



วรรณคดีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การเสนอวรรณคดีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับคำเนนตามหัวข้อต่อไปนี้ เป็นลำดับ คือ พฤติกรรมผู้นำ ทฤษฎีความเป็นผู้นำตามสถานการณ์ วุฒิภาวะของผู้ใ้บังคับบัญชา ความสัมพันธ์ระหว่างแบบของพฤติกรรมผู้นำ และวุฒิภาวะของผู้ใ้บังคับบัญชา องค์ประกอบสำคัญของพฤติกรรมผู้นำตามสถานการณ์

พฤติกรรมผู้นำ

การบริหารงานขององค์กรหรือหน่วยงานใดก็ตาม ย่อมขึ้นอยู่กับปัจจัยหลายประการที่จะทำให้้องค์กรหรือหน่วยงานนั้น ๆ มีความเจริญก้าวหน้าและบรรลุวัตถุประสงค์ที่วางไว้ ปัจจัยที่สำคัญยิ่งที่จะขาดเสียมิได้คือ "ผู้นำ" ดักเกอร์ (Ducker 1954, quoted in Hersey and Blanchard 1982 : 82) กล่าวว่า ผู้บริหาร (ผู้นำทางธุรกิจ) เป็นทรัพยากรที่หาได้ยากที่สุดขององค์กรธุรกิจ สาเหตุของความล้มเหลวส่วนใหญ่สืบเนื่องจากความเป็นผู้นำที่ไม่มีประสิทธิภาพ ซึ่งการขาดแคลนผู้นำที่มีประสิทธิภาพไม่ได้เกิดขึ้นกับองค์กรธุรกิจเพียงแห่งเดียวเท่านั้น องค์กรรัฐบาล องค์กรการศึกษา และองค์กรอื่น ๆ ที่ประสบปัญหาอย่างเดียวกัน

คำว่า "ผู้นำ" เป็นคำที่เกิดขึ้นหลัง ในยุคก่อนนั้นมีคำที่แสดงถึงความเป็นผู้นำ เช่น หัวหน้า ประมุข ราชา พญา เป็นต้น คำว่า "Leader" (ผู้นำ) มีในภาษาอังกฤษประมาณ ค.ศ. 1300 ส่วนคำว่า "Leadership" หรือเรียกว่า การเป็นผู้นำ ความเป็นผู้นำ ภาวะผู้นำ ประมุขศิลป์ เป็นต้น มีปรากฏใน ปี ค.ศ. 1800 (เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์ 2521 : 2)

เทอร์รี่ (Terry 1960 : 493) ให้ความหมายของความเป็นผู้นำว่า ความเป็นผู้นำเป็นการใช้อิทธิพลต่อบุคคลอื่นเพื่อให้เกิดความพยายามดำเนินงานให้บรรลุถึงเป้าหมายของกลุ่ม ทำนองเดียวกันแทนเนนบอม เวสเลอร์ และแมสสิค

(Tannenbaum, Weschler and Massarik 1959, quoted in Beach 1970 : 504) กล่าวว่า ความเป็นผู้นำเป็นอิทธิพลต่อความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในการปฏิบัติในสถานการณ์และการสั่งการ โดยอาศัยกระบวนการคิดต่อสัมพันธ์เพื่อให้บรรลุเป้าหมายเฉพาะ โดยสรุปจากนักบริหารส่วนใหญ่มีความเห็นตรงกันว่า ความเป็นผู้นำคือ กระบวนการใช้อิทธิพลต่อกิจกรรมต่าง ๆ ของบุคคลหรือกลุ่ม เพื่อความสำเร็จของเป้าหมายภายในสถานการณ์อย่างใดอย่างหนึ่ง (Hersey and Blanchard 1982 : 83)

การศึกษาความเป็นผู้นำนี้มีมานานแล้ว ตั้งแต่ปี พ.ศ. 1900 ได้มีผู้ศึกษาและวิจัยเกี่ยวกับผู้นำมากกว่า 600 เรื่อง (Wiles 1967 : 31) การศึกษาความเป็นผู้นำในระยะแรกเริ่มต้นด้วยการศึกษาดังคุณลักษณะของผู้นำ (Trait approach) การศึกษาเหล่านี้ตั้งอยู่บนสมมติฐานที่ว่า ผู้นำจะประสบความสำเร็จต้องมีคุณลักษณะของบุคลิกภาพ หรือคุณสมบัติพิเศษเกื้อกูล อันเป็นคุณสมบัติที่ติดตัวมาแต่กำเนิด เช่น ลักษณะทรวดทรงของร่างกาย ความเฉลียวฉลาด ความเชื่อมั่นในตนเอง เป็นต้น แต่จากการสำรวจรายงานการวิจัยจำนวนมากไม่อาจค้นหาลักษณะพิเศษเฉพาะของผู้นำให้เป็นที่เห็นพ้องโดยทั่วไป ทำให้ความเชื่อตามแนวความคิดนี้ลดลงไป

ต่อมานักทฤษฎีเริ่มศึกษาเกี่ยวกับความมีประสิทธิภาพของผู้นำในลักษณะที่มีความซับซ้อนมากยิ่งขึ้น แทนที่จะเน้นเพียงการพิจารณาถึงคุณลักษณะของบุคคลใดบุคคลหนึ่ง คือการศึกษาพฤติกรรมผู้นำ (Leader Behavior) การศึกษาทดลองที่เป็นที่รู้จักกันดีคือ การศึกษาของเลวิน ลิปปิท และไวท์ (Lewin, Lippitt and White, quoted in Cartwright and Zander 1960 : 527-553) ใน ค.ศ. 1938 ได้ทำการทดลองโดยแบ่งคนออกเป็นกลุ่ม ๆ แต่ละกลุ่มใช้การปกครองควบคุมแบบอัทนินิยม (Autocratic) เสรีนิยม (Laissez - faire) และประชาธิปไตย (Democratic) เพื่อศึกษาถึงประสิทธิภาพในการผลิตและความสัมพันธ์ส่วนตัวของบุคคล ผลการทดลองพบว่า กลุ่มอัทนินิยมมีผลงานที่แสดงออกมาในระดับสูง แต่สมาชิกในกลุ่มขาดขวัญ มีการทะเลาะวิวาทในหมู่สมาชิกและสมาชิกมีความรู้สึกที่ไม่ค่อยดีต่อผู้นำ กลุ่มเสรีนิยมมีผลงานออกมาในระดับต่ำมาก รวมทั้งขวัญของสมาชิกในกลุ่มก็ต่ำเช่นเดียวกัน มีการแสดงออกที่ก้าวร้าวต่อกัน เนื่องจากสมาชิก

มีความไม่พอใจในความสำเร็จของงาน ส่วนกลุ่มประชาธิปไตยปรากฏว่า ใฝ่ผลงาน
ในระดับสูง แต่ไม่ดีกว่ากลุ่มอักษนิยม สมาชิกมีขวัญดีมากไม่ต้องมีการควบคุม แม้ผู้นำ
ไม่อยู่ สมาชิกก็ทำงานอย่างสม่ำเสมอ สมาชิกมีความผูกพันกับกลุ่มและมีความคิดริเริ่ม
สูง

สำหรับในประเทศไทย ได้มีผู้ศึกษากันอย่างกว้างขวาง ถึงที่ใน พ.ศ. 2512
มองพรรณ อยู่ประเสริฐ (2512 : 48) ได้ศึกษาความแตกต่างระหว่างลักษณะการ
เป็นผู้นำของนิสิตจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยที่เป็นผู้นำและนิสิตที่ไม่ได้เป็นผู้นำ โดยใช้
นิสิตกลุ่มละ 50 คน เป็นชาย 25 คน หญิง 25 คน ใช้แบบสอบถาม (The Leader
Ability Evaluation หรือ L. A.E. โดยแบ่งผู้นำออกเป็น 4 แบบคือ แบบปล่อย
ปละละเลย แบบประชาธิปไตย แบบอักษนิยม ที่แสดงออกโดยการก้าวร้าวและแบบอักษนิยม
ที่แสดงออกโดยการยินยอมผู้อื่น ผลการศึกษาพบว่า ผู้นำทั้ง 4 แบบนั้น เมื่อนำมา
เปรียบเทียบในแต่ละประเภท ระหว่างกลุ่มนิสิตชายและหญิงที่เป็นผู้นำ ปรากฏว่า
ไม่มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ และเมื่อเปรียบเทียบระหว่างกลุ่มนิสิต
ชายและหญิงที่ไม่ได้เป็นผู้นำก็ไม่มีความแตกต่างกันอีกเช่นกัน

ใน พ.ศ. 2518 โกศล มีคุณ (2518 : 30-35) ได้ศึกษารูปแบบของ
ผู้นำและสภาวะการณ์ในการทำงานที่มีผลต่อขวัญและผลผลิตของกลุ่ม โดยทดลองกับกลุ่ม
ตัวอย่างที่เป็นนักศึกษาหญิงระดับประกาศนียบัตรของวิทยาลัยครูหมู่บ้านจอมบึง จังหวัด
ราชบุรี จำนวน 60 คน สุ่มเข้ากลุ่มย่อยกลุ่มละ 3 คน ได้ 20 กลุ่ม แล้วจัดให้กลุ่ม
เหล่านี้อยู่ในสภาวะ การที่ต่างกัน 2 สภาวะการณ์ ได้สภาวะการณ์ละ 10 กลุ่ม ผล
การศึกษาพบว่าสมาชิกในกลุ่มที่มีผู้นำแบบประชาธิปไตย มีขวัญและกำลังใจในการ
ทำงานมากกว่าสมาชิกในกลุ่มที่มีผู้นำแบบอักษนิยมไทยกลุ่มที่ทำงานในสภาวะการณ์ปกติ
มีประสิทธิภาพในการทำงาน ขวัญและกำลังใจมากกว่าสมาชิกที่ทำงานในสภาวะที่
เครียด กลุ่มที่มีผู้นำแบบอักษนิยมไทยและทำงานในสภาวะที่เครียดจะมีขวัญและ
กำลังใจในการทำงานต่ำสุด

คณะอาจารย์ของมหาวิทยาลัยแห่งรัฐโอไฮโอ ประเทศสหรัฐอเมริกาได้
ริเริ่มศึกษาพฤติกรรมผู้นำ โดยมีเฮมพิลล์ และคุนส์ (Hemphill & Coons) เป็นผู้สร้าง

