

شبکه مدیریتی

نگرش اول

از بسیاری جهات، شبکه مدیریتی بلیک و موتون توسعه‌ای از نظریه $X-Y$ اثر داگلاس مک گرگور است. این دو محقق انسان گرا بودند که می‌خواستند مزایای مدیریت تئوری Y را نشان دهند.

- نگرانی برای مردم
- نگرانی برای تولید

گاهی اوقات به عنوان نگرانی برای وظیفه شناخته می‌شود

آنها دو محور ایجاد کردند و هر یک را به 9 سطح تقسیم کردند تا یک شبکه 9×9 ایجاد کنند. گوشه‌های انتهایی و مرکز این شبکه بود که آنها برچسب‌گذاری و مشخص کردند.

نگرانی برای تولید (وظیفه محور)

توجه به تولید به این معنی است که مدیران زیردستان را به سمت اهداف هدایت می‌کنند. مدیران با این سبک معمولاً دستورالعمل‌ها را ارائه می‌دهند، زمان صرف برنامه ریزی می‌کنند، زمان اتمام پروژه تعیین می‌کنند و برنامه مشخصی از فعالیت‌های کاری ارائه می‌دهند. آنها فقط می‌خواهند کار را درست به اتمام برسانند.

نگرانی برای مردم (روابط گرا)

نگرانی برای مردم به این معنی است که مدیران مراقب زیردستان باشند، به عقاید و احساسات آنها احترام بگذارند، اعتماد متقابل ایجاد کنند. این مدیران عموماً رفتار دوستانه دارند، ارتباطات باز ارائه می‌دهند، کار تیمی را توسعه می‌دهند و به رفاه زیردستان خود معطوف هستند.

مدیریت ضعیف (1،1)

مدیرانی که از نظر توجه به تولید امتیاز پایینی دارند و نسبت به مردم امتیاز پایینی دارند، دارای برچسب سبک "مدیریت ضعیف" یا سبک "مدیریت بی تفاوت" هستند. آنها حداقل تلاش را برای انجام کارهای مورد نیاز و حفظ روابط بین فردی انجام می‌دهند. انگیزه‌های این نوع رفتار مدیریتی می‌تواند متفاوت باشد. نگرانی اصلی مدیران ضعیف اغلب این است که مسئولیت اشتباهات را به عهد ه نگیرند.

مدیریت باشگاه تفریحی (1،9)

مدیرانی که از نظر توجه به تولید امتیاز پایینی دارند و نسبت به مردم امتیاز بالایی دارند، دارای سبک «مدیریت باشگاه تفریحی» هستند. مدیران با این سبک به امنیت، رفاه و هماهنگی زیردستان اهمیت زیادی می دهند. آنها اعتقاد راسخ دارند که سازگاری با نیازهای زیردستان در نهایت عمل کرد را افزایش می دهد، زیرا همه خوشحال و راضی خواهند بود. در نتیجه، تأکید اصلی مدیران باشگاه کشور به جای برون دادهای کاری، به مردم داده می شود. بنابراین فضای کاری حاصل معمولاً کاملاً دوستانه و راحت است، اما چندان سازنده نیست. زیردستان فردی که بیشتر متمرکز بر وظیفه هستند ممکن است این سبک مدیریتی را ناامیدکننده تجربه کنند.

مدیریت اقتدار-انطباق (9،1)

سبک دستوری «مدیریت اقتدار-تطابق» (یا سبک «تولید یا نابودی») به این معناست که مدیران در توجه به تولید امتیاز بالایی دارند و در توجه به مردم امتیاز پایینی دارند. این دسته از مدیران معمولاً معتقدند که نیازهای زیردستان نسبتاً بی اهمیت است. با این حال، کارایی در عملیات باید جهت گیری غالب باشد. به منظور افزایش عملکرد، مدیران سعی می کنند با استفاده از تویخ های پولی، زیردستان را وادار به رسیدن به اهداف آنها کنند. عدم تحقق اهداف استفاده کنند. این سبک عمدتاً مبتنی بر نظریه X مک گرگوراست و عموماً نیروی جاه طلبی کمی دارند، از مسئولیتها اجتناب می کنند و عمدتاً انگیزه های بیرونی دارند.

