

บทที่ 1

บทนำ



ความสำคัญและความเป็นมาของปัญหา

ในสมัยก่อนคนเราเชื่อกันว่า ผู้นำนั้นสร้างสรรคไม่ได้ เป็นพรสวรรค์คิดตัวมาแต่กำเนิด (Leader was born, not made)¹ แต่เมื่อไม่นานมานี้ความเชื่อนี้เริ่มไม่เป็นที่ยอมรับอีกต่อไป คนหันมาเชื่อกันว่าความเป็นผู้นำนั้นเป็นสิ่งที่เรียนรู้ได้ (Leadership can be learned) ดังที่ ดร. นิพนธ์ ศศิธร เคยกล่าวไว้ว่า "ทุกคนมีเชื้อแห่งความเป็นผู้นำอยู่ในตัวเองแล้วไม่มากนักเลย ซึ่งหากได้รับการฝึกฝนเพิ่มเติมตามลำดับแล้ว เชื่อว่าจะกลายเป็นผู้นำที่ดีได้"² ด้วยเหตุนี้การศึกษาเกี่ยวกับความเป็นผู้นำจึงให้ความสนใจต่อการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาความเป็นผู้นำมากขึ้น เช่น จากงานวิจัยของ ลิปพิท และ ไวท์ (Lippitt and White, 1943)³ ของแบรดฟอร์ด กิบ และ เบนน์ (Bradford, Gibb and Benne, 1964)⁴ และของมิลเนอร์ (Milner, 1948)⁵ เป็นต้น นอกจากนี้ในสหรัฐอเมริกายังมี

¹นิพนธ์ ศศิธร, "การสร้างบุคลิกภาพในการเป็นผู้นำ," เอกสารประกอบการสัมมนาหลักสูตร II "Advanced Management Psychology Program" ระดับหัวหน้ากอง (กรุงเทพมหานคร : กองฝึกอบรมการประสานครหลวง, 2520), หน้า 8.

²เรื่องเดียวกัน, หน้า 3.

³Ralph M. Stogdill, Handbook of Leadership : A Survey of Theory and Research (New York : Free Press, 1974), p.177.

⁴Ibid.

⁵Ibid., ๑,179.

การตั้งศูนย์หรือสถาบันอบรมความเป็นผู้นำขึ้น และสร้าง โปรแกรมการฝึกอบรมเพื่อให้เหมาะสมกับวัตถุประสงค์ของการฝึกนั้น ๆ

วิธีการในการฝึกอบรมนั้น จากการพิจารณาของผู้วิจัยพบว่าพอจะแยกได้เป็น 2 แนว คือ แนวที่เน้นความคิด และแนวที่เน้นการกระทำ โดยมีความหมายว่าแนวที่เน้นความคิดนั้นจะมุ่งแต่การแสวงหาความรู้ให้มากขึ้นในเรื่องนั้น ๆ ส่วนแนวที่เน้นการกระทำนั้นจะเปิดโอกาสให้ได้ "ลอง" กระทำในสิ่งที่คิดนั้นด้วย ดังนั้นผู้วิจัยจึงใช้เป็นแนวคิดพื้นฐานสนับสนุนการทำวิจัยครั้งนี้ ดังนี้

1. แนวพุทธิปัญญา (Cognitive) โดยยึดหลักการพิจารณาวิเคราะห์หาเหตุผลหรือการอภิปราย ฮัลเบิร์ต อี กัลลีย์ (Halbert E. Gulley) มีความเห็นว่าการอภิปรายกลุ่มน่าจะนำไปใช้เป็นวิธีการเสริมสร้างพัฒนาการได้ด้วย เนื่องจากการอภิปรายกลุ่มมีการปะทะสัมพันธ์ด้วยคำพูดและท่าทาง¹ ดังนั้น สำหรับกลุ่มพุทธิปัญญา ผู้วิจัยจึงใช้การบรรยายและการอภิปรายกลุ่มเป็นวิธีการในการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาลักษณะความเป็นผู้นำ เพื่อคิดว่าวิธีการเพียงเท่านี้จะช่วยเสริมสร้างให้เกิดลักษณะความเป็นผู้นำหรือไม่ อย่างไร