แบบสอบถาม และทำการวิจัยในปี ค.ศ. 1957 บุคคลทั้งสองนี้ได้ให้ผู้ทำงานหลาย
 สาขาช่วยกันระบุพฤติกรรมผู้นำมาถึง 1,800 ข้อ แล้วสรุปรวมพฤติกรรมเป็น 9 มิติ
 ในปีเดียวกันนั้น ฮาลปิน และไวเนอร์ (Halpin & Winer) ได้ปรับปรุงเครื่องมือ
 วัดพฤติกรรมผู้นำ แล้วนำไปใช้วัดพฤติกรรมผู้นำของผู้บังคับการบิน โดยให้นักบิน 52
 คน ทอบแบบสอบถาม ส่วนนักบินอีก 300 คน บรรยายพฤติกรรมผู้นำของตนเอง แล้ว
 ผู้วิจัยนำมารวบรวมเป็นพฤติกรรมผู้นำเพียง 4 มิติ คือ มิติสัมพันธภาพ (Considera-
 tion) มิติกิจสัมพันธ์ (Initiating Structure) มิติเพิ่มผลผลิต (Production
 Emphasis) และมิติในการรับรู้ (Sensitivity) ทอมา ฟลีสแมน (Fleisman)
 ได้ทำการศึกษาพฤติกรรมผู้นำในโรงงานอุตสาหกรรม พบว่า 2 มิติแรก มีความสัมพันธ์
 อย่างเด่นชัด และได้ให้คำยืนยันอีกครั้งหนึ่งด้วย ดังนั้นแบบสอบถามของฮาลปิน และ
 ไวเนอร์ จึงถูกคัดทอนลงเหลือ 2 มิติคือ มิติกิจสัมพันธ์ และมิติสัมพันธภาพ (วิจัย
 ชีระกุล 2518 : 19-20) แบบสอบถามวัดพฤติกรรมผู้นำ (Leader Behavior
 Description Questionnaire หรือ L.B.D.Q.) จึงได้ปรับปรุงโดยฮาลปิน
 และไวเนอร์ (Halpin & Winer 1957 : 170-171) โดยจำแนกพฤติกรรมผู้นำ
 ออกเป็น 2 มิติคือ มิติกิจสัมพันธ์ จะแสดงให้เห็นถึงพฤติกรรมที่มุ่งงานและผลงานเป็น
 หลัก ^{เช่น} เป็นการสื่อสารและการประสานงาน เพื่อให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพ และ
 ประสพผลสำเร็จตามเป้าหมาย ส่วนพฤติกรรมมิติสัมพันธภาพ เน้นเรื่องการสร้าง ความ
 สัมพันธ์ระหว่างผู้ร่วมงาน การสร้างความพึงพอใจให้กับผู้ร่วมงาน ทอบสนองความต้องการ
 การของผู้ร่วมงาน และให้ความสนับสนุนกับกลุ่มผู้ร่วมงาน แบบสอบถามชุดนี้เป็นที่ยอมรับ
 และถูกนำไปใช้วัดพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารในวงการทหาร ธุรกิจ อุตสาหกรรม
 และการศึกษาด้วย ทั้งในต่างประเทศและในประเทศไทย (เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์
 2521 : 133)

ในประเทศไทยได้มีการใช้แบบสอบถามฉบับนี้มาก ดังที่ใน พ.ศ. 2516
 ศรีสุมาลัย ^{ชิตโน} (2516 : บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยเรื่อง พฤติกรรมทางการ
 บริหารของผู้บริหารแผนกพยาบาลในกรุงเทพมหานคร ผลการวิจัยสรุปได้ว่า ผู้บริหาร
 43.33 เปอร์เซ็นต์ เห็นว่าตนเองมีพฤติกรรมสูงทั้ง 2 ด้าน และพยาบาล 46.67
 เปอร์เซ็นต์ ก็ยอมรับว่าพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารแผนกพยาบาลสูงทั้ง 2 ด้าน ผู้บริหาร

และพยาบาลมีความเห็นไม่แตกต่างกันทั้งที่เป็นอยู่และในอนาคตเกี่ยวกับพฤติกรรมคำนึง
 มีตรสัมพันธ (Consideration) แต่มีความแตกต่างกันเกี่ยวกับพฤติกรรมคำนึงกิจ
 สัมพันธ (Initiating Structure) ทั้งผู้บริหารและพยาบาลมีความคิดเห็นตรงกัน
 ว่า ผู้บริหารแผนกพยาบาลควรมีพฤติกรรมผู้นำสูงกว่าที่เป็นอยู่ และพยาบาลต้องการ
 ให้ผู้บริหารมีพฤติกรรมผู้นำสูงกว่าที่เป็นอยู่และผู้บริหารเองก็เชื่อว่าเขาสามารถแสดง
 พฤติกรรมสูงกว่าที่เป็นอยู่ได้

ในปี พ.ศ. 2523 ประไพ ปิยจันทร์ (2523 : บทคัดย่อ) ได้ทำการ
 วิจัยเรื่องพฤติกรรมความเป็นผู้นำของผู้บริหารสถาบันการศึกษาพยาบาลในประเทศไทย
 ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารและอาจารย์พยาบาล มีความเห็นว่าพฤติกรรมผู้นำของ
 ผู้บริหารสถาบันการศึกษาพยาบาลที่ควรจะเป็นควรอยู่ในระดับสูงทั้งมิติกิจสัมพันธและ
 มิติสัมพันธภาพ และผู้บริหารมีความเห็นว่า ตนเองมีพฤติกรรมผู้นำอยู่ในระดับปานกลาง
 แต่อาจารย์มีความเห็นว่าอยู่ในระดับค่อนข้างต่ำ

ในปี พ.ศ. 2527 พุทธิพิศ กีมาก (2527 : บทคัดย่อ) ได้ทำการ
 วิจัยเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างความคิดเห็นเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัย
 พยาบาลกับบรรยากาศองค์การในสังกัดกองงานวิทยาลัยพยาบาล กระทรวงสาธารณสุข
 ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารวิทยาลัยโดยส่วนรวมมีพฤติกรรมผู้นำทั้ง 2 มิติคือ มิติกิจ
 สัมพันธ และมิติสัมพันธภาพอยู่ในระดับปานกลาง พฤติกรรมผู้นำมิติกิจสัมพันธมีความ
 สัมพันธทางลบกับบรรยากาศองค์การมิติขาดความสามัคคี มิติอุปสรรคและมิติห่างเหิน
 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 แต่มีความสัมพันธ์ทางบวกกับบรรยากาศองค์การ
 มิติขวัญ มิติมุ่งผลงาน มิติเป็นแบบอย่างและมิติกรุณาปรานี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่
 ระดับ .01 และมีความสัมพันธ์ทางบวกกับบรรยากาศองค์การมิติมิตรสัมพันธ์อย่างมีนัย
 สำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

แนวคิดเรื่องพฤติกรรมผู้นำนี้ไม่อาจสรุปได้ว่า พฤติกรรมผู้นำแบบใดที่ดีที่สุด
 ฮาลปิน (Halpin 1957 : 39-51) ได้สรุปผลการวิจัยเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำว่า
 หัวหน้างานที่พึงประสงค์จะบริหารงานอย่างมีประสิทธิภาพได้นั้น จะต้องเป็นบุคคลที่มี
 ความมุ่งประสงค์ทั้ง 2 ด้าน คือ ด้านมุ่งงานและด้านมุ่งสัมพันธ ในทางทฤษฎีหรือ

X หรือออกมคตินั้น ถ้าหากหัวหน้างานมีพฤติกรรมสูงทั้งการมุ่งงานและการมุ่งสัมพันธ์ยอม
 ถือได้ว่า เป็นหัวหน้าที่ดีที่สุด ในทางตรงกันข้ามถ้ามีอัตราค่าทั้งสองด้านก็ยอมเป็นแบบ
 ที่ใช้ไม่ได้ แต่ฟิดเลอร์ (Fiedler 1957 : 98) พบว่า พฤติกรรมผู้นำไม่ว่าแบบ
 มุ่งงานหรือมุ่งสัมพันธ์ ต่างก็เป็นพฤติกรรมผู้นำที่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพของ
 องค์การได้เท่าเทียมกัน ขึ้นอยู่กับว่าแต่ละแบบจะถูกนำไปใช้ให้เหมาะสมกับเงื่อนไข
 หรือสถานการณ์หรือไม่ อันสอดคล้องกับแซนฟอร์ด (Sanford, quoted in
 Halpin 1966 : 51) ที่ว่า ในสถานการณ์เฉพาะอย่าง พฤติกรรมผู้นำจะแตก
 ต่างไปจากคนอื่น ๆ ในหน่วยงาน ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับสถานการณ์ที่กำลังเผชิญอยู่ซึ่งที่การ
 ศึกษาของลิเคิร์ต (Likert) ในปี ค.ศ. 1950 ที่ประเทศสหรัฐอเมริกาและการ
 ศึกษาอย่างเดียวกันที่ เฮร์เซย์ (Hersey) ได้ศึกษาในแอฟริกาตะวันตกในปี ค.ศ.
 1960 มีความขัดแย้งกันอย่างเห็นได้ชัดคือ ลิเคิร์ต (Likert) พบว่า หัวหน้างาน
 แบบมุ่งคนที่มีการควบคุมอย่างไม่เข้มงวดมีประสิทธิภาพในการทำงานสูงกว่าหัวหน้า
 งานแบบมุ่งงานที่มีการควบคุมอย่างใกล้ชิด ส่วนเฮร์เซย์ (Hersey) ได้ผลการ
 ศึกษาที่ตรงกันข้ามคือ พฤติกรรมผู้นำที่มีประสิทธิภาพควรจะเป็นแบบมุ่งงาน และมี
 การควบคุมอย่างใกล้ชิด ความแตกต่างที่เกิดขึ้นเนื่องจากการวิจัยของลิเคิร์ตศึกษา
 กับประชากรในประเทศสหรัฐอเมริกาซึ่งเป็นประเทศที่พัฒนาแล้วประชากรมีวุฒิภาวะ
 ระดับการศึกษา มาตรฐานการครองชีพ และประสบการณ์ทางบ้านอุตสาหกรรมค่อนข้าง
 สูง ส่วนผลการวิจัยของเฮร์เซย์ศึกษาในประเทศแอฟริกาตะวันตก ซึ่งเป็นประเทศ
 ที่กำลังพัฒนา ประชากรได้รับการศึกษาน้อยมาก มาตรฐานการครองชีพอยู่ในระดับ
 พอยยังชีพอยู่ได้ และไม่มีประสบการณ์ทางบ้านอุตสาหกรรม ทั้งระดับวุฒิภาวะก็ต่ำด้วย
 จะเห็นได้ว่าความแตกต่างในระดับวุฒิภาวะของผู้ใ้บังคับบัญชาและสถานการณ์
 เป็นสิ่งที่มีความสำคัญในการพิจารณาถึงพฤติกรรมผู้นำที่เหมาะสม (สมยศ นาวิการ
 2524 : 194-195)