مدیریت میانه راه (5،5)

مدیرانی که امتیاز متوسطی را در توجه به تولید و متوسط در مورد نگرانی مردم کسب می کنند، سبک «مدیریت میانه راه» دارند. آنها سعی می کنند بین اهداف عملکرد سازمان و نیازهای کارکنان تعادل برقرار کنند. این اساساً یک رویکرد سازشی است که در آن مدیر سعی می کند از تعارض با زیردستان اجتناب کند و در عین حال برای تولید متوسط فشار وارد کند. نقطه ضعف اصلی این رویکرد این خطر است که هیچ یک از جنبه ها (نگرانی برای تولید و نگرانی مردم) به سطح رضایت بخشی نرسد.

مدیریت تیم (9،9)

اگر مدیران امتیاز بالایی در توجه به تولید و در توجه به افراد کسب کنند، می توان آنها را دارای سبک مدیریت تیم نامید. این سبک اغلب مؤثرترین است و برای مدیران توصیه می شود زیرا اعضای سازمان برای انجام وظایف و حفظ روابط خوب با یکدیگر همکاری می کنند. این رویکرد به شدت متکی بر این است که زیردستان با تشویق به کار تیمی و تعهد، مشارکت دادن آنها در تصمیم گیری و نشان دادن احترام و اعتماد متقابل، احساس کنند که آنها بخش سازنده سازمان هستند. این سبک مدیریت تا حد زیادی با نظریه Y مک گرگور مطابقت دارد که بیان می کند کارکنان ذاتاً انگیزه دارند، از شغل خود لذت می برند و می خواهند بدون دریافت پاداش مستقیم در جهت

بهبود خود کار کنند. بر اساس تحقیقات متعدد بعدی از بلیک و موتون، مدیریت تیم بهترین مبنای را برای اعمال رهبری صحیح تشکیل می دهد.

سبک های مدیریتی بیشتر

جدای از این 5 سبک مدیریتی شناخته شده، سبک های مدیریت بیشتری را می توان با کمک شبکه مدیریتی بلیک و موتون ساخت. یک رویکرد اضافی به مدیری اشاره دارد که بین سبک مدیریت باشگاه تفریحی 1,9 و سبک مدیریت اقتدار 9,1 به سمت جلو و عقب حرکت می کند. مدیری با این سبک «مدیریت پدرگرایی-مادرگرایی» به عنوان نوعی دیکتاتور دلسوز در نظر گرفته می شود که تا زمانی که به دستور شما عمل کنید، رفتار خوبی با شما خواهد داشت. با این حال، عدم رعایت، احتمالاً منجر به تنبیه یا حذف از گروه می شود. علاوه بر این، سبک "مدیریت فرصت طلب" وجود دارد که می توان آن را به عنوان "بهره برداری و دستکاری" توصیف کرد. این مدیران مکان ثابتی در شبکه ندارند و بسته به تفسیرشان از آنچه که احتمالاً منجر به حداکثر سود شخصی می شود، از سبک های مدیریتی مختلفی استفاده می کنند. این شیوه رفتار به رویکردهای مدیریتی از نظریه رهبری موقعیتی و نظریه اقتضایی مانند مدل رهبری موقعیتی هرسی و بلانچارد و مدل اقتضایی فیدلر نزدیک است. این جریان های تحقیقاتی فرض می کنند که رهبران یا مدیران باید سبک خود را بر اساس شرایط (یعنی نوع پیرو و/یا عوامل خارجی) تطبیق دهند.

شبکه مدیریتی بلیک و موتون در مجموع

بلیک و موتون نقش مهمی در جریان تحقیقات رفتاری ادبیات مدیریت و رهبری ایفا کرده اند. با ترسیم متغیرهای «نگرانی برای تولید» و «نگرانی برای مردم» در یک شبکه، این مدل به مدیران کمک می کند تا به طرز انتقادی درباره سبک مدیریت/رهبری خود فکر کنند و در صورت لزوم در رفتار خود تغییراتی ایجاد کنند. در نهایت، بلیک و موتون پیشنهاد کردند که سبک «مدیریت تیم» مؤثرتر از همه است، و هم دغدغه تولید و هم دغدغه مردم را کاملاً در نظر می گیرد.