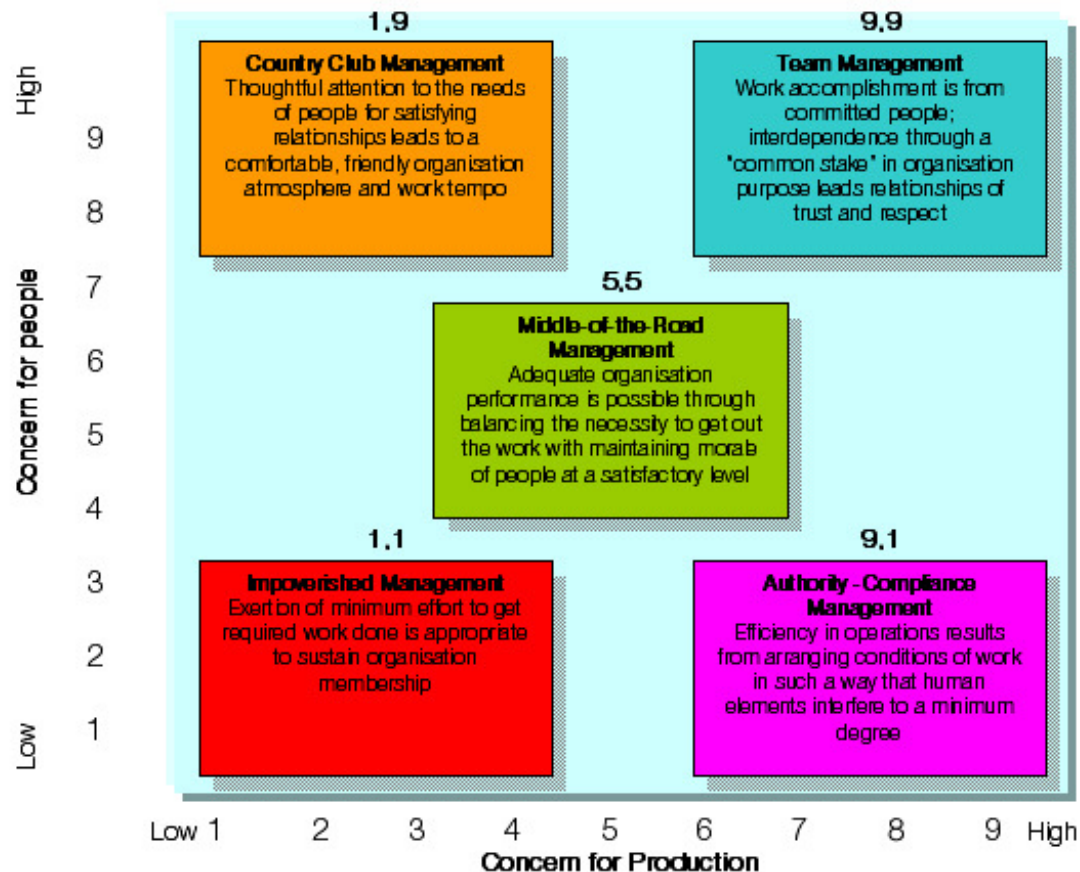


# Management GRID

Blake & Mouton:

The Leadership Grid



Understanding the Model The Managerial Grid is based on two behavioural dimensions:

\* **Concern for People** – This is the degree to which a leader considers the needs of team members, their interests, and areas of personal development when deciding how best to accomplish a task

\* **Concern for Production** – This is the degree to which a leader emphasizes concrete objectives, organizational efficiency and high productivity when deciding how best to accomplish a task.

Using the axis to plot leadership 'concerns for production' versus 'concerns for people', Blake and Mouton defined the following five leadership styles:

### **Country Club Leadership – High People/Low Production**

This style of leader is most concerned about the needs and feelings of members of his/her team. These people operate under the assumption that as long as team members are happy and secure then they will work hard. What tends to result is a work environment that is very relaxed and fun but where production suffers due to lack of direction and control.