ดังนั้น ผู้นำต้องปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ทุกอย่างได้คือโดยยึดสถานการณ์
 และสิ่งแวดล้อมเป็นหลักในการกระทำ เพราะลักษณะของผู้นำจะยึดตายตัวไม่ได้
 ลักษณะที่ดีของผู้นำในที่หนึ่ง แต่อาจนำไปใช้อีกที่หนึ่งไม่ประสบผลสำเร็จได้ (Barnard
 1962 : 92) ซึ่งสอดคล้องกับเฮมฟิลล์ (Hemphill 1949, quoted in Hersey

and Blanchard 1982 : 83) ที่ว่า ความเป็นผู้นำเป็นกระบวนการเปลี่ยนแปลง
ตลอดเวลา (dynamic process) ซึ่งผันแปรจากสถานการณ์หนึ่งไปยังสถานการณ์
หนึ่ง การเปลี่ยนแปลงนี้ขึ้นกับผู้นำ ผู้ตาม และสถานการณ์ ฉะนั้นปัจจุบันนี้จึงยอมรับว่า
วิธีการศึกษาผู้นำที่มีความเหมาะสมมากกว่าคือ วิธีการศึกษาตามสถานการณ์ (สมยศ
นาวิการ 2524 : 121)

ทฤษฎีความเป็นผู้นำตามสถานการณ์ (Situational Leadership Theory)

ทฤษฎีความเป็นผู้นำตามสถานการณ์ เป็นทฤษฎีพฤติกรรมผู้นำที่เฮอร์เซย์
และบลันชาร์ค (Hersey and Blanchard 1982 : 150) เป็นผู้ริเริ่มโดย
พัฒนาแนวความคิด ความเป็นผู้นำของมหาวิทยาลัยโอไฮโอ ซึ่งความเป็นผู้นำตามสถาน
การณ์ตั้งอยู่บนพื้นฐานองค์ประกอบที่สำคัญ 3 ประการคือ ประการแรก การแนะนำ
และการสั่งการของผู้นำ หรือเรียกว่า พฤติกรรมมุ่งงาน ประการที่สอง การสนับสนุน
สนุนค่านความสัมพันธ์ของผู้นำหรือเรียกว่าพฤติกรรมมุ่งสัมพันธ์ ประการสุดท้ายคือ
ระดับความพร้อมหรือวุฒิภาวะ (maturity) ของผู้ตามในการที่จะปฏิบัติงานเฉพาะ
อย่างใดอย่างหนึ่ง

รูปจำลองพฤติกรรมผู้นำที่เฮอร์เซย์และบลันชาร์ค (Hersey and
Blanchard 1982 : 95) เสนอที่ศูนย์การศึกษาพฤติกรรมผู้นำของมหาวิทยาลัย
โอไฮโอได้ใช้คำว่า พฤติกรรมมุ่งงาน (Task Behavior) และพฤติกรรมมุ่งความ
สัมพันธ์ (Relationship Behavior) ที่มีความหมายเดียวกัน มิติกิจสัมพันธ์
(Initiating Structure) และมิติสัมพันธ์ภาพ (Consideration) ของ
มหาวิทยาลัยโอไฮโอ สัมผัสของพฤติกรรมผู้นำแบ่งพฤติกรรมอธิบายได้ดังต่อไปนี้

1. พฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งงานสูง/มุ่งความสัมพันธ์ต่ำ (High Task/
Low Relationship) โดยมีลักษณะเด่นอยู่ที่ การสั่งการ (Telling) พฤติกรรมผู้นำ
แบบนี้จะเป็นผู้กำหนดงาน อธิบายให้กลุ่มทราบถึงความรับผิดชอบของสมาชิกในกลุ่ม
และกำหนดว่า งานนั้นควรจะทำเมื่อไร เป็นพฤติกรรมผู้นำที่ใช้ในการติดต่อสื่อสาร
แบบทางเดียว มีความสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชาน้อย การตัดสินใจมาจากผู้นำไม่ใช่
กลุ่ม

2. พฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งงานสูง/มุ่งความสัมพันธ์สูง (High Task/High Relationship) โดยมีลักษณะเด่นอยู่ที่ การชักชวน (Selling) ผู้นำแบบนั้น จะมุ่งความสำเร็จของงานโดยคำนึงถึงความเชื่อ และความต้องการของกลุ่ม ผู้นำอาจจะกำหนดเป้าหมาย วางรูปแบบของงาน และเจาะจงความรับผิดชอบของบุคคลไว้แล้ว จะเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาซักถามหรือออกความเห็น แผนการที่ผู้นำกำหนดไว้เดิมนั้น อาจเปลี่ยนแปลงตามความคิดเห็นของกลุ่ม ผู้นำแบบนี้ยังควบคุมผู้ใต้บังคับบัญชาได้อย่างเต็มที่ แต่การปฏิบัติงานต่าง ๆ เป็นการกระทำของผู้ใต้บังคับบัญชา

3. พฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งงานต่ำ/มุ่งความสัมพันธ์สูง (Low Task/High Relationship) มีลักษณะเด่นอยู่ที่ การให้มีส่วนร่วม (Participating) ผู้นำแบบนี้ จะไม่คำนึงถึงงาน แต่จะเน้นในเรื่องของกระบวนการที่จะทำให้กลุ่มทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อจะนำไปสู่ความสำเร็จของงาน ผู้นำยังคงมีการควบคุมการทำงานของกลุ่มบ้าง ตัวอย่างเช่น ผู้นำอาจกำหนดปัญหาและถามความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชาว่ากลุ่มมีวิธีการอย่างไร ในการที่จะทำงาน ร่วมกันให้สำเร็จ

4. พฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งงานต่ำ/มุ่งความสัมพันธ์ต่ำ (Low Task/Low Relationship) มีลักษณะเด่นอยู่ที่การมอบหมายงาน (Delegating) ผู้นำลักษณะนี้จะอยู่ห่าง ๆ โดยเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติไปตามหน้าที่ที่กำหนดไว้แล้ว ผู้นำจะทำหน้าที่เป็นที่ปรึกษาให้แนวทางหรือกำลังใจโดยไม่มีแผนการปฏิบัติงาน แต่จะกระทำไปตามความจำเป็นที่เกิดขึ้นเป็นพฤติกรรมของผู้นำที่กระจายงาน และผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นผู้ควบคุม

วุฒิภาวะของผู้ใต้บังคับบัญชา (Maturity)

ตามทฤษฎีความเป็นผู้นำตามสถานการณ์นั้น พฤติกรรมผู้นำจะต้องสอดคล้องกับวุฒิภาวะของผู้ใต้บังคับบัญชา บุคคลที่มีวุฒิภาวะตามความหมายของทฤษฎีความเป็นผู้นำตามสถานการณ์ หมายถึง บุคคลที่มีความสามารถ (Ability) และมีความเต็มใจ (Willingness) ที่จะสามารถรับผิดชอบในการปฏิบัติงานด้วยตนเอง ตัวแปรผัน

ของวุฒิภาวะนี้พิจารณาในแง่ที่สัมพันธ์กับงานที่ต้องปฏิบัติอย่างใดอย่างหนึ่งโดยเฉพาะ
เท่านั้น (Hersey and Blanchard 1982 : 151)

ความสำคัญของผู้นำคือ ความสามารถในการวิเคราะห์และประเมินระดับ
วุฒิภาวะของผู้ตาม ทั้งรายบุคคลและกลุ่ม แต่สิ่งที่มีความสำคัญในการวิเคราะห์วุฒิภาวะ
ของผู้ใ้บังคับบัญชา คือ องค์ประกอบวุฒิภาวะ ตามแนวความคิดของแมค คลีแลนค์
(Mc. Clelland 1953, 1961, quoted in Hersey and Blanchard
1982 : 157) กล่าวถึง องค์ประกอบวุฒิภาวะดังต่อไปนี้คือ

1. บุคคลที่มีแรงจูงใจด้านความสำเร็จ มีลักษณะคือ บุคคลนั้นจะกำหนด
เป้าหมายค่อนข้างสูง แต่สามารถบรรลุได้ มุ่งความสำเร็จส่วนบุคคลมากกว่าผลตอบ
แทนความสำเร็จ และต้องการทราบผลย้อนกลับในการปฏิบัติงานบุคคลที่มีลักษณะ เช่นนี้
แสดงถึงการมีวุฒิภาวะสูง และมีความสามารถสูง สามารถบรรลุถึงเป้าหมายได้

2. พิจารณาในด้านการศึกษาและ/หรือประสบการณ์ บุคคลที่มีวุฒิภาวะ
ในด้านการงานที่ผ่านการศึกษาหรือประสบการณ์ หรือทั้ง 2 อย่าง ซึ่งการศึกษา
หมายถึง ประสบการณ์ที่ได้รับในห้องเรียนอย่างมีระเบียบแบบแผนประสบการณ์ หมายถึง
การเรียนรู้จากสิ่งที่ได้จากการทำงาน

3. พิจารณาในด้านการงานและความเต็มใจ วุฒิภาวะเกี่ยวกับ
ปัจจัย 2 อย่างคือ วุฒิภาวะในด้านการงาน (Job maturity) หรือความสามารถ
และวุฒิภาวะในทางจิตใจ (Psychological maturity) หรือความเต็มใจ

วุฒิภาวะด้านการงาน หมายถึง ความสามารถในการทำงานทำด้วย
ความรู้และทักษะ บุคคลที่มีวุฒิภาวะสูงจะมีความรู้ ความสามารถและประสบการณ์ใน
การทำงานด้วยตนเอง ไม่ต้องรับการสั่งการจากผู้อื่น

วุฒิภาวะทางจิตใจ หมายถึง มีความเต็มใจหรือมีแรงจูงใจในการทำงาน
ซึ่งสามารถทำด้วยความมั่นใจและความผูกพัน บุคคลที่มีวุฒิภาวะทางจิตใจสูงจะสามารถ
รับผิดชอบในสิ่งสำคัญ มีความ มั่นใจในตนเองและมีความรู้สึกที่ดีต่อการทำงาน