2. แนวพฤติกรรม (Behavioral) โดยยึดหลักแนวความคิดของ จอห์น ดิวอี้ (John Dewey) ที่ว่า การสอนควรสร้างความสนใจให้เกิดขึ้นในตัวนักเรียน โดยให้นักเรียนทำกิจกรรมด้วยตนเอง ให้นักเรียนหาประสบการณ์ในกิจกรรมนั้น ๆ เพราะประสบการณ์คือความรู้ที่แท้จริงที่นักเรียนได้รับโดยพบเห็นด้วยตนเองจริง ๆ ไม่ใช่โดยครูบอกหรือครูเชื่อว่าอย่างนั้นอย่างนี้ก็จำเอาไว้² นอกจากนั้นผู้วิจัยยังมีความเชื่อว่าการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาลักษณะความเป็นผู้นำนั้นควรจะใช้วิธีการฝึกหลาย ๆ อย่างผสมผสานกันไป ดังนั้นในกลุ่มนี้ผู้วิจัยจึงใช้การบรรยาย การทำแบบฝึกหัด (Games) การแสดงบทบาทสมมติ (Role Playing)

¹Halbert E. Gulley, Discussion, Conference and Group Process (New York : Holt Rinehart and Winston, 1960), p. 40.

²ภิญโญ สาธร, หลักการศึกษาศาสตร์ (กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์สุภา, 2521), หน้า 77.

การบรรยายความรู้สึกจากภาพ และการอภิปรายกลุ่มเป็นวิธีการในการฝึกอบรม โดยเฉพาะ การแสดงบทบาทสมมตินั้นได้มีผู้ทำการศึกษาและเห็นว่าเป็นวิธีการที่มีประสิทธิภาพเพียงพอที่จะ ทำให้เกิดพัฒนาการได้ เช่น ฮาร์วี และ เบเวอร์ลี (Harvey and Beverly, 1961) พบว่าการแสดงบทบาทสมมติก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทางทัศนคติไปในทางบวกอย่างมีนัยสำคัญ¹ แมนน์ และ แมนน์ (Mann and Mann, 1959) ได้เปรียบเทียบการประเมินค่าพฤติกรรมของผู้เข้ารับการศึกษาวิธีการแสดงบทบาทสมมติ กับวิธีการอภิปรายกลุ่ม และพบว่ากลุ่มที่ได้รับการ ฝึกแบบบทบาทสมมติจะพัฒนาลักษณะการปรับตัวได้ดีกว่ากลุ่มที่ได้รับการฝึกแบบการอภิปรายกลุ่ม² และในปี 1958 โลเนอร์แกน (Lonergan) พบว่า ผู้เข้ารับการศึกษาแบบการแสดงบทบาท สมมติมีแนวโน้มที่จะเข้าใจปัญหาเกี่ยวกับมนุษยสัมพันธ์ได้ดีขึ้น³ เป็นต้น

ดังนั้นการวิจัยนี้จึงเป็นการทดลองการฝึกอบรมความเป็นผู้นำโดยเปรียบเทียบการใช้ แนวคิดแบบพุทธิปัญญา กับแบบพฤติกรรมดังกล่าว

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

เพื่อศึกษาความแตกต่างระหว่างผลของวิธีฝึกอบรมแบบพุทธิปัญญาและวิธีฝึกอบรม แบบพฤติกรรมที่มีต่อการพัฒนาลักษณะความเป็นผู้นำ

ศูนย์วิจัยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

¹Ralph M. Stogdill, Handbook of Leadership : A Survey of Theory and Research, p. 181.

²Ibid.

³Ibid.

วรรณคดีและทฤษฎีพื้นฐาน

1. ผู้นำ (Leader)

อริสโตเติล นักปราชญ์ชาวกรีกได้กล่าวไว้ว่า "มนุษย์เป็นสัตว์สังคม ใช้ชีวิตอยู่รวมกันเป็นหมู่เป็นเหล่า เป็นกลุ่มเป็นก้อน มีปฏิริยาตอบโต้ในกลุ่มหรือในสังคมซึ่งกันและกัน โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อความปลอดภัยและความอยู่รอดของชีวิตรวมกัน ซึ่งเป็นการตอบสนองสัญชาตญาณของมนุษย์"¹ จากการที่มนุษย์อยู่รวมกันเป็นกลุ่มนี้เองแม้จะมีเพียง 2 - 3 คนก็ตาม แต่ความต้องการผู้นำก็จะเกิดขึ้นเนื่องจากแต่ละคนได้นำเอาลักษณะประจำตัว ประสบการณ์ ความสามารถ ความถนัดเห็น ฯลฯ ที่แตกต่างกันเข้ามาควย ดังนั้นจึงทำให้เกิดความจำเป็นที่จะต้องหาจุดรวมเพื่อช่วยให้อุปกรณ์ปฏิบัติงานไปในทิศทางเดียวกัน และให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ต้องการ

1.1 ความหมายของผู้นำ ในเรื่องของความหมายของผู้นำนี้ ได้มีผู้ให้คำจำกัดความไว้มากหลายท่าน เช่น

