

ภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรม

Leadership behavior



นางสาวทัศนีย์ รินทรระ 62561802036



ภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรม
เป็นการศึกษาพฤติกรรมของผู้นำที่
แสดงออกหรือปฏิบัติต่อผู้ตาม ซึ่งมีผลต่อ
การปฏิบัติงานและทัศนคติของผู้ตาม
ซึ่งผู้นำแต่ละคนมีพฤติกรรมที่แตกต่างกัน

นักทฤษฎีที่สำคัญ

Rensis Likert

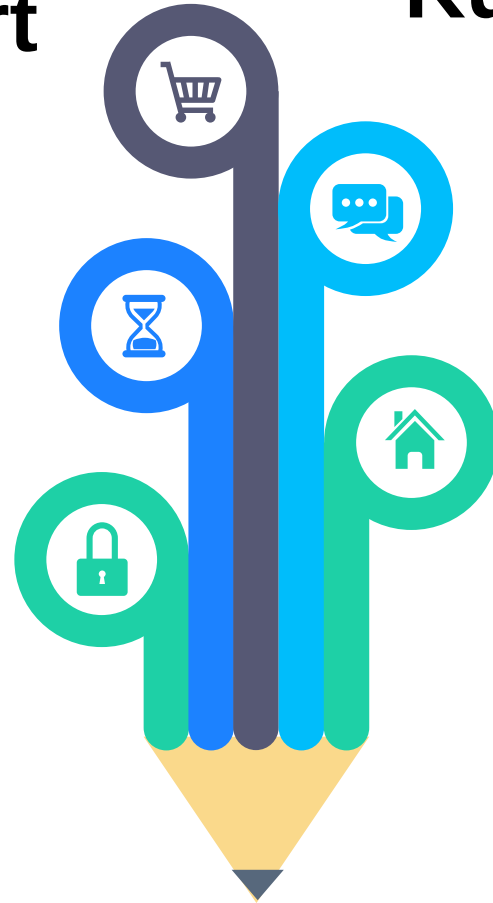
Kurt Lewin

Blake and Mouton

The University of Iowa

**University of Michigan
Research Studies**

Ohio Leadership Studies



Kurt Lewin

ภาวะผู้นำแบบเผด็จการ

(Autocratic leadership)

ผู้นำชอบใช้อำนาจ เน้นการบังคับบัญชา
ให้ความสำคัญกับผลงานมากกว่าตัวบุคคล
ผู้นำประเภทนี้มีความเชื่อมั่นในตนเองมาก

ภาวะผู้นำแบบประชาธิปไตย

(Democratic Leadership)

ผู้นำที่ให้ความสำคัญกับผู้ใต้บังคับบัญชา มีการมอบหมายงาน
กระจายอำนาจการตัดสินใจ มีส่วนร่วมในการเสนอความ
คิดเห็น และตัดสินใจในการวางแผน เป็นการสื่อสาร 2 ทาง

ภาวะผู้นำแบบปล่อยเสรี

(Laissez - faire Leadership)

ผู้นำที่ให้อิสระกับผู้ใต้บังคับบัญชาในการคิด และตัดสินใจ
อย่างเต็มที่ในการดำเนินงานและแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น
ผู้บังคับบัญชาจะเป็นผู้ให้คำแนะนำ

มหาวิทยาลัยไอโอวา (The University of Iowa)

ภาวะผู้นำแบบอัตตนิยม (Autocratic Leadership)

ผู้นำยึดตนเองเป็นสำคัญ เป็นผู้ตัดสินใจ กำหนดเป้าหมายและ
วิธีการทำงานด้วยตนเอง แล้วจึงสั่งการให้ผู้ใต้บังคับบัญชา

ภาวะผู้นำแบบประชาธิปไตย (Democratic Leadership)