ทฤษฎีพื้นฐานที่ใช้เพื่ออธิบายความสำคัญของการพิจารณาวุฒิภาวะของผู้ใ้
บังคับบัญชา นั่นคือ ทฤษฎีการไม่มีวุฒิภาวะ การมีวุฒิภาวะ (Immaturity - Maturity
Theory) ซึ่งเสนอโดย อาร์กิริส (Argyris, quoted in Hersey and
Blanchard 1982 : 53-54) ทั้งนี้ได้กล่าวถึง การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นกับ
บุคลิกภาพของบุคคล เพื่อพัฒนาวุฒิภาวะมี 7 อย่าง คือ

ประการแรก บุคคลจะเปลี่ยนแปลงจากภาวะการเก็บตัวเมื่อเป็นเด็กไป
สู่ภาวะการแสดงออกเมื่อเป็นผู้ใหญ่

ประการที่ 2 บุคคลจะพัฒนาจากภาวะการขึ้นอยู่กับบุคคลอื่นเมื่อเป็นเด็ก
ไปสู่ภาวะการเป็นอิสระเมื่อเป็นผู้ใหญ่

ประการที่ 3 บุคคลจะปฏิบัติงานได้อย่างจำกัดเมื่อเป็นเด็ก แต่เมื่อเป็น
ผู้ใหญ่จะสามารถปฏิบัติงานได้หลายอย่าง

ประการที่ 4 บุคคลมีความสนใจอย่างแคบ ๆ เมื่อเป็นเด็ก แต่จะสนใจ
อย่างลึกซึ้งเมื่อเป็นผู้ใหญ่

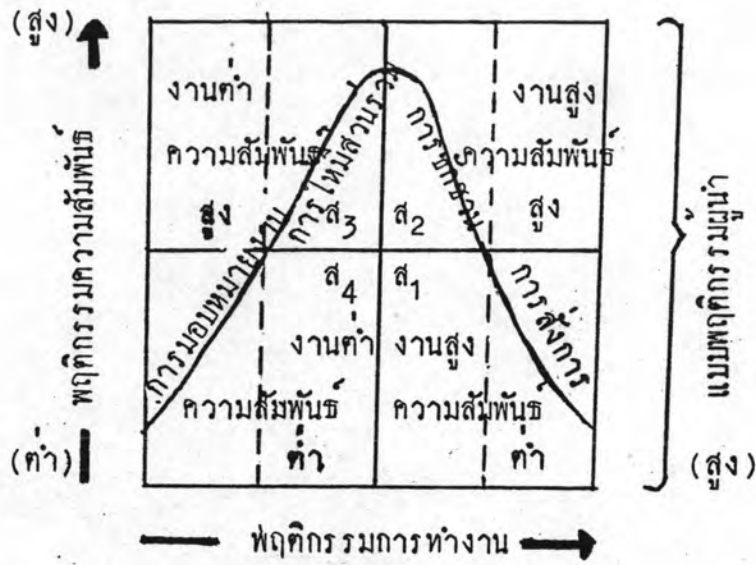
ประการที่ 5 บุคคลจะมองสิ่งต่าง ๆ อย่างสั้น ๆ ที่เป็นอยู่ในขณะนี้เท่านั้น
เมื่อเป็นเด็ก แต่เมื่อเป็นผู้ใหญ่จะมองเหตุการณ์ทั้งในปัจจุบันและอนาคต

ประการที่ 6 บุคคลจะมีจุดยืนต่ำกว่าบุคคลอื่นเมื่อเป็นเด็ก แต่จะมีจุดยืน
ที่เท่ากันหรือสูงกว่าบุคคลอื่นเมื่อเป็นผู้ใหญ่

ประการที่ 7 บุคคลจะขาดการตระหนักตนเองเมื่อเป็นเด็ก แต่เมื่อเป็น
ผู้ใหญ่ไม่เพียงแต่ตระหนักตนเองเท่านั้น แต่จะสามารถควบคุมตนเองได้

ความสัมพันธ์ระหว่างแบบของพฤติกรรมผู้นำและวุฒิภาวะของผู้ใ้บังคับบัญชา

พฤติกรรมผู้นำและวุฒิภาวะของผู้ใ้บังคับบัญชามีความเกี่ยวพันกันถึงแสดง
ได้ด้วยภาพข้างล่างนี้ (Hersey and Blanchard 1982 : 152)



มีวุฒิภาวะ	ระดับที่ 4	ระดับที่ 3	ระดับที่ 2	ระดับที่ 1	วุฒิภาวะของผู้ใต้บังคับบัญชา ไม่มีวุฒิภาวะ
	v ₄	v ₃	v ₂	v ₁	

ในการพิจารณาว่าแบบของพฤติกรรมผู้นำที่เหมาะสมในสถานการณ์อย่างใดอย่างหนึ่งโดยเฉพาะ ผู้นำต้องพิจารณาถึงระดับวุฒิภาวะของผู้ใต้บังคับบัญชาที่สัมพันธ์กับงานอย่างใดอย่างหนึ่งที่พวกเขาต้องทำให้สำเร็จก่อน เมื่อผู้นำรู้ถึงระดับวุฒิภาวะแล้ว ผู้นำสามารถเลือกแบบพฤติกรรมผู้นำที่เหมาะสมได้

วุฒิภาวะของผู้ใต้บังคับบัญชา แบ่งได้ 4 ระดับคือ

วุฒิภาวะระดับที่ 1 หมายถึง บุคคลที่ไม่มีความเต็มใจและไม่สามารถรับผิดชอบในการปฏิบัติงานได้

วุฒิภาวะระดับที่ 2 หมายถึง บุคคลที่มีความเต็มใจแต่ไม่สามารถรับผิดชอบในการปฏิบัติงานได้

วุฒิภาวะระดับที่ 3 หมายถึง บุคคลที่มีความสามารถแต่ไม่เต็มใจรับผิดชอบในการปฏิบัติงานได้

วุฒิภาวะระดับที่ 4 หมายถึง บุคคลที่มีความเต็มใจและสามารถรับผิดชอบในการปฏิบัติงานได้

ดังนั้น พฤติกรรมผู้นำที่เหมาะสมตามทฤษฎีความเป็นผู้นำตามสถานการณ์

จะแสดงให้เห็นว่า ในการทำงานร่วมกับบุคคลที่มีระดับวุฒิภาวะที่ 1 ในด้านความสำเร็จของงานเฉพาะอย่าง ผู้นำที่ประสบความสำเร็จสูงสุดต้องมีพฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งงานสูง/มุ่งความสัมพันธ์ต่ำ

ในการทำงานร่วมกับบุคคลที่มีวุฒิภาวะระดับที่ 2 พฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งงานสูง/มุ่งความสัมพันธ์สูง มีความเหมาะสมมากที่สุด

ในการทำงานร่วมกับบุคคลที่มีวุฒิภาวะระดับที่ 3 พฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งงานต่ำ/มุ่งความสัมพันธ์สูง มีความเหมาะสมและประสบความสำเร็จสูงสุด

ในการทำงานร่วมกับบุคคลที่มีวุฒิภาวะระดับที่ 4 พฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งงานต่ำ/มุ่งความสัมพันธ์ต่ำ มีความเหมาะสมมากที่สุด

ตามแนวความคิดทฤษฎีความเป็นผู้นำตามสถานการณ์ เมื่อระดับวุฒิภาวะของผู้ใต้บังคับบัญชาเพิ่มขึ้น โดยพิจารณาจากความสำเร็จของงานอย่างใดอย่างหนึ่ง โดยเฉพาะ ผู้นำควรลดพฤติกรรมแบบมุ่งงานลง และเพิ่มพฤติกรรมแบบมุ่งสัมพันธ์ให้มากขึ้น จนกระทั่งผู้ใต้บังคับบัญชาเริ่มค้นหามีระดับวุฒิภาวะสูงกว่าระดับที่ 2 และเมื่อผู้ใต้บังคับบัญชามีระดับวุฒิภาวะสูงกว่าระดับที่ 3 ผู้นำควรจะไม่เพียงแต่ลดพฤติกรรมมุ่งงานลงเท่านั้น แต่ควรลดพฤติกรรมแบบมุ่งสัมพันธ์ด้วย เพราะผู้ใต้บังคับบัญชาไม่เพียงแต่มีวุฒิภาวะในการปฏิบัติงานอย่างเชี่ยวชาญเท่านั้น ยังมีวุฒิภาวะด้านจิตใจอีกด้วย และสามารถเสริมแรงด้วยตนเองได้ ฉะนั้นการสนับสนุนทางด้านจิตใจจึงจำเป็นต้องน้อยลง ซึ่งผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีระดับวุฒิภาวะสูงจะมองว่า การลดการควบคุมอย่างใกล้ชิด และผู้นำมอบหมายงานเพิ่มขึ้น จะเป็นการแสดงถึงความไว้วางใจและความเชื่อมั่น ดังนั้น ทฤษฎีความเป็นผู้นำจะขึ้นอยู่กับพฤติกรรมผู้นำที่เหมาะสมกับระดับวุฒิภาวะของผู้ใต้บังคับบัญชา (Hersey and Blanchard 1982 : 152-155)

เฮอร์เซย์ (Hersey) กับเพื่อนร่วมงานชาวบราซิล 2 คน ชื่อ แอนเจลินี และคาราคัสชานสกี (Angelini and Caracushanky) ได้ศึกษาโดยการประยุกต์ใช้ทฤษฎีความเป็นผู้นำตามสถานการณ์กับการสอน เพื่อศึกษาเปรียบเทียบระหว่างนักศึกษาเรียนวิชาที่มีความสัมพันธ์ระหว่างอาจารย์กับนักศึกษา เป็นไปอย่างมีระเบียบ

