

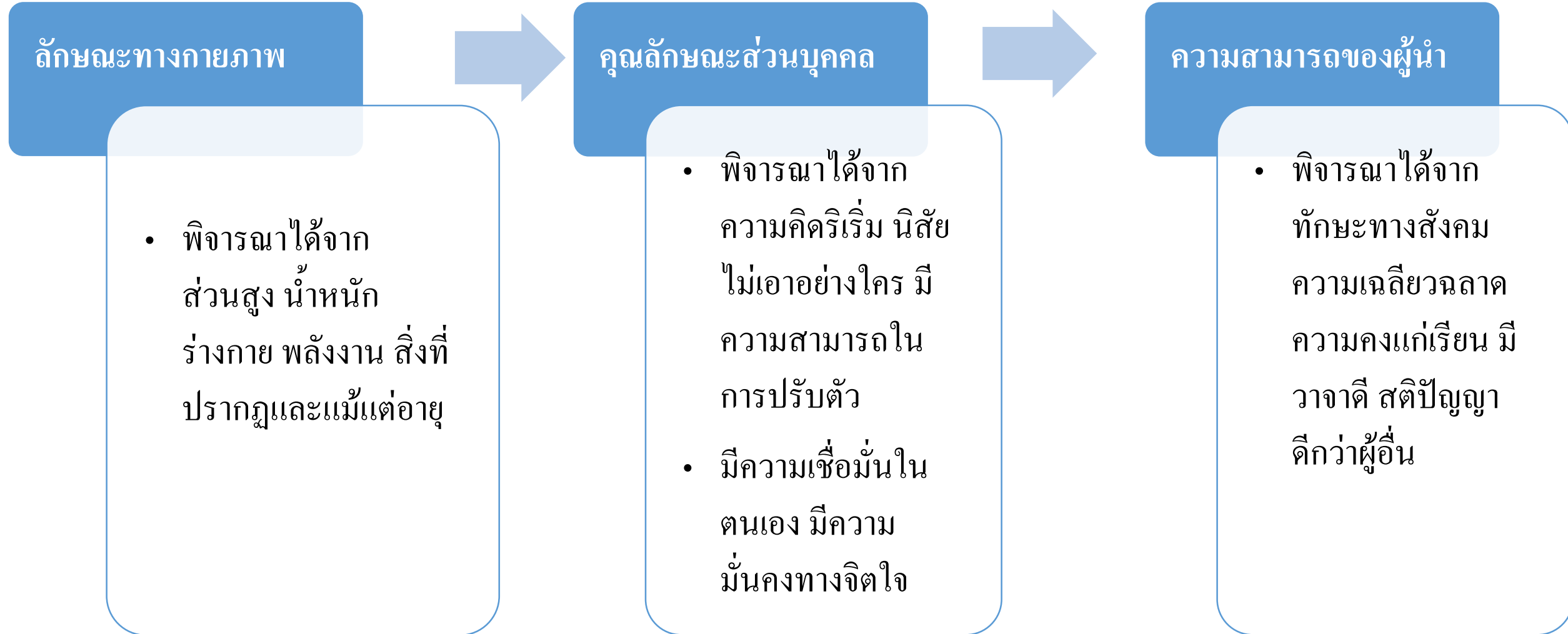
บทที่ 3 ทฤษฎีของภาวะผู้นำ

1. ทฤษฎีคุณลักษณะ
2. ทฤษฎีความเป็นผู้นำเชิงสถานการณ์
3. ทฤษฎีหนทางสู่เป้าหมาย
4. ทฤษฎีการมีส่วนร่วมของการเป็นผู้นำ
5. ทฤษฎีความเป็นผู้นำตามวงจรชีวิต
6. ทฤษฎีต่อเนืองของภาวะผู้นำ
7. ทฤษฎีตาข่ายเชื่อมโยงเกี่ยวกับการบริหาร
8. พฤติกรรมทางการบริหาร
9. ทฤษฎีผู้นำ 3 มิติ



บทที่ 3 ทฤษฎีของภาวะผู้นำ

1. ทฤษฎีคุณลักษณะ (Trait Theory)



บทที่ 3 ทฤษฎีของภาวะผู้นำ

1. ทฤษฎีคุณลักษณะ (Trait Theory)

ตารางที่ 1 องค์ประกอบของความเป็นผู้นำ



ประเภทลักษณะของผู้นำ	ประเด็นที่สนใจศึกษา
1. บุคลิกลักษณะทางกายภาพ	1. อายุความสูงรูปร่างลักษณะทางกายภาพ
2. พื้นฐานทางสังคม	2. ภูมิฐานะการศึกษา สถานภาพ
3. บุคลิกลักษณะทางจิตใจและทักษะทางปัญญา	3. ระดับเชาว์ความเชื่อมั่น ความคิดริเริ่ม การเปิดใจกว้าง
4. แรงจูงใจในการทำงาน	4. ความต้องการประสบความสำเร็จ ความอดุสาหะ ความต้องการอำนาจ
5. การสังคม	5. ความสามารถในการเข้าสังคม การเป็นที่นิยม ลักษณะการศึกษา

บทที่ 3 ทฤษฎีของภาวะผู้นำ

1. ทฤษฎีคุณลักษณะ (Trait Theory)

ต่อมาในระยะครึ่งแรกของศตวรรษ
ที่ 20 นักค้นคว้าด้านพฤติกรรมของ
องค์กร ได้ค้นหาลักษณะเด่นใน
บุคลิกภาพและลักษณะเด่นทาง
ร่างกายที่จะใช้เป็นบรรทัดฐาน

ตั้งแต่ปี 1980 ก็ได้มีการคิดค้น
ทางด้านพฤติกรรมองค์กรจำนวน
มากได้เลือกลักษณะที่สามารถพบ
เห็นได้อยู่บ่อยๆ


และมีการกระทำที่ได้รับความนิยม
เพื่อทำให้เป็นเกณฑ์กำหนด
บุคลิกลักษณะ เช่น ต้องมีความรู้ มี
คุณค่า ซึ่งยุคต้นๆ ไม่ได้มีการพูดถึง
แต่ปัจจุบันได้มีการตำราแบ่งภาพ
ลักษณะที่มีผลต่อการเป็นผู้นำไว้ 7
ประการ