ผู้นำจะมีทัศนคติต่อผู้ใต้บังคับบัญชาจะมีความไว้วางใจ เชื่อมั่นใน
ความสามารถ เปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการ
ตัดสินใจ กำหนดนโยบาย รวมกำหนดวิธีการปฏิบัติงานอย่างเต็มที่

ภาวะผู้นำแบบปล่อยเสรี (Laissez - faire Leadership)

ผู้นำจะมีพฤติกรรมปล่อยให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานอย่างเต็มที่
ผู้นำเป็นเพียงผู้ดูแลอยู่ห่างๆ ผู้นำทำหน้าที่เป็นเพียงผู้ส่งข่าวสาร

มหาวิทยาลัยโอไฮโอ (Ohio Leadership Studies)

สร้างแบบวัดพฤติกรรม LBDQ จะสามารถแยกผู้นำออกเป็น 2 มิติ

มิติแบบมุ่งสร้างงาน (Initiating Structure)

พฤติกรรมของผู้นำกำหนดบทบาทของตัวเองและ
ผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อให้บรรลุจุดหมายขององค์กร

มิติแบบมุ่งความสัมพันธ์ (Consideration)

พฤติกรรมของผู้นำเกี่ยวกับการสร้างความไว้วางใจ เคารพใน
ความคิดเห็น มุ่งความเป็นมิตรและให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ
ของผู้ใต้บังคับบัญชา



มหาวิทยาลัยมิชิแกน (University of Michigan Research Studies)

โดยการนำของ เรนซิส ลิเคอร์ท (Rensis Likert) ผลการวิจัยได้จำแนกผู้นำ 2 แบบ

แบบมุ่งผลผลิต (Production – Centered)

ผู้นำที่ให้ความสำคัญกับการดำเนินงานและผลลัพธ์ โดยผู้นำจะมีพฤติกรรมที่มุ่งเน้นสมาชิกทำงานให้บรรลุตามเป้าหมายที่วางไว้ ส่วนตัวสมาชิกเป็นเพียงปัจจัยที่ทำงานสำเร็จเท่านั้น

แบบมุ่งคนงาน (Employee – Centered)

ผู้นำที่ให้ความสำคัญกับความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและสมาชิกของกลุ่ม โดยที่ผู้นำจะให้ความสนใจและเอาใจใส่กับปัญหาต่างๆ ทั้งในที่ทำงาน และเรื่องส่วนตัวที่เกิดขึ้นของสมาชิก



ตาข่ายการบริหาร (Managerial Grid) ของเบลคและมูตัน

High

Concern for Relationships

9	1,9								9,9
8	Country Club Management						Team Management		
7									
6				Middle-of-the-Road					
5					5,5				
4				Management					
3									
2	Impoverished Management						Authority-Compliance Management		
1	1,1								9,1
	1	2	3	4	5	6	7	8	9