### **Produce or Perish Leadership – High Production/Low People**

Also known as Authoritarian or Compliance Leaders, people in this category believe that employees are simply a means to an end. Employee needs are always secondary to the need for efficient and productive workplaces. This type of leader is very autocratic, has strict work rules, policies, and procedures, and views punishment as the most effective means to motivate employees.

### **Impoverished Leadership – Low Production/Low People**

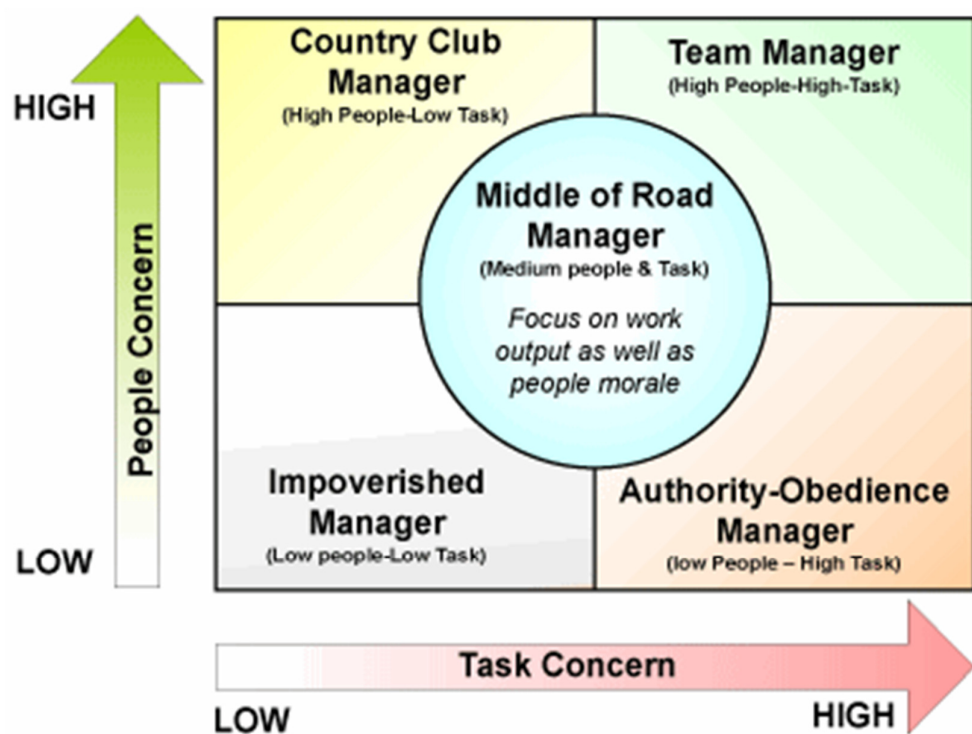
This leader is mostly ineffective. He/she has neither a high regard for creating systems for getting the job done, nor for creating a work environment that is satisfying and motivating. The result is a place of disorganization, dissatisfaction and disharmony.

### **Middle-of-the-Road Leadership – Medium Production/Medium People**

This style seems to be a balance of the two competing concerns. It may at first appear to be an ideal compromise. Therein lies the problem, though: When you compromise, you necessarily give away a bit of each concern so that neither production nor people needs are fully met. Leaders who use this style settle for average results and often believe that this is the most anyone can expect.

### **Team Leadership – High Production/High People**

According to the Blake Mouton model, this is the pinnacle of managerial style. These leaders stress production needs and the needs of the people equally highly. The premise here is that employees are involved in understanding organizational purpose and determining production needs. When employees are committed to, and have a stake in the organization's success, their needs and production needs coincide. This creates a team environment based on trust and respect, which leads to high satisfaction and motivation and, as a result, high production.