บทที่ 3 ทฤษฎีของภาวะผู้นำ

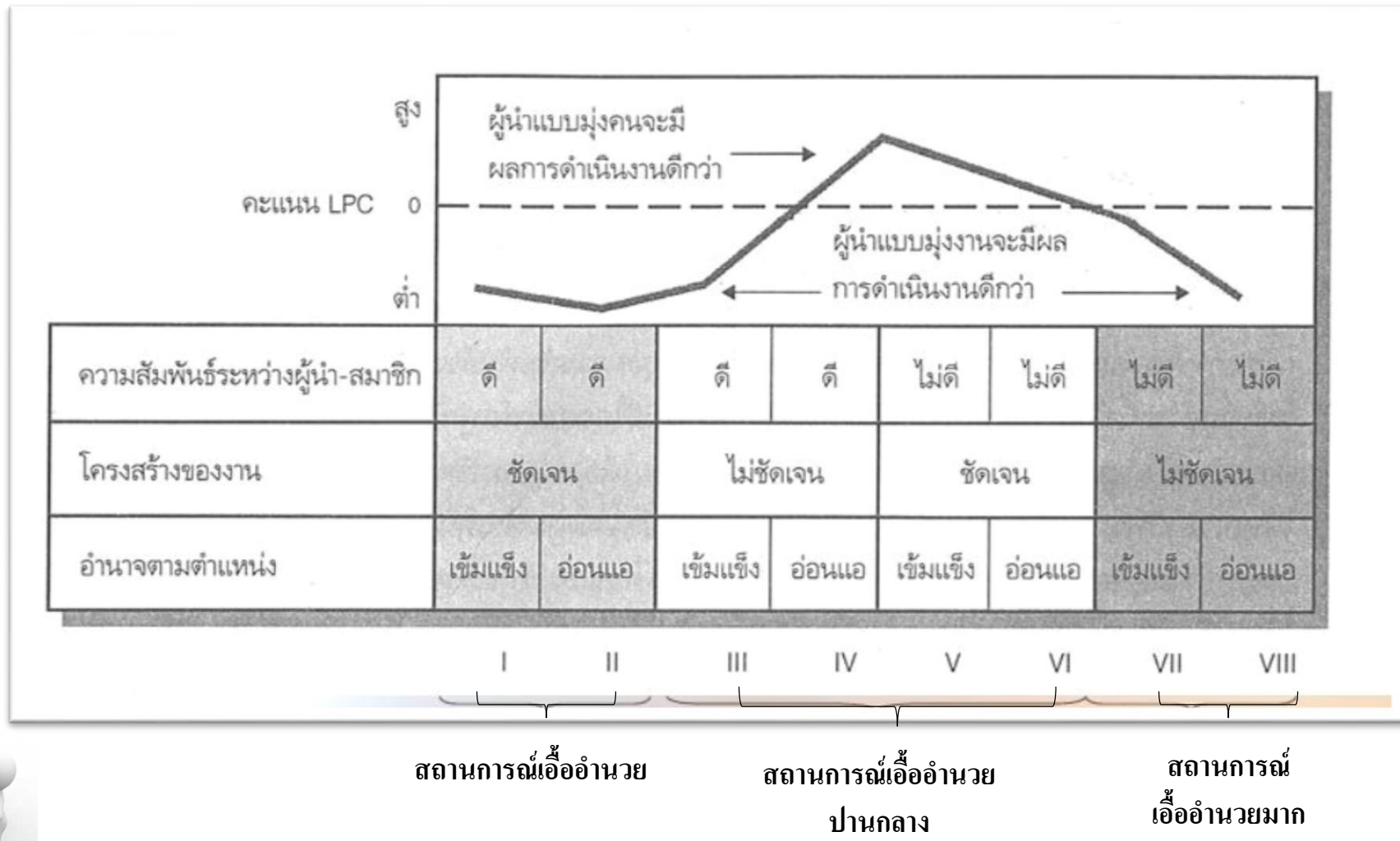
1. ทฤษฎีคุณลักษณะ (Trait Theory)

ภาพลักษณ์ 7 ประการที่มีผลต่อการเป็นผู้นำ

ความสามารถของผู้นำ	รายละเอียดคำบรรยาย
<p>แรงขับ</p> <p>แรงจูงใจผู้นำ</p> <p>มีความมั่นคง</p>  <p>มีความเชื่อมั่นในตนเอง</p> <p>มีความฉลาด</p> <p>มีความรู้ในธุรกิจ</p> <p>มีวุฒิภาวะทางอารมณ์</p>	<ul style="list-style-type: none">- แรงจูงใจภายในของผู้นำเพื่อมุ่งไปสู่เป้าหมาย- ผู้นำต้องการเข้าสังคมเพื่อจุดมุ่งหมายของทีมหรือองค์การ- ผู้นำต้องมีความจริงใจและมีนิสัยที่จะนำคำพูดไปสู่การปฏิบัติจริง- ผู้นำต้องมีความเชื่อมั่นในทักษะของตนเอง- ผู้นำต้องมีความเฉลียวฉลาดเหนือเกณฑ์ปกติ- ผู้นำต้องมีความเข้าใจถึงสภาพแวดล้อมขององค์การ เพื่อนำไปสู่การตัดสินใจ- ผู้นำต้องที่มีความสามารถรับรู้อารมณ์ของตนเองและผู้อื่น เพื่อใช้ข้อมูลไปสู่ความคิดและการกระทำ