Low

High

Concern for Tasks

ผู้นำ 5

ประเภท

ของเบลคและมูตัน

(9,1) พฤติกรรมผู้นำที่มุ่งผลผลิต

ผู้นำที่มุ่งผลผลิตสูงและให้ความสนใจกับคนน้อย

(1,9) พฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งสัมพันธ์

ผู้นำที่ให้ความสนใจกับคนมาก ให้ความสนใจกับผลผลิตน้อย

(1,1) พฤติกรรมผู้นำแบบด้อยคุณภาพ

ผู้นำที่ให้ความสนใจน้อยทั้งคนและผลผลิตบริหารงานตามสบาย

(5,5) พฤติกรรมผู้นำแบบสายกลาง

ผู้นำที่ให้ความสนใจกับคนและผลผลิตในระดับกลางๆ

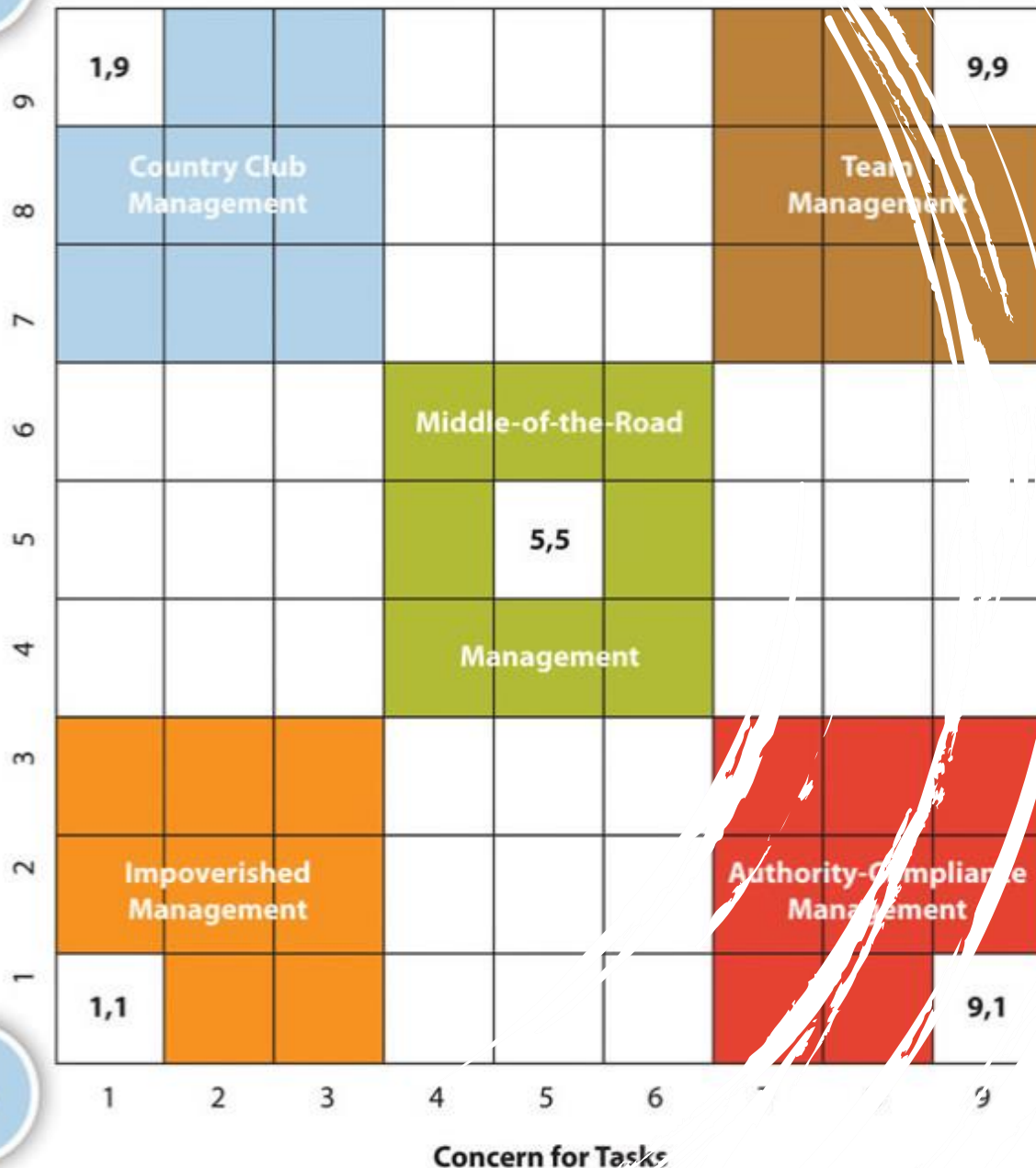
(9,9) พฤติกรรมผู้นำแบบทีม

ผู้นำที่ให้ความสนใจอย่างมากทั้งคนและผลผลิตเพื่อให้เกิดผลงาน



High

Concern for Relationships



Low

เบลคและมูตันได้เสนอแบบภาวะผู้นำเพิ่มอีก 2 แบบ



พฤติกรรมผู้นำแบบพ่อแม่ นำเอาแบบ 1,9 และแบบ 9,1 บูรณาการเข้าด้วยกัน (เผด็จการแบบมีเมตตา Benevolent Dictator)