แบบแผน (เป็นกลุ่มควบคุม) กับนักศึกษาเรียนวิชาที่มีการประยุกต์ใช้ทฤษฎีความเป็นผู้นำตามสถานการณ์กับการสอน (กับอาจารย์คนเดียวกันเป็นกลุ่มทดลอง) ในการศึกษา กลุ่มควบคุม อาจารย์จะเป็นผู้บรรยายและใช้เครื่องมือช่วยสอนอื่น ๆ ให้กลุ่มเป็นผู้อภิปราย ส่วนกลุ่มทดลองได้พัฒนาคุณภาพของนักศึกษา (ความเต็มใจ และความสามารถการเรียนรู้ และเสริมแรงด้วยตนเอง) ตลอดระยะเวลาด้วยการเปลี่ยนแปลงแบบของการสอนอย่างมีระบบ โดยอาจารย์เริ่มต้นที่มุ่งงานสูง/มุ่งความสัมพันธ์ต่ำ คือ อาจารย์ยืนบรรยายอยู่ที่หน้าห้องเรียน แล้วเปลี่ยนแปลงไปเป็นมุ่งงานสูง/มุ่งความสัมพันธ์สูง คือให้กลุ่มอภิปรายมีอาจารย์เป็นผู้บงการอภิปราย แล้วเปลี่ยนไปเป็นมุ่งความสัมพันธ์สูง/มุ่งงานต่ำ คือให้กลุ่มอภิปรายพร้อมกับการมีส่วนร่วมของอาจารย์ในฐานะที่เป็นสมาชิกของกลุ่มที่ใช้ความสนับสนุนแต่ไม่บงการ และประการสุดท้ายเปลี่ยนไปเป็นมุ่งงานต่ำ/มุ่งความสัมพันธ์ต่ำ คือ ให้กลุ่มดำเนินการอภิปรายอยู่ต่อไป พร้อมกับอาจารย์มีส่วนร่วมเฉพาะที่นักศึกษาขอเท่านั้น การพัฒนาระดับคุณภาพของนักศึกษาเป็นกระบวนการที่เป็นไปอย่างช้า ๆ ด้วยการลดบงการจากอาจารย์ที่ละน้อย เมื่อนักศึกษาแสดงให้เห็นถึงความสามารถ ความรับผิดชอบในการเรียนรู้ด้วยตนเอง และพวกเขาต้องจัดการเสริมแรงตนเองด้วย (ความอึดใจด้วยตนเอง) อาจารย์ควรลดพฤติกรรมแบบมุ่งงานและมุ่งความสัมพันธ์ให้น้อยลง ผลการทดลองแสดงให้เห็นว่ากลุ่มทดลองได้คะแนนในการสอนสูงกว่าและมีระดับการกระตือรือร้น กำลังใจและแรงจูงใจที่สูงกว่า และขณะเดียวกันการขาดเรียนและมาสายก็น้อยลงด้วย (Hersey and Blanchard 1982 : 165)

องค์ประกอบสำคัญของพฤติกรรมผู้นำตามสถานการณ์

องค์ประกอบต่าง ๆ ที่นำมาพิจารณาประกอบแนวคิดของทฤษฎีความเป็นผู้นำตามสถานการณ์มีทั้งหมด 5 ด้าน คือ ฐานอำนาจ ระบบการควบคุม การเปลี่ยนแปลง ปัญหาและเจ้าของปัญหา และการวิเคราะห์การติดต่อสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ดังรายละเอียดต่อไปนี้

ก. ฐานอำนาจ (Power Bases)

ฟีลเดอร์ และเชมเมอร์ (Fiedler and Chemmer 1974 : 4) ได้สรุปนิยามความเป็นผู้นำว่าเป็นความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ซึ่งเกี่ยวข้องกับการใช้อิทธิพล (Influence) และอำนาจ (Power) ดังนั้น อำนาจจึงเป็นสิ่งที่เกี่ยวข้องและมีผลกระทบต่อความเป็นผู้นำมาก ทั้งนี้เพราะอำนาจเป็นสิ่งเกี่ยวข้องกับผู้นำ และมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของกลุ่มได้ (ชงชัย สันติวงษ์ และชัยยศ สันติวงษ์ 2522 : 122) จึงสรุปได้ว่า การใช้อำนาจของผู้นำเป็นลักษณะที่สำคัญของความเป็นผู้นำอย่างหนึ่ง เอทซียนิ (Etzioni, อ้างถึงใน สมยศ นาวิกาน 2524 : 139) ให้ความหมายของอำนาจว่า เป็นความสามารถชักจูง หรือมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของบุคคลอื่น อำนาจแบ่งออกเป็นประเภทใหญ่ ๆ ได้ 2 ประเภทคือ

1. อำนาจตามตำแหน่งหน้าที่ (Position Power) หมายถึงความสามารถในการชักจูงบุคคลอื่นให้ปฏิบัติตามอย่างใดอย่างหนึ่ง เนื่องจากตำแหน่งหน้าที่ในองค์กร

2. อำนาจส่วนบุคคล (Personal Power) เป็นอำนาจที่ได้รับจากผู้ใต้บังคับบัญชา และจะแสดงให้เห็นถึงระดับความเคารพนับถือ ความรู้สึกที่มีและความผูกพันอยู่กับผู้นำของผู้ใต้บังคับบัญชา และผู้ใต้บังคับบัญชา และผู้ใต้บังคับบัญชามองเห็นเป้าหมายที่ได้รับการตอบสนองจากเป้าหมายของผู้นำ อำนาจส่วนบุคคลเป็นอำนาจที่ได้มาจากเบื้องล่าง คือผู้ใต้บังคับบัญชา จึงเป็นความเต็มใจของผู้ใต้บังคับบัญชาในการปฏิบัติตามผู้นำ และอำนาจส่วนบุคคลนี้สามารถได้มา และเอากลับคืนไม่ได้ นอกจากนี้สถานการณ์ที่ดีที่สุดของผู้นำ คือสถานการณ์ที่ผู้นำมีทั้งอำนาจตามตำแหน่งหน้าที่และอำนาจส่วนบุคคล แต่ในบางกรณีแล้วการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างอำนาจทั้งสองเป็นไปไม่ได้

มาเชียวีลลี (Machiavelli, อ้างถึงใน สมยศ นาวิกาน 2524 : 139-140) กล่าวถึงอำนาจส่วนบุคคลว่า มีความสัมพันธ์อยู่บนพื้นฐานของความรัก ส่วนอำนาจตามตำแหน่งหน้าที่มีความสัมพันธ์อยู่บนพื้นฐานของความกลัว ซึ่งกล่าวสอดคล้องกับ เอทซียนิ (Etzioni) ว่าสิ่งที่ดีที่สุดคือ ผู้นำต้องการทั้งความรักและความกลัว



แต่ในกรณีที่บุคคลไม่สามารถมีทั้งสองสิ่งได้แล้วเขาได้เสนอแนะว่า ความสัมพันธ์ที่อยู่บนพื้นฐานของความรักอย่างเกี่ยวมีแนวโน้มเกิดในระยะสั้น และสิ้นสุดลงได้ง่ายเมื่อไม่มีความกลัวต่อการถูกลงโทษ ในทางกลับกันความสัมพันธ์ที่อยู่บนพื้นฐานความกลัวอย่างเกี่ยวจะอยู่ได้นานกว่า เพราะบุคคลต้องเต็มใจรับโทษก่อนที่จะสิ้นสุดความสัมพันธ์

เฟรนช์ และเรเวน (French and Raven, quoted in Cartwright and Zander 1968 : 259-269) ได้จำแนกรฐานอำนาจออกเป็น 5 ประเภท ดังนี้

ประเภทที่ 1 อำนาจการให้รางวัล (Reward power) อำนาจชนิดนี้เกิดจากการที่ผู้นำสามารถให้หรือเพิ่มรางวัลให้ผู้ใต้บังคับบัญชา สามารถที่จะช่วยเหลือหรือให้ผลประโยชน์แก่บุคคลที่ให้ความร่วมมือแก่ตน ถ้าผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติตามคำสั่งของผู้บังคับบัญชาแล้วผู้ใต้บังคับบัญชาจะได้สิ่งตอบแทนเป็นรางวัล

ประเภทที่ 2 อำนาจการบังคับขู่เข็ญ (Coercive power) อำนาจชนิดนี้มีพื้นฐานมาจากการสร้างความกลัว ผู้นำจะสามารถลงโทษบุคคลที่ขัดคำสั่งหรือไม่ร่วมมือกับตน

ประเภทที่ 3 อำนาจตามกฎหมาย (Legitimate power) อำนาจชนิดนี้เกิดจากสถานะหรือตำแหน่งของหัวหน้า เป็นอำนาจที่มีพื้นฐานมาจากกฎระเบียบ และเป็นอำนาจที่มีระดับสูงกว่าตำแหน่งของการบังคับบัญชา

ประเภทที่ 4 อำนาจอ้างอิง (Referent power) อำนาจชนิดนี้เกิดจากการที่บุคคลสามารถอ้างอิงถึงผู้มีอำนาจ หรือมีความใกล้ชิดกับผู้มีอำนาจแล้วทำให้ตนเองพลอยมีอำนาจไปด้วยหรืออาจเกิดจากการประพจน์เลียนแบบบุคคลที่มีลักษณะน่ายกย่อง น่าชมเชย

ประเภทที่ 5 อำนาจความเชี่ยวชาญ (Expert power) อำนาจชนิดนี้เกิดจากความรู้ ความสามารถ ความชำนาญ และความเชี่ยวชาญพิเศษ หรือเกิดจากการที่บุคคลนั้นมีประสบการณ์มาก

ในการพิจารณาถึงฐานหรือแหล่งที่มาของอำนาจทั้ง 5 แห่ง จะเห็นได้ว่า อำนาจการให้รางวัล และอำนาจการบังคับ สัมพันธ์กับอำนาจตามตำแหน่งหน้าที่ ส่วนอำนาจการอ้างอิงและอำนาจความเชี่ยวชาญสัมพันธ์กับอำนาจส่วนบุคคล จากการศึกษาของนักวิชาการหลายท่านไม่อาจสรุปได้ว่า อำนาจชนิดใดเป็นอำนาจที่ดีที่สุด แต่อำนาจที่เหมาะสมที่สุดขึ้นอยู่กับสถานการณ์ หรือกล่าวได้ว่าผู้นำสามารถใช้ อำนาจต่าง ๆ ตามสถานการณ์ (Hersey and Blanchard 1982 : 181)

ข. ระบบการควบคุม (Control System)

หน้าที่ที่สำคัญยิ่งในกระบวนการบริหารของผู้นำ คือหน้าที่ในการควบคุมผู้นำทุกคนจะต้องติดตามการปฏิบัติการต่าง ๆ ที่ได้สั่งการไปแล้ว โดยสม่ำเสมอ เพื่อที่จะบังคับหรือควบคุมให้การดำเนินงานเป็นไปตามแผนอย่างมีประสิทธิภาพที่สุด ฟลิปโป (Flippo 1970 : 471) ให้ความหมายของการควบคุมว่าหมายถึงการ บังคับให้กิจกรรมต่าง ๆ เป็นไปตามแผนที่วางไว้