บทที่ 3 ทฤษฎีของภาวะผู้นำ

2. ทฤษฎีความเป็นผู้นำเชิงสถานการณ์ (Contingency Leaders Theory) โดย Fiedler

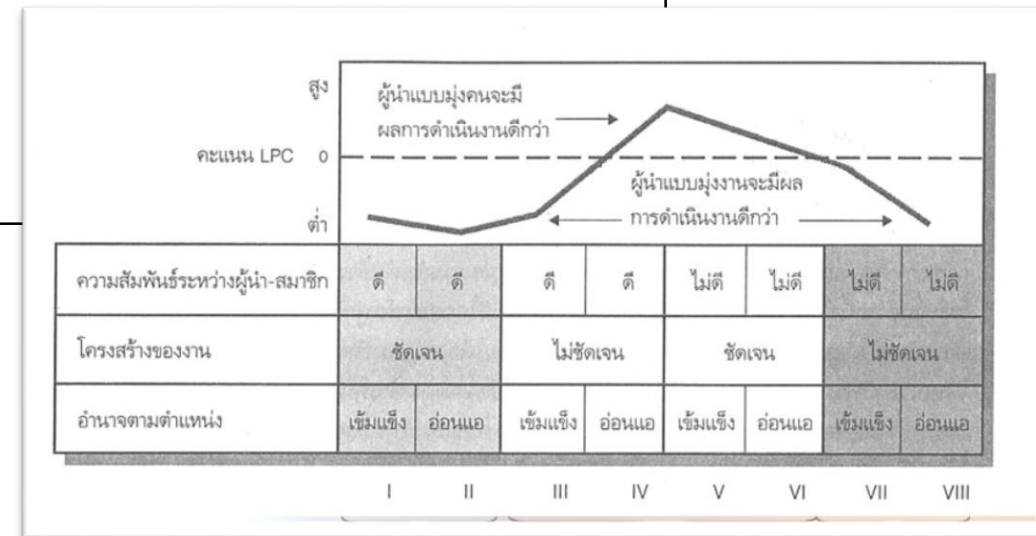


บทที่ 3 ทฤษฎีของภาวะผู้นำ

2. ทฤษฎีความเป็นผู้นำเชิงสถานการณ์ (Contingency Leaders Theory) โดย Fiedler

ทฤษฎีผู้นำเชิงสถานการณ์แนะนำว่า ผู้นำที่มีระดับ LPC ต่ำหรือสูงแต่ละแบบจะมีประสิทธิภาพถ้าถูกจัดให้อยู่ในสถานการณ์ที่เหมาะสม โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ผู้นำที่มีระดับ LPC ต่ำ(มุ่งงาน) จะมีประสิทธิภาพสูงทั้งในสถานการณ์ที่น่าพึงพอใจมาก หรือไม่น่าพึงพอใจมาก

ในทางตรงกันข้ามผู้นำที่มีระดับ LPC สูง(มุ่งความสัมพันธ์) จะมีประสิทธิภาพสูงในสถานการณ์ที่น่าพึงพอใจปานกลาง



บทที่ 3 ทฤษฎีของภาวะผู้นำ

3. ทฤษฎีหนทางสู่เป้าหมาย (Path-Goal Theory) โดย Marin Evans

ผู้นำเสนอรางวัลที่ดึงดูดใจ
เพื่อจูงใจลูกน้อง

เป้าหมาย

ผู้นำต้องชี้หนทางไปสู่เป้าหมาย
โดยใช้แรงจูงใจเป็นรางวัลเมื่อลูกน้องไปถึงเป้าหมาย

ผู้นำต้องปฏิบัติงานให้เป็นที่พอใจ แล้วถึง
ไปกระตุ้นหรือประเมินผู้ลูกน้อง โดย

- 1) จัดหารางวัลให้ผู้ใต้บังคับบัญชา
- 2) การได้มาซึ่งผลตอบแทนที่ขึ้นอยู่กับความสำเร็จในการประเมิน
- 3) อธิบายถึงหนทางสู่ความสำเร็จ
เพื่อที่ลูกน้องจะได้รับผลตอบแทน

ผู้นำต้องชี้หนทางสู่เป้าหมาย
เช่น เป็นครูฝึกให้ลูกน้อง
ให้แนวทางและช่วยเหลือตาม
ที่ต้องการ



ลักษณะของผู้นำที่จะชี้หนทางที่นำไปสู่
เป้าหมายให้กับลูกน้องได้ คือ

- 1) ผู้นำแบบขงการ
- 2) ผู้นำแบบให้การสนับสนุน
- 3) ผู้นำแบบให้มีส่วนร่วม
- 4) ผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จ

บทที่ 3 ทฤษฎีของภาวะผู้นำ

3. ทฤษฎีหนทางสู่เป้าหมาย (Path-Goal Theory) โดย Marin Evans

แนวความคิดพื้นฐานของทฤษฎีนี้คือ

ผู้นำสามารถปฏิบัติงานตามอำนาจเป็นที่พอใจมีการกระตุ้นและการประเมินผู้ใต้บังคับบัญชาโดย

(1) จัดหารางวัลให้ผู้ใต้บังคับบัญชา



(2) การได้มาซึ่งผลตอบแทนอัน
ขึ้นกับความสำเร็จในการ
ประเมินผล

(3) ช่วยให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้รับ
ผลตอบแทน โดยการอธิบายถึง
หนทางสู่ความสำเร็จ (คือ การช่วย
ให้เข้าใจอย่างแท้จริงว่าเขาควรจะทำ
อย่างไรถึงจะได้รับผลตอบแทน)

บทที่ 3 ทฤษฎีของภาวะผู้นำ

3. ทฤษฎีหนทางสู่เป้าหมาย (Path-Goal Theory) โดย Marin Evans

ตามแนวความคิดทฤษฎีหนทางสู่เป้าหมายนี้

นำมาสู่การพัฒนาทฤษฎีที่มีความซับซ้อนเกี่ยวกับรูปแบบของภาวะผู้นำได้ 4 แบบด้วยกันคือ

1. ผู้นำแบบบงการ (Direction Leadership)

เป็นแบบผู้นำที่มุ่งใช้อำนาจสั่งการผู้ใต้บังคับบัญชาและให้การแนะนำพนักงานว่าอะไรควรจะทำและบอกกับพนักงานถึงวิธีที่ควรจะทำมีการสั่งการให้ทำตามตารางการทำงานและรักษามาตรฐานของการปฏิบัติงาน

2. ผู้นำแบบให้การสนับสนุน (Supportive Leadership)

เป็นแบบผู้นำที่เน้นถึงความเป็นอยู่และความต้องการของพนักงาน และเสริมสร้างบรรยากาศในการทำงานที่เป็นมิตรและความเป็นกันเองแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา ทั้งยังมีมนุษยธรรมและน้ำใจอันดีต่อผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างจริงจัง

บทที่ 3 ทฤษฎีของภาวะผู้นำ

3. ทฤษฎีหนทางสู่เป้าหมาย (Path-Goal Theory) โดย Marin Evans

ตามแนวความคิดทฤษฎีหนทางสู่เป้าหมายนี้

นำมาสู่การพัฒนาทฤษฎีที่มีความซับซ้อนเกี่ยวกับรูปแบบของภาวะผู้นำได้ 4 แบบด้วยกันคือ

3. ผู้นำแบบให้มีส่วนร่วม

(Participative Leadership)

เป็นแบบผู้นำที่มุ่งเน้นให้การปรึกษากับพนักงานและค้นหาหรือรวบรวมข้อเสนอแนะก่อนที่จะมีการตัดสินใจ

4. ผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จ

(Achievement-Oriented Leadership)

เป็นแบบผู้นำที่เน้นการกระตุ้นพนักงานให้มีการปฏิบัติงานให้อยู่ในระดับที่สูง โดยการตั้งเป้าหมายที่ท้าทาย

บทที่ 3 ทฤษฎีของภาวะผู้นำ

4. ทฤษฎีการมีส่วนร่วมของการเป็นผู้นำ

(A Participation Theory of Leadership) โดย Victor Vroom และ Philip Yetton

การกำหนดรูปแบบมาตรฐานการตัดสินใจ
เพื่อผู้นำไปใช้ตามสถานการณ์
ภายใต้ข้อสมมติฐานที่ว่า ดังต่อไปนี้

- 1) ตัวแบบต้องมีคุณค่าต่อตัวผู้นำ เพื่อกำหนดรูปแบบการตัดสินใจในสถานการณ์ที่แตกต่างกัน
- 2) ไม่มีรูปแบบอันใดที่เหมาะสมกับทุกสถานการณ์ หรือ ไม่อาจคาดเดาสถานการณ์ที่ผู้นำต้องเผชิญได้
- 3) จุดใหญ่จะมุ่งไปที่ปัญหาที่ได้รับการแก้ไขและสถานการณ์ที่ซึ่งอาจเกิดปัญหาได้
- 4) รูปแบบของผู้นำในสถานการณ์หนึ่งไม่สามารถใช้ได้กับอีกสถานการณ์หนึ่ง
- 5) การให้ลูกน้องเข้ามามีส่วนร่วมในการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นจากสถานการณ์ต่างๆ

การกำหนดรูปแบบมาตรฐานการตัดสินใจ
เพื่อผู้นำไปใช้ตามสถานการณ์

มาตรฐานการตัดสินใจ
เพื่อผู้นำไปใช้ตามสถานการณ์

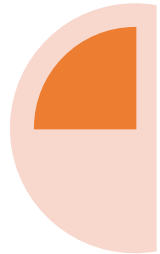
สถานการณ์ที่1	สถานการณ์ที่2	สถานการณ์ที่3	สถานการณ์ที่ 4,5,6
การตัดสินใจแบบที่ 1	การตัดสินใจแบบที่ 1	การตัดสินใจแบบที่ 1	การตัดสินใจแบบที่ 4,5,6



บทที่ 3 ทฤษฎีของภาวะผู้นำ

4. ทฤษฎีการมีส่วนร่วมของการเป็นผู้นำ

(A Participation Theory of Leadership) โดย Victor Vroom และ Philip Yetton



Vroom and Yetton

พยายามที่จัดเตรียมรูปแบบมาตรฐานที่ใช้
สำหรับให้ผู้นำช่วยในการตัดสินใจภายใต้

ข้อสมมติฐานที่ว่า ไม่มีผู้นำคนใดจะ

สามารถนำรูปแบบการตัดสินใจให้

เหมือนกันได้ในแต่ละสถานการณ์



Victor Vroom และ Philip Yetton



Vroom และ Yetton

ได้พัฒนาตัวแบบมาตรฐานการ
ตัดสินใจที่เป็นมาตรฐานจุดใหญ่
จะมุ่งไปที่ปัญหาที่ได้รับการ
แก้ไขและสถานการณ์ที่ซึ่งอาจ
เกิดปัญหาได้รูปแบบของผู้นำใน
สถานการณ์หนึ่งไม่สามารถใช้ได้
กับในสถานการณ์อื่น ๆ

บทที่ 3 ทฤษฎีของภาวะผู้นำ

5. ทฤษฎีความเป็นผู้นำตามวงจรชีวิต

(A Life Cycle Theory of Leadership) โดย Paul Hersey & Kenneth H. Blanchard

ทฤษฎีวงจรชีวิตนี้เป็น
แนวคิดของ Paul Hersey
และ Kenneth H.
Blanchard

เรียกอีกอย่างหนึ่งว่า ทฤษฎี
ความเป็นผู้นำตาม
สถานการณ์ (Situational
Leadership Theory)

ผู้นำ ที่มีประสิทธิผลเป็นผลมา
จากความเหมาะสมระหว่าง
รูปแบบของการเป็นผู้นำและ
ความเต็มใจของผู้ตาม

ความเต็มใจของผู้ตามจะเพิ่มขึ้น
ในช่วงของวงจรชีวิตของ
ความสัมพันธ์ของพวกเขา กับ
ผู้นำ

ทฤษฎีนี้จะมุ่งเน้นไปที่
2 มิติของรูปแบบการเป็น
ผู้นำ



บทที่ 3 ทฤษฎีของภาวะผู้นำ

5. ทฤษฎีความเป็นผู้นำตามวงจรชีวิต

(A Life Cycle Theory of Leadership) โดย Paul Hersey & Kenneth H. Blanchard

ผู้นำที่มีประสิทธิผลเป็นผลจากรูปแบบของผู้นำและความเต็มใจของผู้ตาม



บทที่ 3 ทฤษฎีของภาวะผู้นำ

5. ทฤษฎีความเป็นผู้นำตามวงจรชีวิต

(A Life Cycle Theory of Leadership) โดย Paul Hersey & Kenneth H. Blanchard

พฤติกรรมมุ่งงาน

พฤติกรรมมุ่งงาน (Task Behavior)

หมายถึง พฤติกรรมที่เป็นลักษณะเฉพาะ
ของผู้นำหน้าที่ของส่วนตัวบุคคลหรือของ
กลุ่ม กิจกรรมและความรับผิดชอบต่อ
เป้าหมายที่ได้วางไว้ การจัดองค์การ การจัด
ตารางเวลา การอำนวยความสะดวกและการควบคุม



บทที่ 3 ทฤษฎีของภาวะผู้นำ

5. ทฤษฎีความเป็นผู้นำตามวงจรชีวิต

(A Life Cycle Theory of Leadership) โดย Paul Hersey & Kenneth H. Blanchard



พฤติกรรมมุ่งความสัมพัทธ์

การบอกกล่าว (Telling) ผู้นำจะระบุงานของพนักงานอย่างรอบคอบ และอธิบายสิ่ง
ที่ต้องทำและทำอย่างไร

การขายความคิด (Selling) ผู้นำจะทำงานในขณะเดียวกันก็จะสนับสนุนความต้องการ
ของพนักงานด้วย โดยมีการอธิบายถึงการตัดสินใจ