### Blake & Mouton's Leadership Grid

Benefits	Drawbacks
<ul style="list-style-type: none"> <li>The grid shows areas where management faults can be identified and can then provide the basis for training and for management development.</li> <li>As an appraisal and management development tool to inform managers that attention to both task and people is possible and desirable.</li> <li>Managers can determine how they are viewed by their subordinates.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>The grid assumes that leadership style can be categorised into the two dimensions and that results can be plotted on the grid.</li> <li>The position of team management is accepted as the best form of leadership. This may not be practical or indeed advisable. In many industries, concern for the task may be more important than concern for people, and visa versa and will always depend on the individual situation.</li> </ul>

## Management vanuit een ander perspectief:

Eén van de bekendste modellen voor leidinggeven is het situationeel leiderschap van **Hersey en Blanchard**.

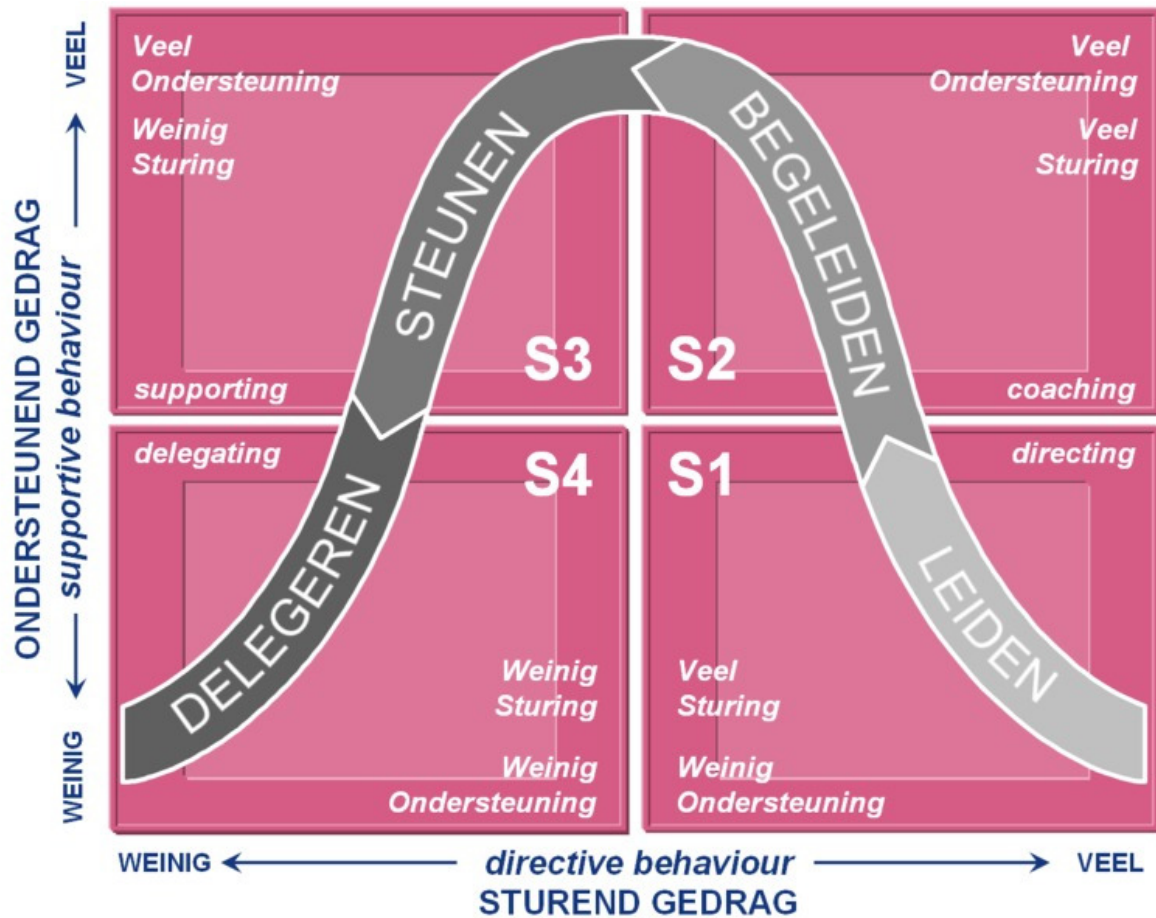
Het model heeft twee dimensies: **taakgericht en relatiegericht gedrag** van de manager.