องค์ประกอบที่สำคัญของการควบคุมมี 3 ประการคือ (วุฒิชัย จานงค์ 2520 : 143)

ประการแรก การควบคุมจะดำเนินการตามมาตรฐานและวัตถุประสงค์และใช้เป็นแนวทางในการประพฤติปฏิบัติงาน

ประการที่ 2 การควบคุมจะทำการวัดและประเมินผลการปฏิบัติงานตามมาตรฐานและวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

ประการที่ 3 การควบคุมจะต้องปฏิบัติการแก้ไข หากมีสิ่งหนึ่งสิ่งใดเบี่ยงเบนไปจากมาตรฐานและวัตถุประสงค์

ลักษณะที่สำคัญอีกอย่างหนึ่งที่ผู้นำต้องพิจารณาคือแบบของระบบการควบคุม ซึ่งแบ่งได้เป็น 3 แบบคือ (Hersey and Blanchard 1982 : 137-138)

แบบที่ 1 เป็นระบบการควบคุมที่ง่าย และมีการควบคุมมากที่สุด คล้ายคลึงกับการผลิตแบบประกอบชิ้นส่วนตามสายพาน (Assembly-line)

แบบที่ 2 เป็นระบบที่ผู้บังคับบัญชาต้องรับผิดชอบการสั่งงานต่าง ๆ การควบคุมงานของผู้ใต้บังคับบัญชาน้อยลง เป็นการขยายงาน (Enlarged)

แบบที่ 3 เป็นระบบที่ผู้บังคับบัญชาควบคุมน้อยมาก ผู้ใต้บังคับบัญชาจะมีการรับผิดชอบการตัดสินใจในงานมากขึ้น เป็นการเพิ่มงานและความรับผิดชอบ (Enriched)

นักทฤษฎีการบริหารสมัยใหม่หลายคนชี้ให้เห็นว่า บุคคลสามารถควบคุมได้ค่อนข้างน้อย ทั้งนี้ผู้บริหารทุกคนควรมีขนาดการควบคุมที่จำกัด และโดยปกติแล้วหลักการจะชี้ให้เห็นว่า ปริมาณการควบคุมควรลดลงเมื่อบุคคลเลื่อนตำแหน่งขึ้นไปสู่ระดับการบริหารที่สูงขึ้น ในองค์การบริหารระดับสูงสุด ควรจะมีผู้ใต้บังคับบัญชาน้อยกว่าผู้บริหารระดับต่ำกว่า หลักการดังกล่าวนี้ทำให้องค์กรและสายการบังคับบัญชามีรูปแบบเป็นปิรามิด (สมัยศ นาวีการ 2524 : 198-199)

สายการบังคับบัญชาสมัยใหม่ไม่สามารถประยุกต์ใช้ได้ในปัจจุบันนี้ เพราะความก้าวหน้าทางด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี ทำให้ประชาชนมีการศึกษาและมาตรฐานการครองชีพที่เพิ่มขึ้น ปรากฏการณ์ดังกล่าวจึงมีผลกระทบเป็นอย่างมากต่อกำลังคนขององค์การ เพราะเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงระดับวุฒิภาวะสูงขึ้น ความต้องการการสั่งการ และการควบคุมตนเองก็มีมากยิ่งขึ้น แฮนซี (Hancy 1967 : 20) กล่าวว่า การบริหารควรจะมุ่งไปสู่ระดับวุฒิภาวะของผู้ใต้บังคับบัญชาในขณะนั้น ด้ยการมีเป้าหมายช่วยเหลือผู้ใต้บังคับบัญชาในการพัฒนาลดการควบคุมภายนอกให้น้อยลง และให้มีการควบคุมตนเองให้มากขึ้น ฉะนั้น ขนาดของการควบคุมควรจะขึ้นอยู่กับระดับวุฒิภาวะและการควบคุมตนเองของบุคคลที่ถูกควบคุมมากกว่า ถ้าผู้ใต้บังคับบัญชาทุกคนมีวุฒิภาวะอย่างเต็มที่ และสามารถรับผิดชอบงานของตนเองได้ ผู้นำจะสามารถควบคุมผู้ใต้บังคับบัญชาได้มากขึ้นและสิ่งเหล่านี้ไม่ได้หมายความว่า การควบคุมที่น้อยลง แต่ผู้ใต้บังคับบัญชามีการควบคุมตนเองแทนที่จะเป็นการควบคุมจากภายนอกโดยผู้นำ ซึ่งการควบคุมโดยวิธีนี้จะเป็นการพัฒนาวุฒิภาวะของผู้ใต้บังคับบัญชา (สมัยศ นาวีการ 2524 : 197-199)

ดังนั้น จะเห็นได้ว่า พฤติกรรมผู้นำตามแนวคิดของทฤษฎีความเป็นผู้นำตามสถานการณ์นั้นจะต้องแสดงออกถึงการควบคุมที่เหมาะสม โดยพิจารณาถึงวุฒิภาวะของ

ผู้ใต้บังคับบัญชา โดยปรับเปลี่ยนไปตามสถานการณ์ที่แตกต่างกันไป

ค. การเปลี่ยนแปลง (Change)

ในปัจจุบันองค์การต้องดำเนินงานอยู่ในสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ฉะนั้น การเป็นผู้นำที่สามารถบริหารการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิภาพนั้น ต้องมีทักษะอื่น ๆ เหนือจากทักษะการวิเคราะห์ที่ก็คือ เมื่อวิเคราะห์ความต้องการของสภาพแวดล้อมแล้ว ต้องสามารถปรับแบบของพฤติกรรมผู้นำให้เหมาะสมกับความต้องการ และพัฒนาแนวทางต่าง ๆ ในการเปลี่ยนแปลงตัวมันแปรสถานการณ์ได้

ผู้บริหารจะดำเนินการเปลี่ยนแปลงบางอย่างในกลุ่มหรือองค์การต้องมีทักษะ ความรู้และการฝึกอบรมภายใน 2 ขอบเขตคือ (Hersey and Blanchard 1982 : 266-272)

1. การวินิจฉัย (Diagnosis) เป็นขั้นแรกของการเปลี่ยนแปลงที่มีความสำคัญมาก ทักษะของการวินิจฉัยเกี่ยวข้องกับการถามคำถามอย่างถูกต้อง การเข้าใจสภาพแวดล้อมขององค์การ การกำหนดแบบของการสังเกตและการรวบรวมข้อมูลในการวิเคราะห์การเปลี่ยนแปลง

2. การดำเนินการ (Implementation) คือการถ่ายทอดข้อมูลที่ได้จากการวินิจฉัยให้เห็นเป้าหมาย แผนงานการเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์ และระเบียบวิธีการปฏิบัติงาน

ระดับการเปลี่ยนแปลง (Levels of Change)

ระดับการเปลี่ยนแปลง แบ่งเป็น 4 ระดับคือ (Hersey and Blanchard 1982 : 272)

- ระดับที่ 1 การเปลี่ยนแปลงความรู้
- ระดับที่ 2 การเปลี่ยนแปลงทัศนคติ
- ระดับที่ 3 การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของบุคคล
- ระดับที่ 4 การเปลี่ยนแปลงกลุ่มหรือองค์การ

การเปลี่ยนแปลงความรู้เป็นไปได้ง่ายที่สุด ซึ่งเป็นผลจากการอ่านหนังสือ หรือบทความหรือไต่ฟังบางสิ่งบางอย่างใหม่ ๆ จากบุคคลที่เคารพนับถือ

การเปลี่ยนแปลงทัศนคติ มีความยุ่งยากกว่าการเปลี่ยนแปลงความรู้ เพราะ ทัศนคตินี้มีอารมณ์เข้ามาเกี่ยวข้องด้วย ซึ่งอาจจะคิดหรือไม่คิดก็ได้

การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของบุคคล จะมีความยุ่งยากและใช้ระยะเวลา มากกว่า การเปลี่ยนแปลงความรู้และทัศนคติและพฤติกรรมอาจเป็นผลที่เกิดขึ้นจาก ประสบการณ์ในอดีตได้ ในขณะที่พฤติกรรมของบุคคลยากในการเปลี่ยนแปลง แต่การ เปลี่ยนแปลงภายในกลุ่มหรือองค์กรนั้นยิ่งเป็นการ เปลี่ยนแปลงที่มีความยุ่งยากซับซ้อน มากยิ่งขึ้น เพราะแบบของพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารหนึ่งหรือสองคนอาจเปลี่ยนแปลง ได้อย่างมีประสิทธิภาพ แต่การเปลี่ยนแปลงระดับที่การมีส่วนร่วมของผู้ใ้บังคับบัญชา ตลอดจนทั้งองค์กร เป็นกระบวนการที่ใช้ระยะเวลานานมาก เพราะเป็นสิ่งที่ได้พัฒนา มาแล้ว ฉะนั้นระดับการเปลี่ยนแปลงจึงมีความสำคัญมากในการพิจารณาวงจรการ เปลี่ยนแปลง

วงจรการเปลี่ยนแปลง (Change Cycles) มี 2 แบบคือ

1. วงจรการเปลี่ยนแปลงแบบมีส่วนร่วม (Participative Change) การเปลี่ยนแปลงนี้จะถูกดำเนินเมื่อความรู้ใหม่ ๆ มีอยู่ในบุคคลหรือกลุ่มคนแล้ว และต้องการให้กลุ่มยอมรับข้อมูลเพื่อพัฒนาทัศนคติในทางที่ดีขึ้น และผูกพันกับทิศทาง ของการเปลี่ยนแปลงที่ต้องการ กลยุทธ์ที่มีประสิทธิภาพคือการมีส่วนร่วมของกลุ่ม ในการแก้ปัญหาโดยการให้บุคคลหรือกลุ่มมีส่วนเกี่ยวข้องโดยตรงในการช่วยเหลือ คัดเลือก หรือกำหนดวิธีการใหม่ ๆ เพื่อความสำเร็จของเป้าหมายที่ต้องการ