พฤติกรรมผู้นำแบบนกฉวยโอกาส เป็นพฤติกรรมของผู้นำที่เลือกใช้การผสมผสานของแบบผู้นำตั้งแบบที่ 1-6 โดยเลือกการผสมไปใช้ตามโอกาส

Rensis Likert แบ่งลักษณะผู้นำออกเป็น 4 แบบ

1.แบบใช้อำนาจหรือเผด็จการ (Explorative-Authoritative)

การตัดสินใจอยู่ที่ผู้นำ การติดต่อสื่อสารเป็นแบบทางเดียว (One-way Communication) คือเป็นการสั่งการจากบนลงล่าง (Top-Down Communication) ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ใต้บังคับบัญชา

2. แบบใช้อำนาจเชิงเมตตาหรือเผด็จการแบบมีศิลป์ (Benevolent -Authoritative)

เป็นระบบที่การตัดสินใจส่วนใหญ่อยู่ที่ผู้นำ ผู้นำยังเป็นผู้สั่งการอยู่ แต่ก็ให้ความไว้วางใจและยอมรับความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชาบ้างมีการเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาตัดสินใจในเรื่องต่างๆ แต่อยู่ภายใต้ระเบียบ



Rensis Likert แบ่งลักษณะผู้นำออกเป็น 4 แบบ

3. แบบปรึกษาหารือ (Consultative - Democratic)

ผู้นำจะใช้การบริหารแบบมีส่วนร่วม ผู้นำในรูปแบบนี้จะมีการติดต่อสื่อสารแบบ 2 ทาง (Two-Way-Communication) การบริหารจะใช้วิธีปรึกษาหารือกันทั้งจากระดับบนลงล่าง และจากล่างขึ้นบน มีการนำผลตอบแทนมาใช้เพื่อจูงใจผู้ใต้บังคับบัญชา

4. แบบมีส่วนร่วมอย่างแท้จริง (Participative - Democratic)

เป็นระบบที่ผู้นำเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจ กำหนดวัตถุประสงค์ และเสนอความคิดเห็นหาแนวทางวางแผนการบริหาร มีการติดต่อสื่อสารระหว่างกันทั้งแนวดิ่ง และสื่อสารตามแนวราบ



ลักษณะผู้นำ ของ Rensis Likert

ลักษณะ	เผด็จการ	เผด็จการแบบ มีศิลป์	ปรึกษาหารือ	ส่วนร่วมอย่าง แท้จริง
1. ลักษณะของ แรงจูงใจ	มีการบังคับขู่เข็ญ ลงโทษทำให้ หวาดกลัว	จูงใจโดยการให้ รางวัลและอาจมี การลงโทษทำงาน ผิดพลาด	การจูงใจโดยให้ รางวัล และมีการ ลงโทษเป็นครั้ง คราว	การจูงใจโดยให้ รางวัล และ ผู้ใต้บังคับบัญชา รู้สึกว่าคุณมีส่วนร่วมและมี ความสำคัญ



ลักษณะผู้นำ ของ Rensis Likert

ลักษณะ	เผด็จการ	เผด็จการแบบ มีศิลปะ	ปรึกษาหารือ	ส่วนร่วมอย่าง แท้จริง
2. ลักษณะของ กระบวนการ ติดต่อสื่อสาร	การติดต่อสื่อสาร แบบทางเดียว (One-way Communica tion) คือเป็นการ สั่งการจากบนลงล่าง	การติดต่อสื่อสาร ส่วนใหญ่จะเป็น บน ลงล่าง ข้อมูลอื่นๆ นอกเหนือจากที่ ต้องการจะถูกจำกัด	การติดต่อสื่อสารจะ เป็นแบบสองทาง (Two-Way- Communication) ทิศทางจากบนลง ล่างและล่างขึ้นบน	การติดต่อสื่อสารมี ทั้งแนวตั้งคือบนลง ล่างและล่างขึ้นบน การติดต่อสื่อสารใน แนวราบคือบุคคลใน ระดับเดียวกัน