ฮอเรนซ์ บี อิงลิช (Horance B. English) ได้ให้ความหมายของผู้นำไว้ดังนี้คือ

- ก. เป็นบุคคลซึ่งมีการกระทำที่จะชี้แนวทางหรือควบคุมทัศนคติหรือการกระทำของผู้ตามในสถานการณ์หนึ่ง ๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่งเมื่อบุคคลนั้นเป็นบุคคลในกลุ่มซึ่งมีอิทธิพลหรืออำนาจในการที่จะมีการกระทำดังกล่าว
- ข. บุคคลซึ่งมีหน้าที่เป็นทางการที่จะให้คำแนะนำหรือคำสั่งเพื่อที่จะควบคุมพฤติกรรมของกลุ่มสังคม โดยการควบคุมพฤติกรรมนั้นเป็นส่วนหนึ่งในหน้าที่ของบุคคลนั้น
- ค. บุคคลที่มีลักษณะที่คนอื่นเห็นว่าจำเป็นสำหรับการเป็นผู้นำ แต่ลักษณะต่าง ๆ เหล่านี้จะแตกต่างกันไปโดยไม่มีลักษณะเฉพาะสำหรับความเป็นผู้นำ

¹พัฒนา บุญยรัตพันธุ์, การสร้างพลังชุมชนโดยขบวนการพัฒนาชุมชน (กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์ไทววัฒนาพานิช, 2517), หน้า 127 - 128.

ง. บุคคลที่ไว้บคะแนนสังคมมีคิสูงสุด¹

เฟรด อี ฟีดเลอร์ (Fred E. Fiedler) มีความเห็นว่าคุณำจะ
ต้องมิลักษณะอย่างใดอย่างหนึ่งตามเกณฑ์ต่อไปนี้

ก. ใ้รับการแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งผู้นำ ผู้มีเทศก์ ปรชชาน
 ฯลฯ โดยเป็นตัวแทนของกลุ่ม

ข. เป็นผู้ใ้รับการเลือกจากกลุ่ม

ค. ผู้นำอาจไม่ใ้รับเลือกหรือแต่งตั้งให้เป็นผู้นำ แต่เขาเป็นผู้
ที่แสดงให้เห็นว่ามีอิทธิพลมากที่สุดโดยการใ้สังคมมีคิ²

เคโซ สวานานท์ มีความเห็นสอดคล้องกับที่กล่าวมาแล้ว และเขามี
ความเห็นเพิ่มเติมว่า ผู้นำอยู่ในรูปจตุกรรมของพฤติกรรมของสมาชิกในหมู่คณะ นั้นคือเป็นความ
สัมพันธ์รูปหนึ่งของหมู่คณะซึ่งแสดงออกซึ่งความรักต่อกันกลางคนหนึ่งซึ่งก็คือผู้นำนั่นเอง ทุกคน
ในหมู่คณะใ้ใครจะทำคนใ้เหมือนผู้นำ ผู้นำอีกแบบหนึ่งคือผู้ที่มีพฤติกรรมผู้นำ หรือมีความเป็น
ผู้นำ นั่นคือผู้นำเป็นผู้ที่มีอิทธิพลเหนือผู้อื่น มีความสามารถในการจูงใจคนใ้ประพฤติปฏิบัติ
ตามความคิดเห็น ความต้องการ หรือคำสั่งของเขาใ้ค มีความคิดริเริ่มคิ จักวางแผนและ
ดำเนินงานใ้เรียบร้อย เร่งเร้าใ้เกิดความร่วมมือในการปฏิบัติงาน³

¹Horance B. English and Ava Champney English, A Comprehensive Disctionary of Psychological and Psychoanalytical Terms (New York : Divid Mckay Co., 1958), pp. 288 - 289.

²Fred E. Fiedler, A Theory of Leadership Effectiveness (New York : McGraw-Hill Book Co., 1967), pp. 78 - 79.

³เคโซ สวานานท์, จิตวิทยาสังคม (พระนคร : โรงพิมพ์รุ่งเรืองรัตน์, 2510),
หน้า 134 - 135.