2. วงจรการเปลี่ยนแปลงแบบขงการ (Directive Change) การ เปลี่ยนแปลงนี้จะเริ่มด้วยการเปลี่ยนแปลงที่บังคับกับองค์กรโดยส่วนรวมจากแรงผลักดัน บางอย่าง เช่น ผู้บริหารระดับสูง ชุมชน กฎหมายใหม่ เป็นต้น ซึ่งการกระทำดังกล่าวนี้ อาจมีผลกระทบต่อบรรยากาศของความเกี่ยวพันระหว่างกันที่ระดับบุคคล การติดคอ และแบบของพฤติกรรมใหม่จะสร้างความรู้ใหม่ ๆ ขึ้นมาที่อาจจะเป็นประโยชน์หรือ ต่อต้านการ เปลี่ยนแปลงได้

ข้อดีและข้อเสียของวงจรกิจการ เปลี่ยนแปลง

ข้อดีของการ เปลี่ยนแปลงแบบมีส่วนร่วม

1. เหมาะสมในการทำงานร่วมกับบุคคลและกลุ่มที่มีแรงจูงใจด้านความสำเร็จสูง แสวงหาความรับผิดชอบ มีความรู้และประสบการณ์ที่เป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาแนวทางใหม่ ๆ ของการดำเนินงาน
2. มีประสิทธิภาพเมื่อถูกชักชวนโดยผู้มีอำนาจส่วนบุคคล ไม่คำนึงถึงอำนาจตามตำแหน่งหน้าที่
3. เมื่อการ เปลี่ยนแปลงได้รับการยอมรับแล้วมีแนวโน้มจะอยู่ได้นาน เพราะทุกคนมีส่วนร่วมที่เกี่ยวข้องในการพัฒนาการ เปลี่ยนแปลง

ข้อเสีย คือล่าช้า และค่อยเป็นค่อยไป

ข้อดีของการ เปลี่ยนแปลงแบบบงการ

1. เหมาะสมในกรณีที่บุคคลและกลุ่มมีความทะเยอทะยานน้อย ไม่เป็นตัวของตัวเอง และไม่เต็มใจยอมรับความผิดชอบใหม่ ๆ ถ้าไม่บังคับ
2. ใช้อำนาจตามตำแหน่งหน้าที่บังคับให้มีการ เปลี่ยนแปลงได้ทันทีและสามารถเปลี่ยนแปลงได้รวดเร็ว

ข้อเสียคือ มีแนวโน้มจะหยุดลงได้ง่าย เพราะจะอยู่ได้คราวเท่าที่ผู้นำมีอำนาจตามตำแหน่งหน้าที่เท่านั้น

จะเห็นได้ว่า กลยุทธ์การ เปลี่ยนแปลงในองค์การที่ดีที่สุดจะไม่มี เนื่องจากว่าแบบของความเป็นผู้นำที่ดีที่สุดไม่มี กลยุทธ์การ เปลี่ยนแปลงที่ใช้ไม่ว่าจะเป็นแบบบงการหรือแบบมีส่วนร่วม หรือผสมกันทั้งสองแบบย่อมขึ้นอยู่กับสถานการณ์ ฉะนั้นผู้นำการ เปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิภาพ หมายถึง บุคคลที่สามารถปรับกลยุทธ์ของการ เปลี่ยนแปลงให้เป็นไปตามความต้องการของสภาพแวดล้อมที่มีลักษณะเฉพาะ ดังนั้นกลยุทธ์การ เปลี่ยนแปลงที่ดีที่สุดย่อมขึ้นอยู่กับสถานการณ์ (Hersey and Blanchard 1982 : 272-274)

กระบวนการเปลี่ยนแปลง (Change Process)

ในการพิจารณาถึงการเปลี่ยนแปลง เลวิน (Lewin 1947 : 54) ได้กล่าวถึงกระบวนการเปลี่ยนแปลงว่ามี 3 ขั้นตอนคือ การละลายพฤติกรรม การเปลี่ยนแปลง และการสร้างความมั่นคงของพฤติกรรม

ขั้นตอนที่ 1 การละลายพฤติกรรม (Unfreezing) คือ การทำลายความเชื่อ ประเพณี และขนบธรรมเนียมของบุคคล รวมทั้งแนวทางเก่า ๆ ในการกระทำสิ่งต่าง ๆ เพื่อให้พร้อมที่จะยอมรับทางเลือกใหม่ ๆ โดยมีจุดมุ่งหมายที่จะกระตุ้นและทำให้บุคคลและกลุ่มพร้อมที่จะเปลี่ยนแปลง

ขั้นตอนที่ 2 การเปลี่ยนแปลง (Changing)

เมื่อบุคคลถูกกระตุ้นให้มีการ เปลี่ยนแปลงนั้นมักก่อให้เกิดขึ้นอย่างใดอย่างหนึ่งหรือสองอย่างคือ

1. การเลียนแบบ (Identification) ซึ่งเกิดขึ้นเมื่อแบบอย่างใดอย่างหนึ่งหรือมากกว่าจัดให้มีขึ้นมาภายในสภาพแวดล้อมจะเป็นแบบของใครก็ตามที่บุคคลสามารถเรียนรู้แบบของพฤติกรรมใหม่ได้ โดยที่พยายามทำตัวให้เหมือนแบบ

2. การเปลี่ยนแปลงภายใน (Internalization) จะเกิดขึ้นเมื่อบุคคลถูกจัดให้อยู่ภายในสถานการณ์ที่ต้องมีพฤติกรรมใหม่ ถ้าต้องการให้ปฏิบัติงานให้ประสบความสำเร็จภายในสถานการณ์ดังกล่าว บุคคลจะเรียนรู้พฤติกรรมใหม่ เพราะความต้องการใหม่ ๆ ที่มีความรุนแรงสูงที่ถูกชักนำโดยพฤติกรรมใหม่ ไม่ใช่เพราะความอยุ่รอดเท่านั้น

การเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิภาพมักเป็นผล เกิดจากการรวมทั้งสองวิธีเข้าด้วยกัน ในกลยุทธ์ของการ เปลี่ยนแปลงไม่ใช่ว่าอย่างใดอย่างหนึ่งเท่านั้น

ขั้นตอนที่ 3 การสร้างความมั่นคงของพฤติกรรม (Refreezing) คือ การสร้างความมั่นคงและผสมผสานพฤติกรรมใหม่ ให้เป็นแบบบุคลิกภาพของบุคคล

เชน (Schein 1968 : 112) กล่าวว่า ถ้าพฤติกรรมใหม่ได้กลายเป็นสิ่งภายใน ในขณะที่เรียนรู้แล้ว สิ่งเหล่านี้จะช่วยอำนวยความสะดวกในการสร้างความมั่นคงของพฤติกรรมโดยอัตโนมัติ เพราะเป็นการเข้ากันได้โดยธรรมชาติกับบุคลิกภาพของบุคคลอยู่แล้ว

ตามแนวคิดของทฤษฎีความเป็นผู้นำตามสถานการณ์นั้น ผู้นำจะต้องเปลี่ยนแปลงปรับพฤติกรรมทั้งของตนเองและของผู้ใต้บังคับบัญชา จึงจำเป็นต้องใช้แนวคิดหลักการของการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว ทั้งนี้เพื่อให้พฤติกรรมผู้นำมีความสอดคล้องกับบุคลิกภาพของผู้ใต้บังคับบัญชา และสัมพันธ์กับสถานการณ์เฉพาะด้วย

ง. ปัญหาและเจ้าของปัญหา (Problems and their Ownership)

กอร์ดอน (Gordon 1970, quoted in Hersey and Blanchard 1982 : 224-227) เขียนหนังสือชื่อ การฝึกอบรมความมีประสิทธิภาพของบิดามารดา (Parent Effectiveness Training หรือ P. E. T) ออกคิน (Oncken) จึงได้นำแนวความคิดเรื่อง ใครเป็นเจ้าของปัญหา (Who's got the monkey?) มาผสมผสานกัน ซึ่งแนวความคิดนี้สามารถประยุกต์ใช้กับสถานการณ์ความเป็นผู้นำทุกอย่างได้ สถานการณ์ของปัญหามี 4 ประเภทคือ

1. ผู้นำเป็นเจ้าของปัญหา พฤติกรรมของผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นปัญหากับผู้นำ แต่ไม่เป็นปัญหากับผู้ใต้บังคับบัญชา ดังนั้น ผู้นำจึงเป็นเจ้าของปัญหา
2. ทั้งผู้นำและผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นเจ้าของปัญหา พฤติกรรมของผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นปัญหาทั้งผู้นำและผู้ใต้บังคับบัญชา ดังนั้น ทั้งผู้นำและผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นเจ้าของปัญหา
3. ผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นเจ้าของปัญหา พฤติกรรมผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นปัญหากับผู้ใต้บังคับบัญชา แต่ไม่เป็นปัญหากับผู้นำ ดังนั้น ผู้ใต้บังคับบัญชาจึงเป็นเจ้าของปัญหา
4. ทั้งผู้นำและผู้ใต้บังคับบัญชาไม่เป็นเจ้าของปัญหา พฤติกรรมผู้ใต้บังคับบัญชาไม่เป็นปัญหาทั้งผู้นำและผู้ใต้บังคับบัญชา ดังนั้น ปัญหาจึงไม่มีเจ้าของ

ดังนั้น ถ้าผู้บริหารหรือผู้นำสามารถวิเคราะห์ได้ว่าใคร เป็นเจ้าของปัญหา ก็สามารถใช้พฤติกรรมผู้นำที่เหมาะสมกับสถานการณ์ได้ และยังสามารถช่วยพัฒนาวิถี ภาวะของผู้ใต้บังคับบัญชาด้วย

จ. การวิเคราะห์การติดค่อสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Transactional Analysis)

การวิเคราะห์การติดค่อสัมพันธ์ระหว่างบุคคล เป็นวิธีการอย่างหนึ่ง ที่ใช้ในการวิเคราะห์และเข้าใจถึงพฤติกรรมของมนุษย์ที่พัฒนาขึ้นโดย เบิร์น (Berne 1964 : 280) การวิเคราะห์การติดค่อสัมพันธ์ระหว่างบุคคลเป็นผลที่เกิดขึ้นโดยตรง จากจิตวิทยาของซิกมุนด์ ฟรอยด์ (Sigmund Freud) คือ Id Ego และ Super Ego นักทฤษฎีวิเคราะห์การติดค่อสัมพันธ์ระหว่างบุคคล จึงใช้แนวความคิดของฟรอยด์ และเปลี่ยนแปลงเป็นภาษาที่สามารถเข้าใจได้ โดยไม่จำเป็นต้องได้รับการฝึกอบรม ทางจิตบำบัดก่อน และสามารถใช้ในการวิเคราะห์ถึงพฤติกรรมของมนุษย์ได้