ลักษณะผู้นำ ของ Rensis Likert

ลักษณะ	เผด็จการ	เผด็จการแบบ มีศิลป์	ปรึกษาหารือ	ส่วนร่วมอย่าง แท้จริง
3. ลักษณะความสัมพันธ์ ระหว่างผู้นำและ ผู้ใต้บังคับบัญชา ที่มีอิทธิพล ต่อกระบวนการทำงาน	มีรูปแบบความสัมพันธ์เป็น ทางการเสมอ ผู้ใต้บังคับบัญชามีหวาดกลัว ไม่ไว้วางใจต่อกัน	มีรูปแบบความสัมพันธ์เป็น ส่วนใหญ่ทางการ แต่หาก จำเป็นก็สามารถข้ามขั้นได้ ผู้นำจะค่อนข้างรักษา ระยะห่าง ผู้ใต้บังคับบัญชามีความ หวาดกลัวอยู่บ้างต้องคอยระ มัดระวังตัว การทำงานเป็น ทีมมีน้อย	มีรูปแบบความสัมพันธ์เป็น การผสมระหว่างทางการและ ไม่เป็นทางการ ความสัมพันธ์อยู่ในระดับ ปานกลาง มีการร่วมมือกันทำงานเป็น ทีมมากพอสมควร	มีรูปแบบความสัมพันธ์ที่ หลากหลายทั้งที่เป็นทางการ และไม่เป็นทางการ ความสัมพันธ์ลักษณะฉัน มิตร มีความเชื่อมั่นและ ไว้วางใจในระดับสูง การทำงานมีความร่วมมือกัน ทำงานเป็นทีมสูงมาก



ลักษณะผู้นำของ Rensis Likert

ลักษณะ	เผด็จการ	เผด็จการแบบ มีศิลป์	ปรึกษาหารือ	ส่วนร่วมอย่าง แท้จริง
4. ลักษณะของ กระบวนการตัดสินใจ	การตัดสินใจจะเป็นการ สั่งการอย่างเป็นทางการ ของผู้นำระดับสูง	การตัดสินใจเกี่ยวกับ นโยบายเป็นของผู้นำ ระดับสูง มีการกำหนดกรอบการ ตัดสินใจให้แก่ผู้ที่มี หน้าที่รองลงมาทำการ สั่งการอีกชั้น อาจขอ ความคิดเห็นอยู่บ้าง	การตัดสินใจเกี่ยวกับ นโยบายกว้างๆ เรื่องที่ สำคัญ ส่วนรายละเอียด ในเรื่องของการ ปฏิบัติงานจะเปิดโอกาส ให้ผู้ใต้บังคับบัญชา เสนอความคิดเห็น	ผู้นำและ ผู้ใต้บังคับบัญชาต่างมี ส่วนร่วมในการ ตัดสินใจมีการ มีการใช้ ความรู้ของบุคลากรทุก ระดับ ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วน ร่วมในการแสดงความคิด เห็นและตัดสินใจ อย่างอิสระ