คาร์เตอร์ วี กูด (Carter V. Good) ได้ให้ความหมายของผู้นำไว้ว่า "ผู้นำคือบุคคลที่ได้รับความยกย่องหรือได้รับการยอมรับว่าเป็นผู้ที่มีความสามารถในการนำหมู่คณะไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายในการทำงาน"¹

~~นอกจากนี้ยังมีนักจิตวิทยาสังคมและนักการทหารบางคนเห็นว่า ผู้นำคือ บุคคลที่มีอำนาจเหนือในการติดต่อสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Interpersonal Relation) เพราะความเป็นผู้นำเป็นกระบวนการ 2 ทาง (Two-Way Process) คือ ผู้นำมีอิทธิพลเหนือผู้ตาม และในทำนองเดียวกันบางคราวผู้ตามก็มีอิทธิพลเหนือผู้นำ ความเป็นผู้นำจึงเป็นผลรวมของทัศนคติของสมาชิกในกลุ่มนั่นเอง งานวิจัยหลายเรื่องยืนยันว่าผู้นำของกลุ่มคนที่มีทัศนคตินิยมเผด็จการมัก เป็นเผด็จการควาย ส่วนผู้นำของกลุ่มคนนิยมประชาธิปไตยมักเป็นประชาธิปไตยควาย~~

จากที่กล่าวมานี้สรุปได้ว่า ผู้นำคือบุคคลที่มีอำนาจเหนือบุคคลอื่นในกลุ่ม บุคคลในกลุ่มยอมรับ และยอมปฏิบัติตามความคิดเห็นหรือคำสั่ง ผู้นำและผู้บริหารไม่จำเป็นต้องเป็นบุคคลเดียวกัน ผู้บริหารมีอำนาจหน้าที่โดยตำแหน่ง แต่อาจไม่ใช่ผู้นำที่แท้จริงของกลุ่ม เพราะขาดความเป็นผู้นำ แต่บุคคลอื่นในกลุ่มอาจเป็นที่ยอมรับนับถือของสมาชิกในกลุ่ม มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของบุคคลในกลุ่ม ทั้งนี้เพราะเขามีความเป็นผู้นำอยู่ในตัว พฤติกรรมที่เขาแสดงออกแสดงความเป็นผู้นำ นั้นยอมหมายความว่า ในกลุ่มคนกลุ่มหนึ่งหรือหน่วยงานหน่วยงานหนึ่งอาจมีผู้นำหลายคนนอกเหนือจากผู้นำโดยตำแหน่ง

2. 1.2 ประเภทของผู้นำ เดวิด เครช (David Krech) และเพื่อน ได้พิจารณาแบ่งประเภทของผู้นำเป็น 2 นัย คือ

1.2.1 พิจารณาด้านสถานะ (Status) ของการเป็นผู้นำ การพิจารณาในทัศนะนี้ อาจแยกลักษณะของผู้นำออกได้เป็น 3 ประเภทคือ

¹Carter V. Good, Dictionary of Education, 2d ed. (New York: McGraw-Hill Book Co., 1959), p.313.

ค. ผู้นำหรือหัวหน้างาน หรือผู้บังคับบัญชาตามกฎหมาย (Legal Leader หรือ Authoritative Leader) การพิจารณาผู้นำตามลักษณะนี้ไม่มีปัญหา มากเพราะยอมเป็นไปตามตำแหน่ง (Position) ที่ดำรงอยู่ซึ่งยอมจะมีอำนาจหน้าที่และ ความรับผิดชอบตามที่กฎหมายกำหนดไว้

ข. ผู้นำหรือหัวหน้างาน โดยลักษณะพิเศษของบุคคล (Charismatic Leader) ข้อนี้ถือว่าสำคัญคือการเป็นผู้นำเพราะว่าลักษณะความเป็นผู้นำไม่เท่า เทียมกัน บางคนทำงานเก่ง ใฝ่ความเคารพนับถือ และเลื่อมใสจากผู้บังคับบัญชาหรือจาก สมาชิกในกลุ่มเป็นอันมาก บางคนได้รับความนิยมนับ ส่วนบางคนอาจจะได้รับความนิยมน้อย เหลือเกิน ซึ่งทั้งนี้ขึ้นอยู่กับ "ลักษณะพิเศษ" (Charisma) ของผู้นำแต่ละคนควยเป็น สำคัญ

ค. ผู้นำหรือหัวหน้างาน ในลักษณะที่เป็นสัญลักษณ์ (Symbolic Leader) ผู้นำหรือหัวหน้าตามสถานะนี้เป็นตำแหน่งอันเป็นที่ความเคารพยกย่อง และเป็น สัญลักษณ์ของคนทั้งหลาย¹

1.2.2 พิจารณาจากลักษณะและวิธีทำงานของหัวหน้างาน การพิจารณา จากลักษณะนี้สามารถแบ่งประเภทของผู้นำออกเป็น 3 ประเภทเช่นเดียวกัน กล่าวคือ

