

BOEKBESPREKING

Leiding

DE NIEUWE GRID

Robert R. Blake/Jane S. Mouton
Samsom Nive - publ. nr. 645
ISBN 90 14 02769 9

door M. J. Bogers

„The new Managerial Grid”, in het Nederlands „De nieuwe Grid” is een herziene versie van het in 1964 verschenen „The Managerial Grid”. Na een aantal herdrukken hebben schrijvers het nodig geoordeeld hun boek van 1964, rigoreus te herzien. Zij brengen geen essentiële wijzigingen aan ten opzichte van hun eerste boek maar completeren en versterken het vroeger geschrevene. Zij putten daarbij uit tientallen jaren ervaring in organisatie advieswerk.

De wijzigingen worden door de schrijvers zelf op 3 hoofdlijnen toegespitst:

- er is meer nadruk gelegd op de mogelijkheid het eigen leidinggevende gedrag te beïnvloeden mede op basis van kennis van eigen gedrag ten opzichte van gewenst gedrag;
- er is sterker verband gezocht en gevonden tussen actuele leiderschapsstijl en jeugd en milieu;
- er is een duidelijker antwoord gegeven op de vraag: Wat de leidinggevende stijl er toe doet. De beste stijl, in het diagram aangeduid als de 9.9 stijl leidt tot de beste rentabiliteit, de snelste carrière en een optimale gezondheid.

The managerial grid kan gezien worden als een best-seller; er zijn ca. 1 miljoen exemplaren verkocht. Een belangrijke onderneming geeft aan dat zij 30% winstverbetering heeft verkregen als direct gevolg van het toepassen van de managerial grid.

Dit boek, geschreven door gedragswetenschappers appelleert naar zijn inhoud en zijn stijl duidelijk aan de lezer. Het houdt de lezer bezig met de vraag over het eigen functioneren. Het levert daartoe de spiegel. In het eerste hoofdstuk reeds wordt de lezer-manager geconfronteerd met vragen over de eigen leiderschapsstijl waarop hij het antwoord kan vinden in een van de laatste hoofdstukken. Het is dan waarschijnlijk een door psychologen bedacht grapje om de nummering bij vraag en antwoord zo verschillend te maken dat intensief zoeken naar de verbanden noodzakelijk is om tot enige conclusie te komen.

Aansluitend op het gewetensonderzoek wordt ingegaan op de vraag wat er geleid wordt. P. Drucker zou gezegd hebben: „De meeste leiders denken dat zij leiden maar kijken nooit om om te zien of er iemand achter hen aankomt”. De manager „onder de managerial grid” ziet wel degelijk om. Daarbij zou

het ongelukkig zijn als men tot de conclusie zou moeten komen dat men een leiderschapsstijl heeft die verre blijft van een als wenselijk voorgestelde. Maar gelukkig hebben de gedragskundige schrijvers ervaren dat een leiderschapsstijl niet onveranderlijk is. Zij kan gewijzigd worden, hetzij door middel van training of door zelfinstructie. Bij deze constatering laten zij het niet, hetgeen moge blijken uit de hoofdstukken die handelen over de grid organisatie-ontwikkeling en de beschrijving van een grid seminar.

In tegenstelling tot wat andere schrijvers of sprekers over management-stijl opbrengen geven Blake en Mouton wel aan welke leiderschapsstijl verreweg de voorkeur verdient. Zij erkennen weliswaar dat er situaties kunnen zijn waarin de beste stijl nog niet haalbaar is, maar hebben wel degelijk een beeld van de beste stijl en vinden dan ook dat men daarnaar toe moet groeien.

Het is weldadig om in een boek van deze strekking de resultaten van kwantitatieve metingen aan te treffen die mede een motivering verzorgen voor de gemaakte keuze.

Ofschoon ook bij het schrijven over de mentale en lichamelijke gezondheid veelvuldig gebruik is gemaakt van onderzoeken, komen bepaalde uitspraken als niet vanzelfsprekend over. Het lijkt mode om over deze onderwerpen te schrijven als het gaat om politici, artiesten en nu ook managers. Een aantal ziektebeelden werden reeds langer in verband gebracht met het managen, zoals overspannenheid, maagzweren, hartaanvallen etc. Het was nieuw om te lezen dat ook duidelijk correlaties bestaan tussen de leiderschapsstijl en TBC, kanker, astma en suikerziekte. Het zal de lezer duidelijk worden dat bij een ideale leiderschapsstijl een goede gezondheid hoort.

Het kritisch onderzoek van de leiderschapsstijl en het kwalificeren van een manier van optreden of handelen als de beste wordt geplaatst in het kader van de evolutie die heeft plaatsgevonden en die uiteraard steeds gaande is.

Het boek is helder en gemakkelijk geschreven. Het nodigt uit tot lezen door een grote mate van herkenning. Ondanks enige bezwaren die men zou kunnen hebben tegen verbanden die worden gelegd is dit boek alleszins de moeite waard. Ook al zou het ideaal niet bereikbaar blijken dan nog is het nuttig zichzelf aan kritisch onderzoek te onderwerpen en waar mogelijk eigen gedrag te verbeteren. Dit boek verschaft daartoe concrete openingen. Door zijn inhoud en zijn stijl is het boek geschikt voor managers op alle niveaus en in alle maatschappelijke gelegingen.