• Kenmerkend voor taakgericht of sturend leiderschap is het accent op het einddoel en de uitvoering van de taak. De leidinggevende stelt de doelen en doelstellingen vast, plant en organiseert het werk, geeft prioriteiten aan, bepaalt welke werkmethoden er gevolgd worden, hoe controle en evaluaties plaatsvinden en houdt nauwgezet toezicht op de voortgang. Deze stijl zal door veel medewerkers als één richting en autoritair worden ervaren.

• Bij relatiegericht of ondersteunend leiderschap ligt het accent op de onderlinge verhouding. De leidinggevende moedigt aan, bevestigt, prijst, luistert actief, vraagt om suggesties en ideeën, stimuleert zelfstandige probleemoplossing, maakt informatie toegankelijk, moedigt teamwork aan en durft zich kwetsbaar op te stellen. Deze meer participatieve stijl kenmerkt zich door twee richting communicatie.



In de laatste versie van het model over Situationeel Leiderschap (Blanchard, 2007), worden de leiderschapsstijlen respectievelijk aangeduid met S1 Leiden (was: instrueren), S2 Begeleiden (was: overtuigen), S3 Steunen (was: overleggen) en S4 delegeren.



### S1 - L E I D E N (directing)

- Deze stijl wordt ook aangeduid als management by prescription. Veel sturend en weinig ondersteunend leiderschapsgedrag; de leidinggevende schrijft voor wat medewerkers moeten doen, geeft nauwkeurige instructies en controleert de taakuitvoering.
- Een valkuil is dat de leidinggevende autoritair overkomt: als een baas of een leraar. Deze wijze van leidinggeven werkt alleen als de opdrachten goed zijn te structureren.

### S2 - B E G E L E I D E N (coaching)

- De leidinggevende ondersteunt de medewerker door verantwoordelijkheden te delen en door veel vragen te stellen: actief luisteren, de ander raadplegen en betrekken, complimenteren en stimuleren. Wel worden de taken nauwkeurig vastgesteld en zonodig gecontroleerd. Deze stijl wordt ook wel aangeduid als resultaatgericht management.
- Deze stijl wordt ineffectief bij manipuleren: wel vragen naar de inbreng van de ander, maar er niets mee doen. Een valkuil is dat de leidinggevende overkomt als therapeut.

### **S3 - S T E U N E N (supporting)**

- Leidinggevende en medewerkers beslissen samen hoe het werk wordt uitgevoerd. De leidinggevende treedt stimulerend op, is klankbord en helpt de medewerker op verzoek bij de uitvoering. Hij geeft daarbij primair leiding door aandacht te besteden aan de relatie en door het geven van erkenning. Deze stijl wordt ook wel organisch management genoemd.

- Een valkuil is dat de manager de medewerker gaat betuttelen.

### **S4 - D E L E G E R E N (delegating)**

- Delegeren is effectief toe te passen wanneer de leidinggevende voor de medewerker de voorwaarden kan scheppen die nodig zijn bij het uitvoeren van de opdracht. De leidinggevende laat beslissingen en de wijze waarop de taak moet worden uitgevoerd over aan de medewerkers, deze zijn zelf verantwoordelijk en krijgen dan ook de nodige bevoegdheden. Deze stijl staat ook bekend als management by exception.

- De leidinggevende loopt hierbij wel de kans te vervallen in een niet-effectieve laissez-faire stijl.

### **In praktijk naar medewerker:**

Om effectief leiding te geven moet men de stijl van leidinggeven afstemmen op de medewerker - een beginner stuur je immers anders aan dan een ervaren kracht. Vertrekpunt daarbij is het ontwikkelingsniveau van de medewerker per taak van waaruit de leidinggevende een passende stijl van leidinggeven kiest. Om dit ontwikkelingsniveau vast te stellen kan de leidinggevende zich de volgende vragen stellen:

- Wat is bij deze medewerker zijn specifieke doel of taak?
- Hoe goed of sterk zijn de getoonde taakrelevantie kennis en vaardigheden?
- Hoe goed of sterk zijn de algemeen ondersteunende vaardigheden?
- Hoe gemotiveerd, geïnteresseerd of enthousiast is deze medewerker voor dit doel of deze taak?
- Hoe overtuigend of zelfverzekerd is de medewerker voor dit doel of deze taak?