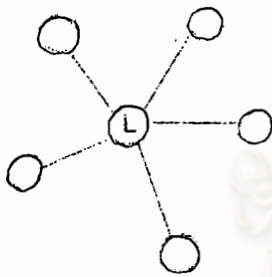
ก. ผู้นำแบบอดตนนิยม (Autocratic Leader) ซึ่งแบ่งเป็น 2 แบบ คือ

- แบบเจาหมาย ผู้นำประเภทนี้มีลักษณะที่สำคัญคือ เป็นผู้นำ ที่ถืออำนาจเป็นใหญ่ ใช้อำนาจมากกว่าแบบประชาธิปไตย ตัดสินเกี่ยวกับนโยบายของกลุ่มควย ตนเอง วางแผนงานต่าง ๆ เอง เป็นคนเดียวที่ทราบลำดับต่าง ๆ ของงานที่จะทำ และ ชี้บอกกิจกรรมต่าง ๆ ที่สมาชิกจะต้องทำ ไม่ฟังความเห็นคนอื่น ไม่ชอบให้ใครคัดค้าน ถือเอา

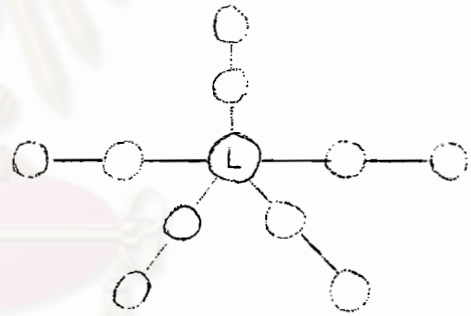
¹David Krech et al., Individual in Society (New York : McGraw-Hill Book Co., 1962), pp. 420 - 453.

ความคิดเห็นของตนเองผู้เดียวเป็นสำคัญ กระทำทุกอย่างเพื่อธำรงสถานภาพของตนเอง ให้มีการติดต่อระหว่างคนในกลุ่มน้อยที่สุด สมาชิกมีความสัมพันธ์กับผู้นำเฉพาะในด้านการรับใช้ และฟังคำสั่ง ดังนั้นจึงทำให้สมาชิกขาดความสนใจเกี่ยวกับเรื่องต่าง ๆ ของกลุ่ม เมื่อเป็นเช่นนี้ปัญหาประการหนึ่งก็คือ ถ้าหากผู้นำเพียงคนเดียว การทำงานในกลุ่มแบบนี้ย่อมชะงักหรือกลุ่มนั้น ๆ อาจแตกสลาย เพราะสมาชิกกลุ่มต่างไม่ได้มีการประสมประสานกันมาก่อน

โครงสร้างของกลุ่มแบบนี้เป็นรูปดาว คือมีผู้นำอยู่ตรงกลาง และมีผู้ตามหรือสมาชิกของกลุ่มล้อมรอบ ผู้นำจะติดต่อกับสมาชิกที่มีฐานะสูงกว่าสมาชิกคนอื่น ๆ หรือสมาชิกที่จัดว่าเป็นผู้นำอันดับสอง และผู้นำอันดับสองก็จะไปติดต่อกับผู้นำอันดับสามต่อไปเรื่อย ๆ การจัดระบบแบ่งเป็นชั้นนี้เป็นวิธีทางหนึ่งที่ผู้นำจะรักษาตนเองไว้เป็นศูนย์กลางของอำนาจ และในกลุ่มแบบลำดับชั้นนี้สมาชิกแต่ละคนต่างพยายามดิ้นรน เพื่อให้สถานะของตนสูงขึ้น ทำให้เกิดความคับข้องใจ และความก้าวร้าวขึ้นในระหว่างสมาชิกกลุ่ม



โครงสร้างของสังคมแบบอัตตนิยม (กลุ่มเล็ก)



โครงสร้างของสังคมแบบอัตตนิยม (กลุ่มใหญ่ขึ้น)

- แบบบิดาหรือญาติผู้ใหญ่ ผู้นำแบบนี้มีลักษณะคล้ายแบบแรก แต่โดยปกติจะถือเอาผู้ใดบ้างคัมภีร์หรือสมาชิกในกลุ่มเสมือนลูกหลานหรือญาติ จึงมีความเมตตากรุณากว่าแบบแรก แต่โดยทั่วไปก็ถือว่าตนเองมีความสำคัญและเป็นใหญ่ยิ่งกว่าผู้ใดบ้างคัมภีร์ทั้งหลาย

