt ledelse er et moderne eksempel på «Keiserens nye klær». Vitenskapelig sett er det nok så. Teorien gir klare retningslinjer om hva som er den beste lederatferden i ulike sammenhenger, uten at dette har latt seg bevise empirisk. Mange ledere tar imidlertid entusiastisk del i det pedagogiske opplegg som lederopplæringen på SLT innebærer, føler at de lærer noe vesentlig, og at det hele «virker». Teorien om situasjonsbestemt ledelse bør, uavhengig av dette, gjennomgå ytterligere korrigerering og raffinering og ikke minst empirisk utprøving i langt større utstrekning enn hva som har vært tilfellet til nå. Ikke minst bør det utvikles bedre og mer nyanserte måleinstrument for å måle situasjonsbestemt ledelse.

Målet må være å utvikle lederteorier, både innen situasjonsbestemt ledelse og innenfor andre tilnærminger til ledelse, som kombinerer kravet om høy validitet med kravet om intuitiv appell og praktisk nytteverdi for ledere og bedrifter. Spørsmålet blir om lederutvikling er blitt for mye «big business» til at den langsiktighet, åpenhet og kritiskhet som må kjennetegne vitenskapelig utvikling, blir mulig. Situasjonsbestemt ledelse er f.eks. et registrert varemerke. Et dystert scenario vil være at «rettighetshavere» til den foreliggende teori framstår som en bremsekloss mot vitenskapelig videreutvikling og ikke minst empirisk utprøving, ut fra at «velsmurte» forretningskonsept ikke må bli gjenstand for endring. Det at situasjonsbestemt ledelse nå har utkrySTALLISERT seg i to alternative versjoner, kan være en indikasjon på at så er tilfelle. Det normale i vitenskapens verden er at teorier videreutvikles (eller avkreftes), ikke at to tilnærmet like teorier lever videre side om side.

Referanseliste

- Argyris, C. (1962): *Interpersonal competence and organizational effectiveness*. Homewood, IL: Irwin-Dorsey.
- Argyris, C. og D.A. Schön (1974): *Theory in practice: Increasing professional effectiveness*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Ashforth, B. (1994): Petty tyranny in organizations. *Human Relations*, 47:755–778.

- Barrow, J.C. (1977): The variables of leadership: A review and conceptual framework. *Academy of Management Review*, 2:231–251.
- Bass, B.M. (1990): *Handbook of leadership: A survey of theory and research*. New York: Free Press.
- Blake, R.R. og J.S. Mouton (1964): *The managerial grid*. Houston: Gulf publishers.
- Blake, R.R. og J.S. Mouton (1982): How to choose a leadership style. *Training and Development Journal*, 36 (2):38–47.
- Blanchard, K.H., D. Zigarmi og R.B. Nelson (1993): Situational leadership after 25 years: A retrospective. *The Journal of leadership studies*, 1 (1):21–36.
- Blanchard, K.H., og D. Zigarmi (1985): *Leadership and the one minute manager*. New York: William Morrow.
- Blank, W., J.R. Weitzel og S.G. Green (1990): A test of the situational leadership theory. *Personnel Psychology*, 43 (3):579–597.
- Drucker, P.F. (1954): *The practice of management*. New York: Harper.
- Fernandez, C.F. og R.P. Vecchio (1997): Situational leadership theory revisited: A test of an across-jobs perspective. *Leadership Quarterly*, 8 (1):67–84.
- Fiedler, F.E. (1967): *A theory of leadership effectiveness*. New York: McGraw-Hill.
- Goodson, J.R., G.W. McGee og J.F. Cashman (1989): Situational leadership theory: A test of leadership prescriptions. *Group and Organization Studies*, 14 (4):446–461.
- Graeff, C.L. (1983): The situational leadership theory: A critical view. *Academy of Management Review*, 8 (2):285–291.
- Graeff, C.L. (1997): Evolution of situational leadership theory: A critical review. *Leadership Quarterly*, 8 (2):153–170.
- Grønhaug, K., O.H. Hellesøy og G. Kaufmann (2001): *Ledelse i teori og praksis*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Halpin, A.W. (1956): The behavior of leaders. *Educational leadership*, 14:172–176.
- Hersey, P. (1985): *Situational selling: An approach for increasing sales effectiveness*. Escondido, CA: Center for leadership studies.
- Hersey, P. og K.H. Blanchard (1969): Life cycle theory of leadership. *Training and Development Journal*, 23 (2):26–34.
- Hersey, P. og K.H. Blanchard (1979): *The family game*. Escondido, CA.: Center for leadership studies.
- Hersey, P. og K.H. Blanchard (1993): *Management of organizational behavior. Utilizing human resources*. 7. utgave. Englewood Cliffs: Prentice-Hall.
- Hersey, P., K.H. Blanchard og D.E. Johnson (1996): *Management of organizational behavior. Utilizing human resources*. 7. utgave. Englewood Cliffs: Prentice-Hall.
- House, R.J. (1971): A path-goal theory of leader effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 16:321–328.
- Huczynski, A. og D. Buchanan (2001): *Organizational behaviour. An introductory text*. 4. utgave. Harlow, England: Financial Times / Prentice Hall.
- Karasek, R.A. (1979): Job demands, job decision latitude, and mental strain: Implications for job redesign. *Administrative Science Quarterly*, 24 (2):285–308.