การมีส่วนร่วม (Participating) ผู้นำจะเน้นการติดต่อสื่อสาร การสนับสนุนและแสดง
บทบาทอำนวยความสะดวกเฉพาะอย่างเพื่อให้งานสำเร็จ

การมอบหมายงาน (Delegating) ผู้นำจะแนะแนวทางหรือให้การสนับสนุนน้อยและเปิด
โอกาสให้แกพนักงานสามารถทำงานสำเร็จได้ด้วยตนเอง

บทที่ 3 ทฤษฎีของภาวะผู้นำ

6. ทฤษฎีความต่อเนื่องของภาวะผู้นำ

(Continuum of Leadership Theory) โดย Robert Tannenbaum & Warren H. Schmidt

กล่าวถึงลักษณะของผู้นำแบบนี้จะมีความแตกต่างกันไปตามวิธีการใช้อำนาจหน้าที่

ตามแนวคิดนี้ไม่ต้องการที่จะให้ผู้นำมีพฤติกรรมที่ใช้อำนาจมากเกินไป หรือมีการปล่อยให้มียิสระในการทำงานมากเกินไป

Robert Tannenbaum
และ **Warren H. Schmidt**

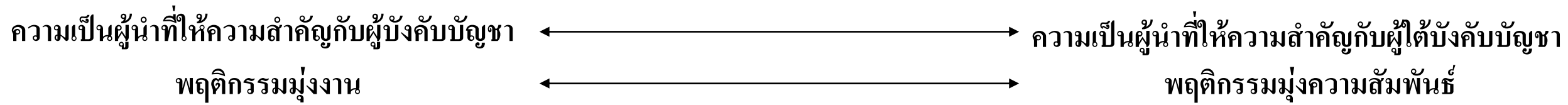
แต่ต้องการให้มีพฤติกรรมที่พิจารณาถึงขนาดของการควบคุมหรือเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาว่าจะมีมากน้อยเพียงใด



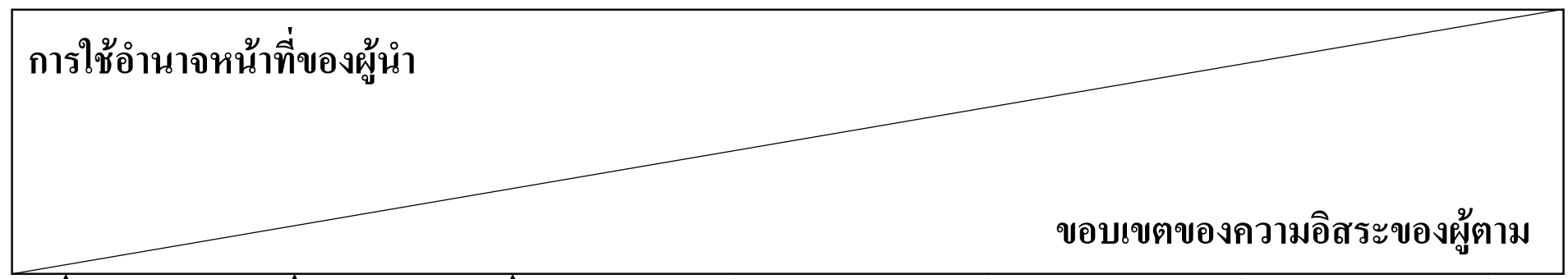
บทที่ 3 ทฤษฎีของภาวะผู้นำ

6. ทฤษฎีความต่อเนื่องของภาวะผู้นำ

(Continuum of Leadership Theory) โดย Robert Tannenbaum & Warren H. Schmidt



แหล่งที่มาของอำนาจหน้าที่



- ผู้นำทำการตัดสินใจและประกาศให้ทราบ
- ผู้นำชักชวนให้ยอมรับในการตัดสินใจ
- ผู้นำแสดงความเห็นและให้ถามคำถาม
- ผู้นำเสนอการตัดสินใจที่อาจจะมีการเปลี่ยนแปลงได้
- ผู้นำเสนอปัญหาข้อคำถามและทำการตัดสินใจ
- ผู้นำอนุญาตให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติอยู่ภายใต้ขอบเขตที่กำหนด
- ผู้นำระบุถึงขอบเขตและขอให้กลุ่มทำการตัดสินใจ

บทที่ 3 ทฤษฎีของภาวะผู้นำ

6. ทฤษฎีความต่อเนื่องของภาวะผู้นำ

(Continuum of Leadership Theory) โดย Robert Tannenbaum & Warren H. Schmidt

1. ปัจจัยที่เกี่ยวกับตัวผู้นำ



เช่น ภูมิหลัง
ความรู้ ค่านิยม
ประสบการณ์
ความเชื่อของ
ผู้ใต้บังคับบัญชา

2. ปัจจัยที่เกี่ยวกับตัว ผู้ใต้บังคับบัญชา



เช่น การ
ตัดสินใจ ความรู้
และสติปัญญา
ประสบการณ์
เพียงพอในการ
จัดการกับปัญหา

3. ปัจจัยที่เกี่ยวกับ สถานการณ์



เช่น
รูปแบบของ
องค์การ
บรรยากาศของ
องค์การ กลุ่ม
งานเฉพาะ
ลักษณะงาน
ของกลุ่ม แรง
กดดันของ
เวลา

ปัจจัยต่าง ๆ ที่เชื่อว่ามีอิทธิพลต่อการเลือกของความเป็นผู้นำ

บทที่ 3 ทฤษฎีของภาวะผู้นำ

6. ทฤษฎีความต่อเนื่องของภาวะผู้นำ

(Continuum of Leadership Theory) โดย Robert Tannenbaum & Warren H. Schmidt

1. ปัจจัยที่เกี่ยวกับตัวผู้นำ



ถ้าผู้นำมีค่านิยมไม่รุนแรง
เขาก็ยินยอมให้
ผู้ใต้บังคับบัญชามีความ
เป็นอิสระ

2. ปัจจัยที่เกี่ยวกับตัวผู้ใต้บังคับบัญชา



ถ้าผู้นำไม่มีเงื่อนไขในเรื่องการมี
อิสระในการปฏิบัติงานของ
ผู้ใต้บังคับบัญชา ความต้องการให้
ผู้ใต้บังคับบัญชารับผิดชอบ และมี
ส่วนร่วมในการตัดสินใจ