ข. ผู้นำแบบปล่อยตามสบาย หรือแบบเสรีนิยม (Laissez-Faire Leader) ผู้นำแบบนี้มักปล่อยให้สมาชิกกลุ่มหรือผู้ใดบ้างคัมภีร์ปฏิบัติตนตามใจชอบ การดำเนินงานใด ๆ การวางนโยบาย การแบ่งงานต่าง ๆ ผู้นำจะไม่เข้าร่วมควยหรือมีส่วน

รวมน้อยที่สุด ผู้นำจะจัดหาวัสดุสนับสนุนเพื่อให้ความสะดวกในการปฏิบัติงาน จะเข้มาพร้อม
 คุยเมื่อสมาชิก เรียกว่าเท่านั้น น้อยครั้งที่จะแสดงความคิดเห็นออกมา การบริหารกลุ่มแบบ
 นี้แทบจะเรียกได้ว่าขาดผู้นำเพราะผู้นำไม่ใช่ความเป็นผู้นำเลย หาระเบียบกฎเกณฑ์ใด ๆ
 ไม่ได้ ในกลุ่มแบบนี้ ปล่อยให้แต่ละคนทำงานตามที่เห็นสมควร เมื่อเป็นเช่นนี้ย่อมเกิดผลเสีย
 มากกว่าผลดี เพราะกลุ่มจะขาดความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน การบริหารงานแบบนี้มักเกิดขึ้น
 เมื่อผู้นำพยายามใช้ประชาธิปไตยหรือประชาธิปไตยไม่เข้าใจที่ว่าเป็นอะไร อีกประการหนึ่ง
 ไม่แน่ใจในความเป็นผู้นำของตนเอง จึงพยายามให้เสรีภาพกว้างขวางและยกย่องความสามารถ
 ของสมาชิก ปล่อยให้ทำงานโดยไม่มีการควบคุม ผลก็คือความล้มเหลวของงาน²

ค. ผู้นำแบบประชาธิปไตย หรือ แบบประชาธิปไตย (Democratic Leader) ผู้นำแบบนี้จะไม่ถือเอาตนเองเป็นที่ตั้ง การปฏิบัติงานมักให้โอกาส
 สมาชิกในกลุ่มได้แสดงความคิดเห็น และฟังความคิดเห็นของคนอื่นเสมอ ผู้นำแบบนี้จึงมีลักษณะ
 สรุปได้โดยกว้าง ๆ ดังนี้

- เป็นผู้บังคับบัญชาและผู้นำของกลุ่ม ในขณะเดียวกัน
 ก็เป็นครูของผู้บังคับบัญชา
- รับฟังความคิดเห็นของคนอื่น และมีการปรึกษาหารือ
 กับสมาชิกในกลุ่ม
- สามารถวินิจฉัยสั่งการได้เองเป็นอย่างดี ส่วนวิธีการ
 อาจถือเอาเสียงข้างมากตัดสินในเรื่องสำคัญ ๆ หรือวินิจฉัยสั่งการได้เองหลังจากฟังข้อเท็จจริง

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

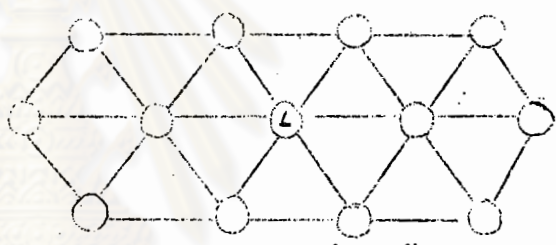
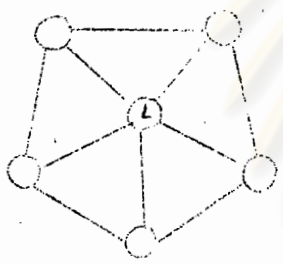
¹ Dorwin Cartwright and Alwin Zander, eds., Group Dynamics : Research and Theory, 3d ed. (New York : Harper & Row, 1968), p.319.

² พันธุ์ หันนาคินทร์, หลักการบริหารโรงเรียน, พิมพ์ครั้งที่ 3. (พระนคร : วัฒนาพานิช, 2513), หน้า 56 - 57.