- Katz, D. og R.L. Kahn (1978): *The social psychology of organizations*. 2. utgave. New York: John Wiley.
- Korman, A.K. (1966): Consideration, initiating structure, and organizational criteria: a review. *Personell psychology*, 19:349–361.
- Levinson, H. (1978): The abrasive personality. *Harvard Business Review*, 56:86–94.
- McCall, M.W. og M.M. Lombardo (1983): What makes a top executive. *Psychology Today* (februar):26–31.
- Mintzberg, H. (1973): *The nature of managerial work*. New York: Harper and Row.
- Norris, W.R. og R.P. Vecchio (1992): Situational leadership theory: A replication. *Group and Organization Management*, 17 (3):331–342.
- Sivertsen, I. og O. Breivik (2001): *Emosjonell intelligens og lederstil*. Bergen: Prosjekt-oppgave, Universitetet i Bergen.
- Stogdill, R.M. og A.E. Coons (1957): *Leader behavior: Its description and measurement*. Columbus: Ohio State University, Bureau of business research.
- Strand, T. (2001): *Ledelse, organisasjon og kultur*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Tetrault, L.A., C.A. Schriesheim og L.L. Neider (1988): Leadership training interventions: A review. *Organization Development Journal*, 6 (3):77–83.
- Thomas, A.B. (1988): Does leadership make a difference to organizational performance? *Administrative Science Quarterly*, 33:388–400.
- Thompson, G. (1993): *Situasjonsbestemt ledelse*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Thompson, G. (2001): Situasjonstilpasning som ledelsesstrategi. I: Martinsen, Ø. (red.), *Perspektiver på ledelse*.81–114. Oslo: Gyldendal Akademisk forlag.
- Vecchio, R.P. (1987): Situational Leadership Theory: An examination of a prescriptive theory. *Journal of Applied Psychology*, 72 (3):444–451.
- Vecchio, R.P. (1997): Situational leadership theory revised: A test of an across-jobs perspective. *Leadership Quarterly*, 8:67–84 .
- Yukl, G. (1998): *Leadership in organizations*. 4. utgave. Upper Sadle River, NJ: Prentice Hall.

(

(

(

(

Matthiesen, S. B. (2002). Situasjonsbestemt ledelse – keiserens nye klær? i Skogstad, A. & Einarsen, S., red. Ledelse på godt og vondt. Effektivitet og trivsel, side 289-309. Bergen: Fagbokforlaget. (20 s.) (32.)

()

()

()

()