Afhankelijk van de competentie (bekwaamheid of skill) en de betrokkenheid (bereidheid of will) van de medewerker onderscheiden Hersey en Blanchard de volgende vier ontwikkelingsniveaus:



#### **O1. Lage competentie, hoge betrokkenheid**

- De enthousiaste beginner - De medewerker is bereid om de taak uit te voeren, hij/zij is wel gemotiveerd, maar mist de vereiste bekwaamheid (een nieuwe medewerker met nieuwe taken).

#### **O2. Matige competentie, zwakke betrokkenheid**

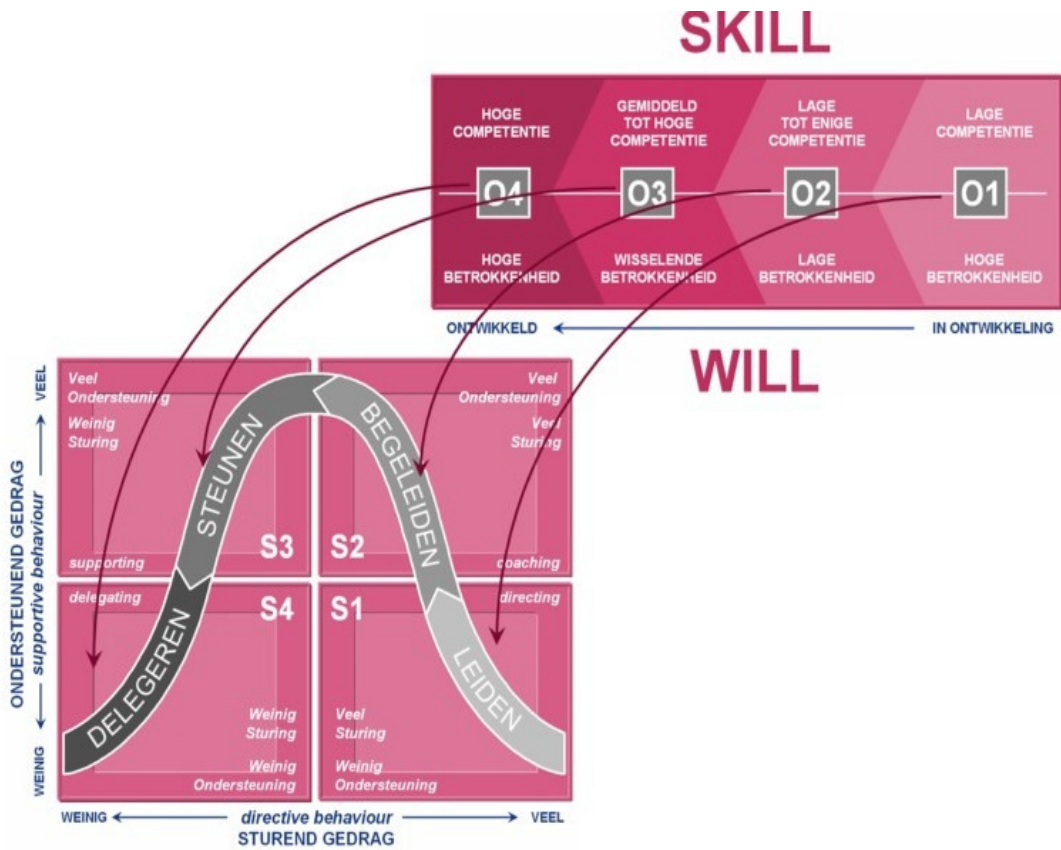
- De ontgoochelde leerling - De medewerker heeft nu enige bekwaamheid opgebouwd, maar is weinig gemotiveerd en/of enigszins onzeker de taak uit te voeren (een nieuwe medewerker die na een voortvarende start de eerste negatieve ervaringen opdoet bij een zelfstandige taakuitvoering, er komt meer op hem af dan verwacht).