และความเห็นของผู้อื่นแล้ว โดยสรุปจะเป็นผู้ตัดสินใจโดยยึดหลักการและเหตุผลเป็นหลัก

ในด้านการมีอำนาจของผู้นำแบบประชาธิปไตยจะไม่แตกต่างไปจากแบบอัตนนิยม แต่ความแตกต่างที่สำคัญอยู่ที่การใช้อำนาจนั้น ผู้นำแบบประชาธิปไตยต้องการให้ทุกคนในกลุ่มมีส่วนร่วมในกิจกรรม และในการตัดสินใจเพื่อให้ตรงกับวัตถุประสงค์ให้มากที่สุด ขยายความรับผิดชอบไปยังสมาชิก เน้นถึงความสัมพันธ์ระหว่างกันของสมาชิกกลุ่ม พยายามลดความคับข้องใจในกลุ่ม ขจัดการแบ่งลำค้ำขึ้น

โครงสร้างทางสังคมของกลุ่มแบบนี้ มีลักษณะดังในภาพ คือผู้นำจะอยู่ในจุดกลางแต่สมาชิกคนอื่นต่างมีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน



นักจิตวิทยาและนักการศึกษาหลายคนได้ทำการศึกษาเพื่อคู่อิทธิพลของผู้นำทั้ง 3 แบบ ที่มีต่อกลุ่ม และลักษณะผู้นำแบบใดจะดีที่สุด เลวิน ลิปพิต และไวท์ (Lewin, Lippitt and White) เป็นกลุ่มแรกที่แสดงให้เห็นว่าแบบผู้นำที่แตกต่างกันสามารถทำให้เกิดปฏิริยาโต้ตอบที่แตกต่างกัน จากกลุ่มเดียวกันหรือคล้ายคลึงกัน จากการศึกษาของเขาพบว่า ในกลุ่มแบบอัตนนิยมและแบบประชาธิปไตยจะมีลักษณะความเป็นศัตรู (Hostility) เท่าเทียมกัน แต่ในกลุ่มอัตนนิยมจะมีความก้าวร้าวมากกว่า นอกจากนี้เขายังกล่าวเพิ่มเติมอีกว่า ในกลุ่มแบบประชาธิปไตยนั้น จะต้องใช้วิธีการเราและกระตุ้นสมาชิกของกลุ่มมากกว่าแบบอัตนนิยม และคนส่วนมากชอบการปกครองแบบประชาธิปไตยมากกว่า แต่พวกที่ชอบยอมคนอื่น (Submissive) หรือไม่มีความมั่นใจชอบการไ้รับคำสั่งมากกว่า¹

¹ Desha Kaewchansilp, The Effectiveness of Leadership Training (Bangkok : Training Center Nida, 1975), pp. 13 - 14.



ยูริส ออเรน (Uris Auren) ให้ความเห็นว่าบรรดานักจิตวิทยา นักสังคมวิทยานักจะคิดว่าลักษณะความเป็นผู้นำแบบประชาธิปไตยดีที่สุด แต่ความจริงนั้นแบบออคตินิยมในสถานการณ์หนึ่งอาจจะมีประสิทธิภาพและประสบความสำเร็จเป็นอย่างดี ในขณะที่วิธีการอื่น ๆ ล้มเหลว เช่นเดียวกันกับแบบเสรีนิยมซึ่งมักจะมีผู้กล่าวกันว่า เป็นวิธีการที่ไม่มีประสิทธิภาพ แต่ภายใต้สถานการณ์ที่เหมาะสมก็สามารถประสบความสำเร็จได้เช่นเดียวกับวิธีการอื่น ๆ เช่นกัน¹ การศึกษาของ แลนเซตตา (Lanzetta, 1953) ยืนยันความคิดนี้ เขาทดลองให้กลุ่มทำงานในขณะที่มีความกดดันและพบว่าในสถานการณ์เช่นนั้นผู้นำที่มีความสามารถสามารถนำกลุ่มไปสู่ความสำเร็จได้ดีกว่า เรื่องความสัมพันธ์ระหว่างความกดดันและชนิดของผู้นำนี้เป็นเรื่องที่น่าสนใจมาก สถานการณ์ที่บีบบังคับอาจเปลี่ยนลักษณะของผู้นำไปสู่อีกประเภทหนึ่งได้ จากการทดลองของ ซิลเลอร์ (Ziller, 1955) พบว่า เมื่อผู้นำต้องเผชิญกับงานที่ไม่แน่นอนและเสี่ยงอันตราย ผู้นำอาจเปลี่ยนมาเป็นแบบออคตินิยม และไม่คำนึงถึงความเห็นของผู้ตาม หรือสมาชิกในกลุ่ม² ดังนั้นการที่จะพิจารณาว่าลักษณะผู้นำแบบใดดีที่สุดนั้นจำต้องคำนึงถึงสภาพการณ์ที่ผู้นำกำลังเผชิญอยู่อีกด้วย

1.3 บทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบของผู้นำ โดยทั่วไปผู้นำมีหน้าที่

บริหารงานในความรับผิดชอบให้สำเร็จลุล่วงไปตามวัตถุประสงค์ของกลุ่ม โดยให้มีประสิทธิภาพและตรงตามนโยบายที่กำหนดไว้ กล่าวอีกนัยหนึ่ง ผู้นำจะต้องปฏิบัติหน้าที่ของตนให้ไต่งานที่ถี่และปริมาณมาก ในขณะที่เดียวกันผู้นำจะต้องรับผิดชอบต่อผลงานของตนและสมาชิกในกลุ่มหรือผู้ใต้บังคับบัญชาที่ปฏิบัติไปทั้งหมดด้วย

¹Uris Auren, How to be a Successful Leader (New York : McGraw-Hill Book Co., 1953), pp. 34 - 40.

