

Dessa tre ledartyper har blivit allmänna och förekommer ofta när vi ska beskriva lärare, tränare, ledare eller chefer. Därigenom är Lewins bidrag till ledarskapskunskandet dagligen aktuellt.

ATT FUNDERA ÖVER

Tänk tillbaka på några tränare som du mött under din idrottsliga verksamhet. Om du ser till de tre beskrivna ledarkategorierna – hur vill du beskriva tränarna?

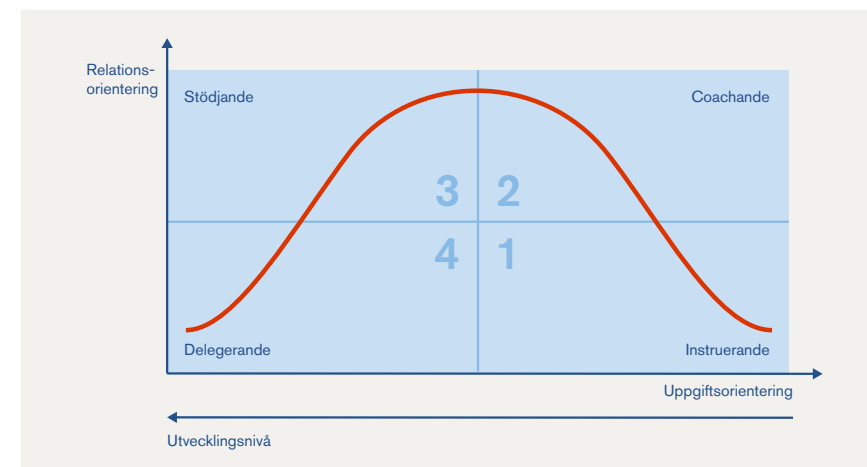
Vad ser du för styrkor respektive svagheter i de ledarstilar du mött?

Anpassat ledarskap

De ledarskapsbegrepp som Lewin introducerade har vidareutvecklats och förekommer i ett flertal modeller. Då kallas ofta en demokratisk ledarstil för stödjande eller relationsorientering, medan en auktoritär stil kallas för styrande eller uppgiftsorientering.

Många modeller visar på ett förhållande mellan relationsorientering och uppgiftsorientering. De beskriver att ledare kan vara mer eller mindre inriktade på resultat/uppgift som till exempel att vinna, göra resultat, göra ett så bra jobb som möjligt, men ledaren kan även vara mer eller mindre inställd på relationer, trivsel, sammanhållning, god stämning och så vidare. Ibland kan den uppgiftsorienterade ledaren kallas för "hårding" eller något snarlikt och den relationsorienterade ledaren för "trivselchefen" eller något liknande.

Forskarna Hersey och Blanchard (1993) beskriver i sin modell ledarens beteende som en kombination av uppgiftsorientering och relationsorientering. De menar vidare att ledaren bör anpassa sitt beteende beroende på gruppens mognad. Med mognad menar de gruppens kunskande och erfarenhet samt deras vilja att ta ansvar för nå uppsatta mål.



FIGUR 3.3. Anpassat ledarskap (Hersey & Blanchard, 1993). Pilen "utvecklingsnivå" visar gruppens mognad där den till vänster är hög och till höger är lägre.

Figurens två axlar anger uppgiftsorientering och relationsorientering och är graderade från låg till hög.

Uppgiftsorientering (auktoritär) innebär att ledare talar om vad som ska göras, hur det ska utföras, när det ska genomföras, var det ska ske och vem som ska göra det. Ledarskapet utmärks av envägskommunikation och ledaren bryr sig inte så mycket om gruppen eller individens känslor, utan fokuserar på att gruppen ska nå målet. Axeln anger i vilken utsträckning ledaren agerar på ett auktoritärt sätt.

Relationsorientering (demokratisk) innebär att ledaren tillämpar tvåvägskommunikation eller flervägskommunikation för sitt ledarskap. Denna inriktning inkluderar lyssning, förenkling, dialog och ett stödjande beteende från ledarens sida.

Utvecklingsnivåer

I figuren beskrivs mognaden hos gruppen i fyra utvecklingsnivåer: instruerande, coachande, stödjande och delegerande. Här följer några exempel på vad de olika nivåerna kan innebära i ett idrottsligt sammanhang och när de kan vara lämpliga.

› **Instruerande:** I fält 1 saknar utövarna både kunskande och självförtroende och känner sig otrygga och osäkra. Då behöver de en tydlig styrning från tränaren.