3. ปัจจัยที่เกี่ยวกับสถานการณ์



ถ้าผู้นำอยู่ภายใต้แรงกดดันทาง
สถานการณ์ต่าง ๆ ที่มีอิทธิพลต่อตัว
ผู้นำด้วยแล้ว เช่น แรงกดดันของเวลา
ที่จำเป็นต่อการตัดสินใจที่รวดเร็ว

บทที่ 3 ทฤษฎีของภาวะผู้นำ

7. ทฤษฎีตาข่ายเชื่อมโยงเกี่ยวกับการบริหาร

(Continuum of Leadership Theory) โดย Robert Tannenbaum & Warren H. Schmidt

จากผลการศึกษาวิจัย
เรื่องเกี่ยวกับรูปแบบ
พฤติกรรมภาวะผู้นำ
ที่ผู้บริหาร
แสดงออก เป็น
ทฤษฎีที่มีความ
เกี่ยวข้องโดยตรงกับ
โครงการพัฒนา
ผู้บริหาร



ศึกษาถึงความเป็น
ผู้นำแบบต่าง ๆ
Blake & Mouton
ได้แบ่งรูปแบบ
พฤติกรรมภาวะผู้นำ
โดยจัดเป็นตาข่าย
เชื่อมโยง 2 มิติ
(Two Dimensional
Grid)



คือ มิติที่ผู้บริหารมี
พฤติกรรมสนใจ
เกี่ยวกับเรื่องคนหรือ
คำนึงถึงคน (Concern
for people) กับ
มิติที่ผู้บริหารมี
พฤติกรรมสนใจ
เกี่ยวกับเรื่องงานหรือ
คำนึงถึงผลผลิต
(Concerns for
Production)

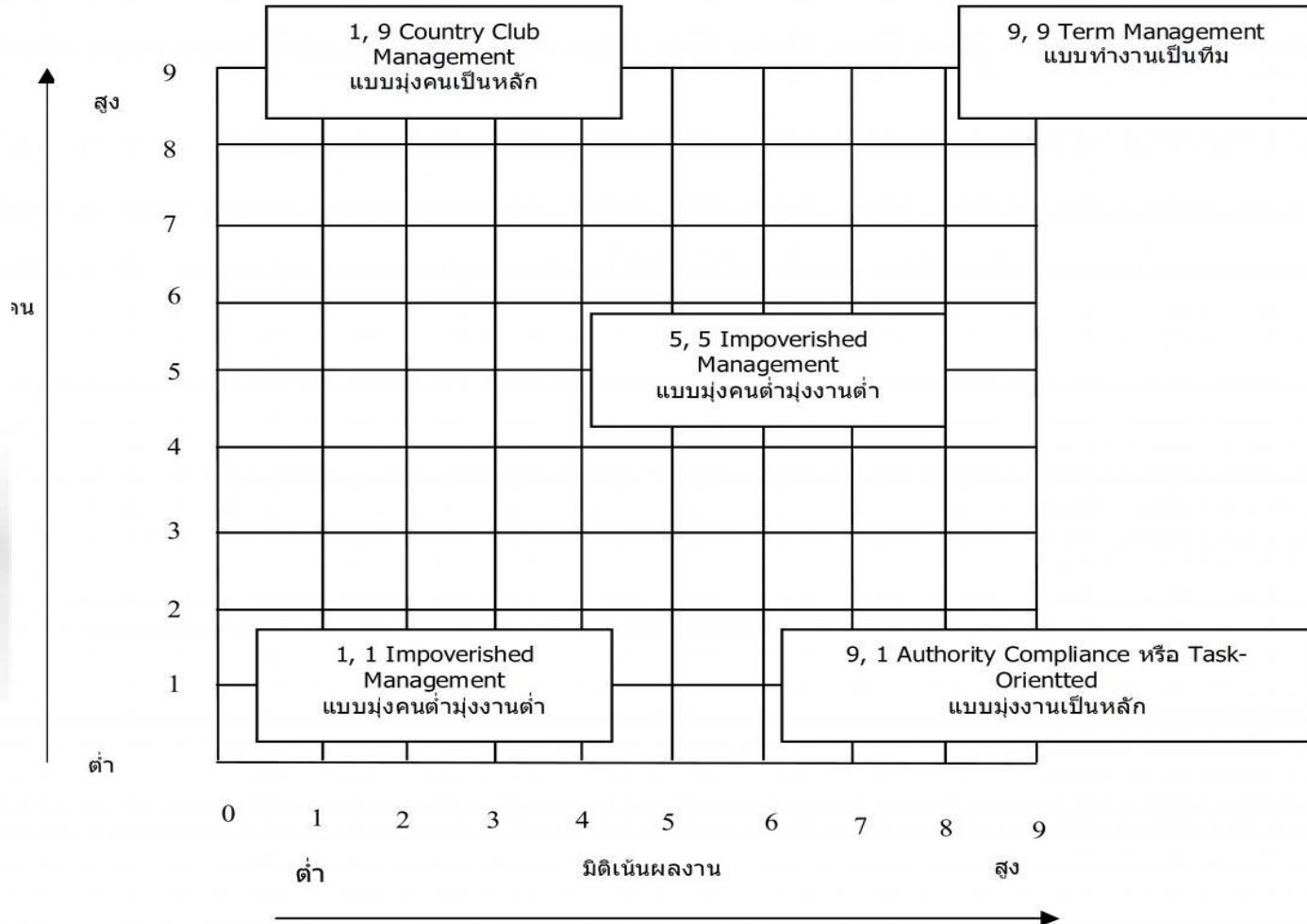


และตาข่ายเชื่อมโยง
2 มิติ (หรือเรียกตา
ข่ายเชื่อมโยงการ
บริหาร) นี้ยังเป็น
เครื่องแสดงหรือ
ชี้ให้เห็นถึงรูปแบบ
พฤติกรรมทางการ
บริหารของผู้บริหาร
ที่แตกต่างกัน
ออกไปอีก 5 แบบ

บทที่ 3 ทฤษฎีของภาวะผู้นำ

7. ทฤษฎีตาข่ายเชื่อมโยงเกี่ยวกับการบริหาร

(Managerial Grid Theory) โดย Robert r. Blake และ Jane S. Mouton



บทที่ 3 ทฤษฎีของภาวะผู้นำ

8. พฤติกรรมทางการบริหารทั้ง 5 แบบ (Blake)

