

การศึกษาภาวะผู้นำตามแนวตาข่ายการจัดการ (The Managerial Grid)

นำเสนอเมื่อ : 11 ต.ค. 2552

การศึกษาภาวะผู้นำตามแนวตาข่ายการจัดการ (The Managerial Grid)

เบลค และมุตัน (Blake and Mouton, 1964) ได้เป็นผู้คิดตาข่ายการจัดการ (Managerial Grid) ซึ่งมีลักษณะคล้ายคลึงกับการศึกษาของมหาวิทยาลัยแห่งรัฐโอไฮโอ แต่ได้แยกแยะรายละเอียด

และบ่งชี้ให้เห็นถึงแบบพฤติกรรมของผู้นำที่ดีที่สุดในตาข่ายการจัดการ

ตาข่ายการจัดการ จะประกอบไปด้วยพฤติกรรมผู้นำ 2 มิติคือ

มิติที่ผู้นำมุ่งให้ความสนใจเกี่ยวกับการผลิต (Concern for Production) และ

(2) มิติที่ผู้นำมุ่งให้ความสนใจต่อคนผลิตหรือต่อผู้ปฏิบัติงาน (Concern for People)

ในการศึกษาแบบตาข่ายการจัดการนี้ได้มุ่งเน้นไปที่ว่าผู้นำมีพฤติกรรมอย่างไรในการมุ่งสนใจการผลิตและมุ่งสนใจคนผลิต

1. มุ่งสนใจการผลิต (Concern for Production)

มีความหมายถึงการที่ผู้นำสนใจในสิ่งต่าง ๆ เช่น คุณภาพของการตัดสินใจเลือกนโยบาย วิธีการและกระบวนการผลิต การให้ทีมงานวิจัยเกี่ยวกับการผลิต คุณภาพของการบริการงานที่มีประสิทธิภาพ และปริมาณของผลผลิต

2. มุ่งสนใจคนผลิต (Concern for People)

คือการที่ผู้นำทำให้ผู้ตามเต็มใจยอมรับในเป้าหมายของงาน

ผู้นำยอมรับและยกย่องในเกียรติของลูกน้อง

ศรัทธาในความรับผิดชอบระหว่างลูกน้องกับตนเอง จัดสภาพการทำงานที่ดีให้ และพยายามสร้างความพอใจในการมีความสัมพันธ์

จากตารางการจัดการ จะพบว่ามีจัดการอยู่ 5 แบบ โดย 4 แบบจะเน้นในการสนใจด้านใดด้านหนึ่งหรือสองด้านสูง ส่วนแบบที่ 5 จะสนใจทั้งสองด้านเท่ากันดังรายละเอียดต่อไปนี้

แบบ 1,1 การจัดการแบบปล่อยตามสบาย (Impoverished Management)
การจัดแบบนี้ ผู้นำสนใจทั้งการผลิตและปฏิบัติงาน (คนผลิต) ดำ
คือไม่คอยสนใจความต้องการและเป้าหมายขององค์กร ละทิ้งงาน
ใช้เวลาในแต่ละวันเพียงทำหน้าที่เป็นผู้นำขอมูล หรือนโยบายต่าง ๆ จากผู้บริหารในระดับสูง
ผ่านทางผู้นำไปสู่อปฏิบัติงานเท่านั้นเอง การจัดการแบบนี้อาจจะทำให้องค์กรเสื่อมถอยลงได้

แบบ 9,9 การจัดการแบบเน้นการทำงานเป็นทีม (Team Management)
เป็นการจัดการที่ผู้นำให้ความสำคัญและเอาใจใส่ทั้งการผลิตและปฏิบัติงานสูงทั้งสองอย่าง
ผู้นำแบบนี้จะพยายามทำให้เป้าหมายขององค์กรประสบความสำเร็จ
ในขณะที่เดียวกันก็สนองความต้องการของผู้ปฏิบัติงานได้ด้วย
การจัดการแบบนี้ถือเป็นการจัดการที่ดีที่สุด

แบบ 1,9 การจัดการที่เน้นการสมาคม (Country Club Management)
คือการบริหารที่ให้ความสนใจการผลิตน้อย แต่สนใจผู้ผลิตมาก
มุ่งสร้างความพึงพอใจด้วยการสร้างสิ่งอำนวยความสะดวก
สร้างบรรยากาศแห่งความเป็นเพื่อนในการทำงาน แต่ไม่คอยสนใจ
หรือพยายามที่จะทำให้งานบรรลุเป้าหมายขององค์กร

แบบ 9,1 การจัดการแบบเน้นอำนาจและการเชื่อฟัง
(Authority-Obedience) การจัดการแบบนี้จะให้ความสนใจการผลิตสูง สนใจผู้ปฏิบัติงานน้อย
มุ่งใช้อำนาจให้ผู้ปฏิบัติงานเชื่อฟังและปฏิบัติตามความต้องการของผู้นำ
สรุปว่าเป็นการบริหารที่คอบนขาจะเผด็จการ และเอาใจใส่แต่การผลิตหรืองานเป็นสำคัญ

แบบ 5,5 การจัดการแบบพบกันครึ่งทางระหว่างการผลิตและคนผลิต
(Organization Man Management) เป็นการจัดการที่ให้ความสนใจต่อการผลิตปานกลาง
และพยายามสร้างความสมดุลในการสนใจผู้ปฏิบัติงานด้วย
โดยการธำรงรักษาขวัญกำลังใจของผู้ปฏิบัติงาน เพื่อก่อให้เกิดความพึงพอใจ
แต่ก็ไม่ได้ให้ความสำคัญของผู้ปฏิบัติงานสูงกว่าการผลิต สรุปว่าการจัดการแบบนี้
ผู้นำจะไม่คอยวางเป้าหมายของงานสูงไปนัก และคอบนขาไม่เผด็จการ
รวมทั้งยังรับฟังความคิดเห็นของผู้ปฏิบัติงานด้วย

ดาข่ายการจัดการได้ถูกใช้ เป็นเครื่องมือในการจัดแบบของผู้นำ
และในการฝึกอบรมผู้นำซึ่งเป็นที่ยอมรับกันมาก อย่างไรก็ตาม
ดาข่ายการจัดการก็ไม่สามารถอธิบายได้ว่า ทำไมผู้นำจึงเป็นผู้นำแบบปล่อยตามสบาย (1,1)
หรือแบบเน้นสมาคม (1,9) หรือจัดการเป็นทีม (9,9) เป็นต้น
ซึ่งคงต้องศึกษาไปถึงปัจจัยสถานการณ์ต่าง ๆ ที่อาจเป็นสาเหตุให้ผู้นำต้องมีแบบนั้น ๆ เช่น
ลักษณะของผู้นำ ผู้ตาม ลักษณะงานและสภาพแวดล้อมขององค์กร เป็นต้น