#### **O3. Hoge competentie, wisselende betrokkenheid**

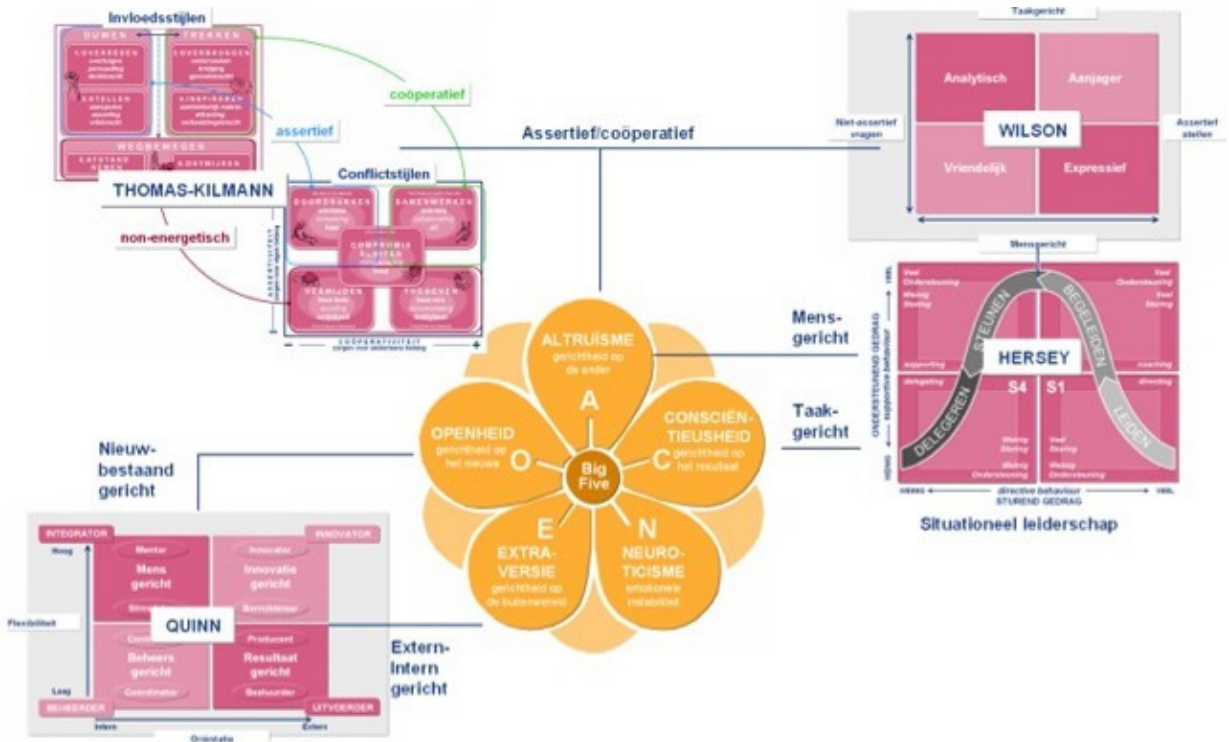
- De capabele maar voorzichtige presteerder - De medewerker beschikt nu over voldoende kennis en kunde (bekwaamheid), maar aarzelt soms bij onverwachte problemen in de taakuitvoering of bij gebrek aan klankbord van zijn leidinggevende; dat wil zeggen er schort zo nu en dan iets aan de bereidheid.