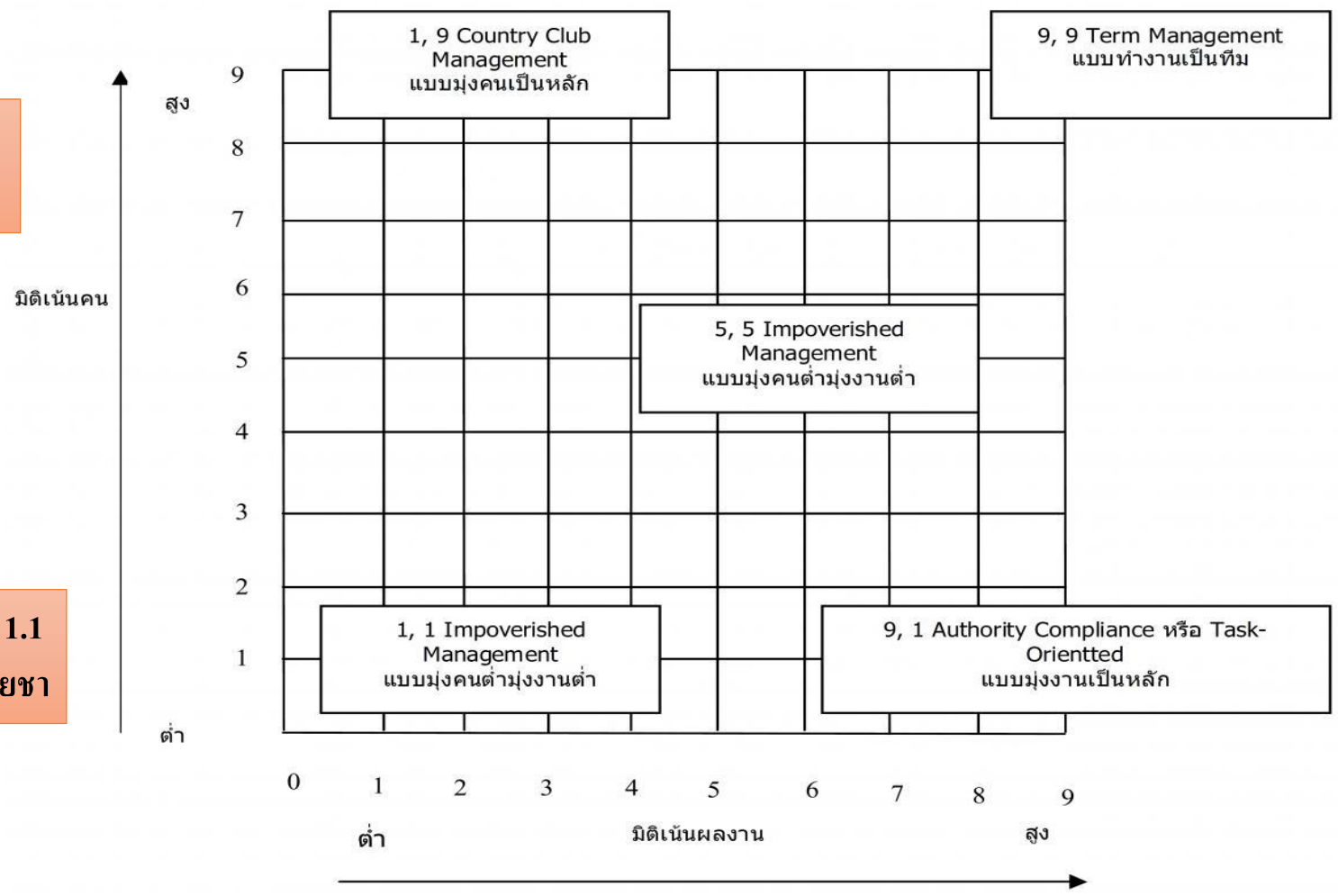
การบริหารแบบ 5-5
แบบสายกลาง

การบริหารแบบ 1.9
มีความเป็นกันเอง

การบริหารแบบ 1.1
เรียกว่า แบบเฉื่อยชา

การบริหารแบบ 9-9
แบบร่วมมือกันเป็นกลุ่ม

การบริหารแบบ 9-1
ทำงานดูคนเดียว/งานขึ้นสมอง



บทที่ 3 ทฤษฎีของภาวะผู้นำ

8. พฤติกรรมทางการบริหารทั้ง 5 แบบ (Blake)



การบริหารแบบ 1.1

การบริหารแบบ 1.1

เรียกว่า การบริหารแบบ
เฉื่อยชาหรือการบริหาร
แบบเช้าชามเย็นชาม
(Impoverished
Management) ผู้นำ
ประเภทนี้ทำงานโดยใช้
ความพยายามน้อยมาก
ไม่ค่อยสนใจใยดีใน
หน้าที่การงานของ
ผู้ร่วมงาน ทำงานเพื่อเอา
ตัวรอดเท่านั้น

บทที่ 3 ทฤษฎีของภาวะผู้นำ

8. พฤติกรรมทางการบริหารทั้ง 5 แบบ (Blake)



การบริหารแบบ 1.9

การบริหารแบบ 1.9
เรียกว่า การบริหารแบบ
เป็นกันเองหรือแบบ
มิตรภาพสังสรรค์
(Country Club
Management) ผู้นำเน้น
ความสำคัญกับความ
ต้องการของคนเป็นพิเศษ
เพื่อให้มีความสัมพันธ์ที่ดี
และเสริมสร้างบรรยากาศ
ขององค์กรที่เป็น
มิตรภาพ ให้ความสนใจ
เกี่ยวกับคนมากที่สุด

บทที่ 3 ทฤษฎีของภาวะผู้นำ

8. พฤติกรรมทางการบริหารทั้ง 5 แบบ (Blake)



การบริหารแบบ 9-1

การบริหารแบบ 9-1

เรียกว่า แบบงานลูกเดียว
หรืองานแบบขึ้นสมอง
(Task Management) มุ่งแต่
ประสิทธิผลของการ
ทำงานแต่อย่างเดียว
ให้ความสำคัญกับงานมาก
ส่วนเรื่องความสนใจ
เกี่ยวกับตัวคนนั้นให้ความ
สนใจในระดับต่ำสุด

บทที่ 3 ทฤษฎีของภาวะผู้นำ

8. พฤติกรรมทางการบริหารทั้ง 5 แบบ (Blake)