ลักษณะผู้นำ ของ Rensis Likert

ลักษณะ	เผด็จการ	เผด็จการแบบ มีศิลปะ	ปรึกษาหารือ	ส่วนร่วมอย่าง แท้จริง
5.ลักษณะการตั้งเป้าหมาย หรือออก คำสั่ง	ผู้นำจะใช้วิธีออกคำสั่งให้ ผู้ใต้บังคับบัญชาถือปฏิบัติ อย่างเคร่งครัด การตั้งเป้าหมายผู้นำจะใช้ ความคิดเห็นตนเองเป็นหลัก	ผู้นำจะใช้วิธีการออกคำสั่งให้ ผู้ใต้บังคับบัญชาถือปฏิบัติ แต่ สามารถเสนอความคิดเห็นได้ บ้าง การตั้งเป้าหมายอาจจะ คำนึงถึงความรู้สึกของ บุคลากรในองค์กรอยู่บ้าง เป้าหมายที่ตั้งไว้หากขัดแย้ง กับผู้ใต้บังคับบัญชาผู้นำก็จะ ใช้อำนาจที่มีอยู่ ดำเนินการให้ เป็นไปตามที่ตนต้องการ	ก่อนที่ผู้นำจะกำหนด เป้าหมายหรือคำสั่งจะมีการ ปรึกษาหารือกับ ผู้ใต้บังคับบัญชา เป้าหมายขององค์กรโดย เปิดเผย มีการต่อต้านอยู่บ้าง แต่จะเป็นลักษณะ ประนีประนอม ลักษณะการตั้งเป้าหมายหรือ ออก คำสั่ง ของผู้นำแบบ ปรึกษาหารือนั้นจะมีทั้งความ แข็งและอ่อนไปด้วย	การกำหนดเป้าหมายหรือสั่ง การนั้นจะเปิดโอกาสให้ ผู้ใต้บังคับบัญชาทุกคนมีส่วน ร่วมในการเสนอความคิดเห็น อย่างเต็มที่ วัตถุประสงค์และเป้าหมาย ขององค์กรจะเป็นยอมรับ จากผู้ใต้บังคับบัญชาทั้ง เปิดเผยและลับหลัง



ลักษณะผู้นำของ Rensis Likert

ลักษณะ	เผด็จการ	เผด็จการแบบมี ศิลปะ	ปรึกษาหารือ	ส่วนร่วมอย่าง แท้จริง
6. ลักษณะของ กระบวนการควบคุม	การควบคุมจะมีการ ปฏิบัติอย่างต่อเนื่อง และเป็นทางการ โดย ผู้บริหารระดับสูง เท่านั้น	การควบคุมถูกรวบ ไว้ที่ผู้บริหาร ระดับสูงแต่ก็มีการ มอบอำนาจให้กับ ผู้บริหารระดับกลาง และระดับล่างอยู่บ้าง	มีการกระจายและ มอบอำนาจการ ควบคุมไปยังระดับ ถัดลงไปพอสมควร แต่การควบคุมหลัก ยังอยู่ที่ระดับสูง	การควบคุมถูก กระจายไปยังทุก ระดับ บุคลากรใน ระดับล่างมีโอกาส ดำเนินการปรับปรุง และควบคุมงานอย่าง ใกล้ชิด



ลักษณะผู้นำของ Rensis Likert

ลักษณะ	เผด็จการ	เผด็จการแบบ มีศิลปะ	ปรึกษาหารือ	ส่วนร่วมอย่าง แท้จริง
7. ลักษณะ กระบวนการผู้นำ	การบริหารงานจะ เป็นไปโดยผู้นำ เท่านั้น เนื่องจากผู้นำ ไม่ให้ความไว้วางใจ และไม่มีความเชื่อถือ ผู้ใต้บังคับบัญชา	การบริหารงานจะ เป็นไปโดยผู้นำ ผู้ใต้บังคับบัญชายัง รู้สึกไม่มีอิสระใน การแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับการ ปฏิบัติงาน	การบริหารงานจะ เป็นไปโดยความ ไว้วางใจและมีความ เชื่อถือ ผู้ใต้บังคับบัญชา พอสมควร ผู้ใต้บังคับบัญชา ค่อนข้างมีอิสระใน การทำงาน	การบริหารเป็นไป โดยผู้นำให้ความ ไว้วางใจและเชื่อถือ ผู้ใต้บังคับบัญชา อย่างมาก ผู้ใต้บังคับบัญชามี อิสระเต็มที่ในการ แสดงความคิดเห็น วางแผนเกี่ยวกับงาน



ตารางเปรียบเทียบภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรม

รายการ	Kurt Lewin	Rensis Likert	Blake and Mouton	มหาวิทยาลัย โอไฮโอ	มหาวิทยาลัย ไอโอวา	มหาวิทยาลัย มิชิแกน
ภาวะผู้นำแบบเผด็จการ (Autocratic leadership)	/	/			/	
ภาวะผู้นำแบบประชาธิปไตย (Democratic Leadership)	/	/			/	
ภาวะผู้นำแบบปล่อยเสรี (Laissez - faire Leadership)	/	/			/	
แบบใช้อำนาจเชิงเมตตาหรือเผด็จการแบบมีศิลป์ (Benevolent –Authoritative)		/				
พฤติกรรมผู้นำที่มุ่งผลผลิต(Production – Centered)			/	/		/
พฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งสัมพันธ์ (Employee – Centered)			/	/		/
พฤติกรรมผู้นำแบบด้อยคุณภาพ			/			
พฤติกรรมผู้นำแบบสายกลาง			/			
พฤติกรรมผู้นำแบบทีม			/			
พฤติกรรมผู้นำแบบพ่อแม่			/			
พฤติกรรมผู้นำแบบฉกฉวยโอกาส			/			



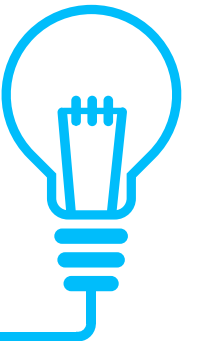
อรพรรณ เทียนคันฉัตร (2560) :ภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู พบว่า

ภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมของผู้นำ จากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก

พฤติกรรมผู้นำมุ่งผลผลิต พฤติกรรมผู้นำแบบทีม พฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งสัมพันธ์

ภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมกับแรงจูงใจในการทำงานของครู ที่มีความสัมพันธ์ที่สุด 3 อันดับแรก

พฤติกรรมผู้นำแบบพ่อแม่ พฤติกรรมผู้นำแบบทีม พฤติกรรมผู้นำแบบทีม



ศรัณย์นภา ทศนัยนา (2557) : การศึกษาอิทธิพลของภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมของผู้จัดการต่อระดับความผูกพันของพนักงานที่มีต่อองค์กรและประสิทธิผลขององค์กร กรณีศึกษารัษฎาการกรุงเทพ จำกัด (มหาชน)
คลังเตอร์ปิ่นเกล้า

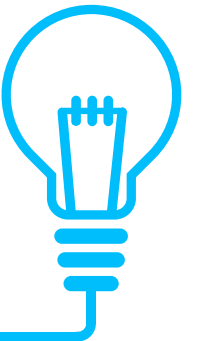
พบว่ามึรูปแบบภาวะผู้นำแบบประชาธิปไตย พนักงาน มีระดับความผูกพันต่อองค์กรอยู่ในระดับสูง ปัจจัยที่เกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กร 3 ด้าน ความเชื่อมั่น ยอมรับเป้าหมายขององค์กร และค่านิยมขององค์กร



กัลยา นามสงวน และคณะ(2557) : พฤติกรรมของผู้นำ การรับรู้ เจตคติของ
ผู้ร่วมงาน และบรรยากาศขององค์กรที่มีผลต่อพฤติกรรมความรับผิดชอบและ
ประสิทธิภาพการทำงานในหน่วยงานของบุคลากร มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์

พฤติกรรมของผู้นำ และพฤติกรรมความรับผิดชอบ มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพ
การทำงาน

พฤติกรรมผู้นำในการทำงาน พบว่าประเภทผู้นำที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดคือผู้นำการ
เปลี่ยนแปลง ผู้นำแบบมุ่งความสัมพันธ์ และผู้นำแบบมุ่งงาน และประเภทผู้นำที่มี
ค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือผู้นำแบบเผด็จการ





Thank You

Insert the Sub Title of Your
Presentation

