

## การศึกษาภาวะผู้นำตามแนวตาข่ายการจัดการ (The Managerial Grid)

นำเสนอเมื่อ : 11 ต.ค. 2552

### การศึกษาภาวะผู้นำตามแนวตาข่ายการจัดการ (The Managerial Grid)

เบลค และมุตตัน (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 ผู้นำสนใจทั้งการผลิตและปฏิบัติการ (คนผลิต) ดำ คือไม่คอยสนใจความต้องการและเป้าหมายขององค์กร ละทิ้งงาน ไขว่เวลาในแต่ละวันเพียงทำหน้าที่เป็นผู้นำขอมูล หรือนโยบายต่าง ๆ จากผู้บริหารในระดับสูง ผ่านทางผู้นำไปสู่ปฏิบัติการแทนเอง การจัดการแบบนี้อาจจะทำให้องค์กรเสื่อมถอยลงได้

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

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

แบบ 9,1 การจัดการแบบเน้นอำนาจและการเชื่อฟัง (Authority-Obedience) การจัดการแบบนี้จะให้ความสำคัญการผลิตสูง สนใจผู้ปฏิบัติงานน้อย มุ่งใช้อำนาจให้ผู้ปฏิบัติงานเชื่อฟังและปฏิบัติตามความต้องการของผู้นำ สรุปว่าเป็นการบริหารที่คนข้างจะเผด็จการ และเอาใจใส่แต่การผลิตหรืองานเป็นสำคัญ

แบบ 5,5 การจัดการแบบพบกันครึ่งทางระหว่างการผลิตและคนผลิต (Organization Man Management) เป็นการจัดการที่ให้ความสำคัญต่อการผลิตปานกลาง และพยายามสร้างความสมดุลในการสนใจผู้ปฏิบัติงานด้วย โดยการธำรงรักษาขวัญกำลังใจของผู้ปฏิบัติงาน เพื่อก่อให้เกิดความพึงพอใจ แต่ก็ไม่ได้ให้ความสำคัญของผู้ปฏิบัติงานสูงกว่าการผลิต สรุปว่าการจัดการแบบนี้ ผู้นำจะไม่คอยวางเป้าหมายของงานสูงไปนัก และคนข้างไม่เผด็จการ 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