การบริหารแบบ 5-5

การบริหารแบบ 5-5

เรียกว่าการบริหารแบบ
สายกลาง (Middle-of-the
Road) มุ่งให้ความสำคัญ
ทั้งให้การตอบสนองความ
พอใจของคนและผลงาน
ในระดับปานกลาง จัดเป็น
พวกให้ความสนใจเรื่อง
ประสิทธิภาพของงานและ
เรื่องของคนในระดับปาน
กลางทั้งสองอย่าง
ไปพร้อมกัน

บทที่ 3 ทฤษฎีของภาวะผู้นำ

8. พฤติกรรมทางการบริหารทั้ง 5 แบบ (Blake)



การบริหารแบบ 9-9

การบริหารแบบ 9-9

เรียกว่า การบริหารแบบ
ร่วมมือเป็นกลุ่มหรือการ
บริหารแบบหมู่คณะ (Team
Management) นี้มุ่ง
ส่งเสริมบรรยากาศในการ
ทำงานและเพิ่มขวัญ
กำลังใจ ให้มีการทำงาน
สำเร็จด้วยความร่วมมือ
ร่วมใจของผู้ร่วมงานทุก
คนและสร้างความ
ไว้วางใจกันกับเพื่อน
ร่วมงานทุกคน

บทที่ 3 ทฤษฎีของภาวะผู้นำ

9. ทฤษฎีผู้นำ 3 มิติ (Three-Dimensional Theory of leadership) โดย William



↑ สูง ↓ ต่ำ	ผู้นำแบบสัมพันธ์	ผู้นำแบบประสาน (มุ่งความสัมพันธ์มาก มุ่งงานมาก)
	ผู้นำแบบปลีกตัว (มุ่งความสัมพันธ์น้อย มุ่งงานน้อย)	ผู้นำแบบอุทิศตน (มุ่งความสัมพันธ์น้อย มุ่งงานมาก)
	← ต่ำ	→ สูง



แสดงให้เห็นถึงองค์ประกอบพื้นฐาน 2 อย่างของภาวะผู้นำ

บทที่ 3 ทฤษฎีของภาวะผู้นำ

9. ทฤษฎีผู้นำ 3 มิติ (Three-Dimensional Theory of leadership) โดย William J. Reddin

รูปแบบพฤติกรรมของผู้นำตามทฤษฎี 3 มิตินี้ William J. Reddin เป็นผู้เสนอขึ้นมาโดย
ได้พัฒนามาจากรูปแบบทางพฤติกรรมของผู้นำแบบทฤษฎีตาข่ายเชื่อมโยงเกี่ยวกับการ
บริหารของ Blake และ Monton

ซึ่งได้กำหนดพฤติกรรมผู้บริหารที่สำคัญไว้ 2 มิติ คือ มิติผู้บริหารมีพฤติกรรมสนใจ
เกี่ยวกับเรื่องคน (People-Oriented Dimension) และมิติที่ผู้บริหารมีพฤติกรรมสนใจ
เกี่ยวกับกับเรื่องงาน (Task-Oriented Dimension)

เขาเห็นว่าควรที่จะได้เพิ่มมิติขึ้นมาอีกมิติหนึ่ง คือการเพิ่มมิติแบบมีประสิทธิผล
(Effectiveness Dimension) ซึ่งเป็นมิติความคิดเกี่ยวกับผลกระทบ (Impact) อันเกิด
จากการมีรูปแบบการบริหารที่เหมาะสม

บทที่ 3 ทฤษฎีของภาวะผู้นำ

9. ทฤษฎีผู้นำ 3 มิติ (Three-Dimensional Theory of leadership) โดย William J. Reddin

ทำให้รูปแบบลักษณะพฤติกรรมของผู้นำเพื่อความสนใจในประสิทธิผลของงานเพิ่มขึ้น
ขึ้นมาอีก นอกเหนือจากเดิมที่สนใจเพียงแค่ตัวคนและผลงานเท่านั้น จึงเป็นลักษณะ
ผู้นำแบบ 3 มิติ (The Tri-dimensional Leader)

ที่คำนึงถึงคน ผลงานและประสิทธิผลของงานพร้อมกันไป ซึ่ง Reddin ได้เน้นให้
เห็นว่ารูปแบบการบริหารของผู้นำจะมีประสิทธิผลหรือไม่ขึ้นอยู่กับสถานะ
แวดล้อมและความเหมาะสมกับสถานการณ์นั้นๆ ด้วย

Reddin ยังได้กำหนดรูปแบบภาวะผู้นำ คือกลุ่มผู้นำพื้นฐาน (Basic Leadership
Styles) และกลุ่มผู้นำที่ไม่มีประสิทธิผล (Ineffective Leadership Styles) และกลุ่ม
ผู้นำที่มีประสิทธิผล (Effective Leadership Styles)
ซึ่งสามารถแบ่งแยกย่อยได้อีกดังนี้

บทที่ 3 ทฤษฎีของภาวะผู้นำ

9. ทฤษฎีผู้นำ 3 มิติ (Three-Dimensional Theory of leadership) โดย William J. Reddin

1. **กลุ่มผู้นำพื้นฐาน (Basic Leadership Styles)** ประกอบด้วยผู้นำแบบสนใจในสัมพันธภาพระหว่างคนหรือเรียกว่าแบบสัมพันธ์ สนใจทั้งกิจกรรมด้านคนและงานหรือเรียกว่าแบบประสาน (Integrated Style) ผู้นำแบบอุทิศตนเพื่องานหรือที่เรียกว่าแบบอุทิศตน (Dedicated)

2. **กลุ่มผู้นำที่ไม่มีประสิทธิผล (Ineffective Leadership)** ประกอบด้วยผู้นำแบบหมอสอนศาสนาที่มุ่งแต่เอาใจคนหรือเรียกว่านักบุญ (Missionary Style) ผู้นำแบบมุ่งแต่จะออมชอมคนกับงานจนเสียการตัดสินใจด้วยตนเองหรือเรียกว่าผู้ประนีประนอม

3. **กลุ่มผู้นำที่มีประสิทธิผล (Effective Leadership Style)** ประกอบด้วยผู้นำแบบสนใจการพัฒนาคนหรือเรียกว่านักพัฒนา (Developer Style) ผู้นำแบบสนใจทั้งคนและงานหรือเรียกว่านักบริหาร (Executive) และผู้นำแบบข้าราชการที่สนใจน้อยทั้งเรื่องคนและงานแต่เคร่งระเบียบกฎเกณฑ์ต่างๆเรียกว่าผู้นำตามระเบียบ (Bureaucrat Style)