การติดค่อสัมพันธ์ระหว่างบุคคล พิจารณาได้ 2 แนวความคิด คือ

1. โครงสร้างบุคลิกภาพ (Ego State) คือแบบของความรู้สึก หรือประสบการณ์ที่สัมพันธ์โดยตรงกับแบบของพฤติกรรม ที่ตรงกัน

บุคลิกภาพของแต่ละบุคคลประกอบด้วยโครงสร้างบุคลิกภาพ 3 อย่าง คือ บิดามารดา (Parent) ผู้ใหญ่ (Adult) และ เด็ก (Child) โครงสร้างบุคลิกภาพ นี้ ไม่สามารถสังเกตได้โดยตรง แต่จะสังเกตเห็นได้จากพฤติกรรมและมนุษย์ทุกคนมี พฤติกรรมมาจากโครงสร้างบุคลิกภาพทั้ง 3 นี้ ในระยะเวลาใดเวลาหนึ่งบุคคลอาจ มีโครงสร้างบุคลิกภาพอย่างใดอย่างหนึ่งหรือทั้ง 2 อย่างได้ (Berne 1964 : 281)

ก) โครงสร้างบุคลิกภาพบิดามารดา (Parent ego State)

เป็นบุคลิกภาพที่เหมือนกับลักษณะนิสัยทางบิดามารดา บุคคลทุกคนมีโครงสร้างบุคลิกภาพ นี้ส่วนหนึ่งอยู่ภายใน ซึ่งได้รับจากบิดามารดาและสิ่งมีอิทธิพลอื่น ๆ เช่น พี่สาว พี่ชาย ครู โรงเรียน และสิ่งที่มีอิทธิพลในขณะที่อยู่ในวัยเด็ก พฤติกรรมที่เกิดขึ้นจะมี 2 อย่าง คือ บิดา มารดา ที่ให้ความอบอุ่น (Nurturing Parent) และบิดามารดาที่ชอบ ติเตียน (Critical Parent)

ข) โครงสร้างบุคลิกภาพผู้ใหญ่ (Adult ego state) เป็นโครงสร้างบุคลิกภาพที่ทำให้ความสนใจกับการรวบรวมข้อมูลข้อเท็จจริงต่าง ๆ และวิเคราะห์อย่างมีเหตุผล ไม่ว่าจะมื่ออารมณ์อย่างไรก็ตาม จะวิเคราะห์ข้อเท็จจริงเท่าที่จะเป็นไปได้

ค) โครงสร้างบุคลิกภาพเด็ก (Child ego state) เป็นแบบพฤติกรรมที่ยังรักษาไว้จากประสบการณ์ในขณะที่เป็นเด็ก คือขาดความรับผิดชอบ เห็นแก่ตัว แสวงหาความเพลิดเพลินและลักษณะความเป็นเด็กอื่น ๆ แบ่งเป็น 2 พฤติกรรม คือ เด็กที่มีความสุข (Happy child) จะมีพฤติกรรมอย่างที่คุณเองอยากจะทำ แต่พฤติกรรมนั้นจะไม่ทำลายผู้อื่นหรือสิ่งแวดล้อม เด็กที่ชอบทำลาย (Destructive child) จะมีพฤติกรรมตามที่รู้สึกจะทำแต่จะทำลายผู้อื่น หรือสิ่งแวดล้อม

การติดต่อสัมพันธระหว่างบุคคล มีผลกระทบและเกี่ยวข้องกับโครงสร้างบุคลิกภาพทั้ง 3 ที่มีอยู่ในทุกคน และบุคคลอาจจะเปลี่ยนจากโครงสร้างบุคลิกภาพหนึ่งไปอีกรูปแบบบุคลิกภาพหนึ่งตลอดวัน หน้าที่ของผู้นำอย่างหนึ่งคือสามารถมองเห็นโครงสร้างบุคลิกภาพที่เป็นอยู่ของผู้ใ้บังคับบัญชาแล้วตอบสนองอย่างเหมาะสม การติดต่อสัมพันธระหว่างบุคคลแยกประเภทได้ 3 แบบคือ (Jongeward and Seyer 1978 : 19-21)

1. การติดต่อสัมพันธระหว่างบุคคลแบบเปิด (Open) หรือเรียกว่า แบบประกอบกัน (Complementary Transactions) เกิดขึ้นเมื่อข่าวสารที่ส่งจากโครงสร้างบุคลิกภาพอย่างใดอย่างหนึ่งของบุคคลได้รับการตอบสนองตามที่คาดหวังไว้จากโครงสร้างบุคลิกภาพที่เหมาะสมของบุคคลอื่น

2. การติดต่อสัมพันธระหว่างบุคคลแบบปิด (Blocked) หรือเรียกว่า แบบไขว้ (Crossed Transactions) เกิดขึ้นเมื่อข่าวสารที่ส่งจากโครงสร้างบุคลิกภาพอย่างใดอย่างหนึ่งของบุคคล ได้รับการตอบสนองจากโครงสร้างบุคลิกภาพที่ไม่ได้คาดหวังไว้หรือไม่เหมาะสมจากบุคคลอื่น

3. การติดต่อสัมพันธระหว่างบุคคลแบบซ่อนเร้น (Ulterior Transactions) การติดต่อสัมพันธแบบนี้คล้ายแบบปิด ซึ่งเกี่ยวข้องกับโครงสร้าง

บุคลิกภาพทั้งสองอย่างในขณะเดียวกัน ทั้งนี้เนื้อหาการศึกษาคือสัมพันธ์หมายถึงส่วนหนึ่ง และมาจากโครงสร้างบุคลิกภาพอย่างหนึ่ง เจตนาที่ถูกแอบแฝงไว้จะหมายถึงบางสิ่ง บางอย่างที่แตกต่างกันออกไป และมาจากโครงสร้างบุคลิกภาพอื่น ๆ

2. ทัศนคติต่อกับผู้อื่น (Life Position) คือ ภาพพจน์ของ ตนเองที่มีต่อบุคคลอื่น ซึ่งขึ้นอยู่กับคุณภาพและประเภทของการศึกษาคือสัมพันธ์ระหว่าง บุคคล แฮร์ริส (Harris 1969 : 66-77) แบ่งทัศนคติต่อกับผู้อื่นออกเป็น 4 ประเภทคือ

ก) ฉันไม่มีคุณค่า และคุณไม่มีคุณค่า

คนที่มีทัศนคติต่อกับผู้อื่นดังกล่าวนี มีความรู้สึกที่ไม่ดีต่อสังคม สิ้นหวังในชีวิต มองโลกในส่วนรวมว่ามีแต่ความทุกข์ยาก และไม่มีจุดหมายปลายทาง บุคคลดังกล่าวนีจะไม่ไว้วางใจบุคคลอื่นและไม่มีความเชื่อมั่นตนเอง

ข) ฉันไม่มีคุณค่า แต่คุณมีคุณค่า

คนที่มีทัศนคติต่อกับผู้อื่นดังกล่าวนี มีความรู้สึกว่าบุคคลอื่น มีความสามารถมากกว่าตนเอง และมีปัญหาน้อยกว่า บุคคลดังกล่าวนีจะขอความช่วยเหลือจากบุคคลอื่นอยู่เสมอ

ค) ฉันมีคุณค่า แต่คุณไม่มีคุณค่า

คนที่มีทัศนคติต่อกับผู้อื่นดังกล่าวนี มีทัศนคติที่ไม่ดีต่อบุคคลอื่น บุคคลเหล่านี้จะควบคุมบุคคลอื่นอย่างใกล้ชิด เพราะคิดว่าไม่มีบุคคลใคไว้วางใจ ให้กระทำการต่าง ๆ แทนตนได้ มักจะครอบงำจับผิดและติเตียนการกระทำของบุคคลอื่นอยู่เสมอ

ง) ฉันมีคุณค่า คุณมีคุณค่า

คนที่มีทัศนคติต่อกับผู้อื่นดังกล่าวนี มองการกระทำของบุคคลอื่นในแง่ดี ยอมรับการกระทำของตนเอง และใช้ความคิดสร้างสรรค์ในการแก้ปัญหาต่าง ๆ

การทบทวนสัมพันธระหว่างบุคคลจะช่วยให้ผู้นำเข้าใจและสามารถจัดการ
 ผู้ใฝ่บังคับบัญชาได้ดีขึ้น ถ้าผู้บริหารหรือผู้นำสามารถวิเคราะห์โครงสร้างบุคลิกภาพของ
 ผู้ใฝ่บังคับบัญชาที่สามารถจะแสดงพฤติกรรมที่เหมาะสมได้ นอกจากนี้การวิเคราะห์การ
 ทบทวนสัมพันธระหว่างบุคคลให้มีความสำคัญคือ ถ้าผู้นำสร้างโครงสร้างบุคลิกภาพผู้ใฝ่
 และสนับสนุนให้ผู้ใฝ่บังคับบัญชามีโครงสร้างบุคลิกภาพอย่างเดียวกันได้แล้ว ทำให้
 สามารถใช้ความเป็นผู้นำกับผู้ใฝ่บังคับบัญชาได้อย่างมีประสิทธิภาพ (Hersey and
 Blanchard 1982 : 67-79)

จากการศึกษาวรรณคดีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องดังกล่าวข้างต้น แสดงให้เห็น
 อย่างชัดเจนว่าพฤติกรรมผู้นำตามสถานการณ์นั้นมีความสำคัญยิ่งสำหรับผู้บริหารและหัวหน้า
 งาน ซึ่งควรพัฒนาขึ้นหรือสร้างขึ้น เพื่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการทำงาน
 ให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร โดยมุ่งการร่วมมือกันอย่างใกล้ชิดระหว่างผู้นำและ
 ผู้ตาม ซึ่งหมายถึงการแสดงพฤติกรรมของผู้นำจะต้องสอดคล้องกับบุคลิกภาวะของผู้ตาม
 โดยที่ผู้ตามจะต้องได้รับการพัฒนาบุคลิกภาวะให้สูงขึ้นเป็นลำดับ ดังนั้น ผู้นำทางการพยาบาล
 หรือหัวหน้าหอผู้ป่วยควรได้แสดงพฤติกรรมตามสถานการณ์ ผู้วิจัยจึงมุ่งที่จะศึกษาพฤติกรรม
 ดังกล่าว