#### **O4. Hoge competentie, hoge betrokkenheid**

- De zelfsturende professional - De medewerker is bekwaam en bereid de betrokken taak uit te voeren



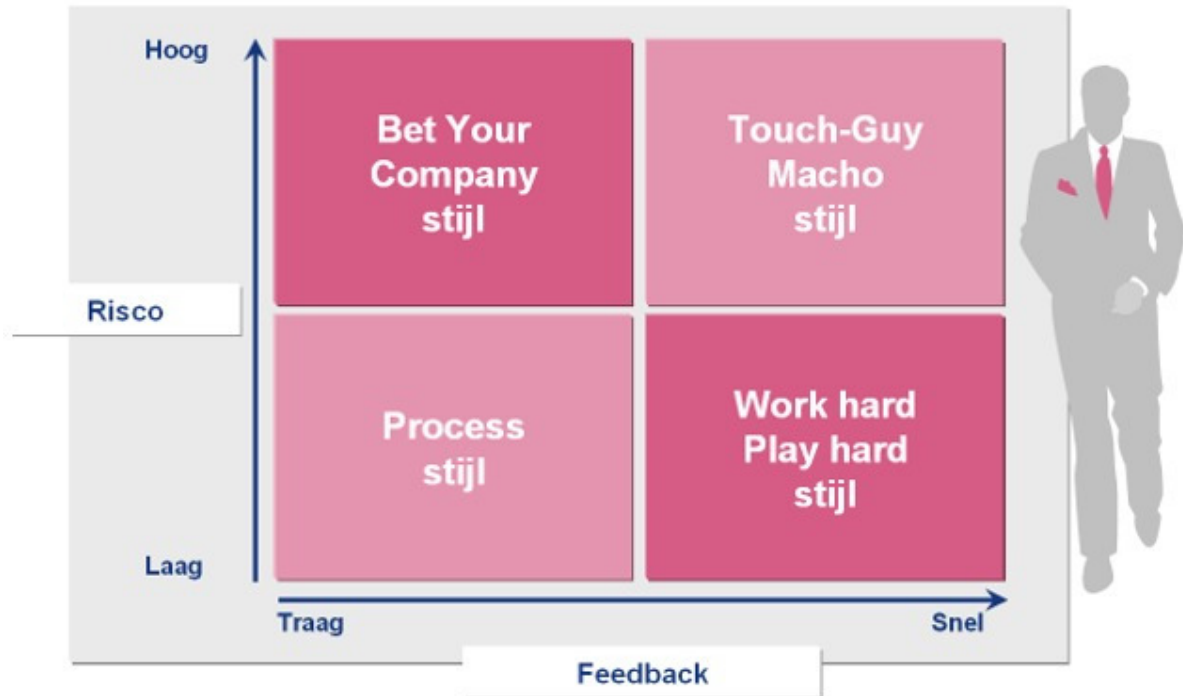
### Combinatie van alle modellen:





## Risico en feedback

Een heel andere indeling zien we bij Deal en Kennedy (zie ook de Caluwé et al., 2002). Op grond van de grootte van het risico dat wordt genomen en de snelheid van feedback op acties onderscheidt Deal vier leiderschapstijlen:



- De **tough-guy, macho-stijl** is er één van managers die vaak grote risico's nemen en snel feedback krijgen over hun beslissingen. Voorbeelden zijn politiecommissarissen, filmregisseurs en voetbaltrainers.
- Plezier in het werk en actie staan in de **work hard, play hard-stijl** centraal. Managers nemen permanent vele kleine beslissingen die elk weinig risico met zich meebrengen. Voorbeelden zijn: projectleiders, hotelmanagers en bedrijfsleiders van grote warenhuizen.
- De **bet your company-stijl** wordt gekenmerkt door het regelmatig nemen van 'levensgevaarlijke' beslissingen met een lange feedbacktijd. Voorbeelden zijn managers van ruimtevaartprogramma's, managers van olieboringen en directeurs van verzekeringsmaatschappijen.
- In de **process-stijl** krijgen managers geen of weinig feedback over de ondernomen acties. Managers met deze stijl concentreren zich voornamelijk op 'hoe' iets gedaan wordt gedaan: 'wat' er wordt gedaan lijkt minder belangrijk. Voorbeelden zijn directeurs van grote ambtelijke en politieke apparaten.