²ผ่องพรรณ อยู่ประเสริฐ, "ความแตกต่างระหว่างลักษณะการเป็นผู้นำของนิสิตที่เป็นผู้นำและนิสิตที่ไม่ได้เป็นผู้นำ" (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต แผนกวิชาจิตวิทยา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2511), หน้า 16.

บทบาทและหน้าที่ของผู้นำ แบ่งได้เป็น 2 พวกใหญ่ ๆ คือ

1.3.1 หน้าที่หลัก (Primary Function) ซึ่งเป็นหน้าที่ที่
จำเป็นต่อการเป็นผู้นำ ประกอบด้วย

ก. หน้าที่บริหารงาน (Executive) หน้าที่ที่เห็นได้ชัดของผู้นำไม่ว่าจะอยู่ในกลุ่มแบบใด คือ ผู้นำจะต้องทำหน้าที่บริหารงานและประสานงานในกลุ่มไม่ว่าเขาจะตัดสินใจหรือวัตถุประสงค์ของกลุ่มโดยตรงหรือไม่ก็ตาม เขาก็ยังมีความรับผิดชอบที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ในการบริหารนโยบายเหล่านั้น แต่ทั้งนี้ไม่ได้หมายความว่าผู้นำจะต้องลงมือทำเองทั้งหมด อาจเป็นเพียงให้ผู้บริหารงานไปทำก็ได้

ข. หน้าที่วางแผนงาน (Planner) ผู้นำจะต้องทำหน้าที่วางแผนงานหรือวิธีการที่จะให้กลุ่มประสบความสำเร็จในการทำงาน ผู้นำอาจจะต้องเผชิญกับสถานการณ์ที่จะต้องใช้การตัดสินใจทันทีหรืออาจจะวางแผนไว้เป็นระยะยาว บ่อยครั้งที่ผู้นำเป็นผู้วางแผนงานแต่เพียงผู้เดียว สมาชิกในกลุ่มจะรับงานเป็นส่วน ๆ ตามที่ตนรับผิดชอบไป

ค. หน้าที่วางนโยบาย (Policy Maker) โดยทั่วไปการวางนโยบายอาจเป็นไปได้ 3 ทาง คือ กลุ่มผู้มีอำนาจทำหน้าที่วางนโยบาย มีการร่วมให้ความเห็นโดยผู้นำอันค้ำรองลงไปบ้าง แล้วมีการออกคำสั่งเพื่อกำเนิงานกันเป็นทอด ๆ ลงมา หรือสมาชิกทั้งหมดช่วยกันวางนโยบายเกี่ยวกับกิจการงานต่าง ๆ ของกลุ่ม อีกประการหนึ่งก็คือผู้นำวางนโยบายเพียงผู้เดียวแต่ไม่ว่าจะเป็นแบบใด ผู้นำมีบทบาทมากเสมอ

ง. หน้าที่ผู้เชี่ยวชาญ (Expert) ผู้นำเป็นผู้ที่มีความรู้ความชำนาญงานบางด้านโดยเฉพาะ แต่ขณะที่สังคมเปลี่ยนแปลง หน่วยงานมีสาขาแยกเฉพาะมากขึ้น ผู้นำย่อมต้องแสวงหาความรู้ ความสามารถเพิ่มขึ้นเพื่อความเหมาะสมกับงานนั้น ๆ

จ. หน้าที่เป็นตัวแทนกลุ่ม (External Group Representative) ผู้นำจะต้องรับหน้าที่นี้เพราะเป็นเรื่องยากลำบากที่ทุก ๆ คนในกลุ่มจะติดต่อโดยตรงกับคนในกลุ่มอื่น ๆ ได้ ดังนั้นผู้นำจึงต้องเป็นตัวแทนของคนในกลุ่มในการติดต่อสัมพันธ์กับคนในกลุ่มอื่น ๆ

ด. หน้าที่ควบคุมความสัมพันธ์ของคนในกลุ่ม

(Controller of Internal Relations) ผู้นำอยู่ในฐานะที่ควบคุมความสัมพันธ์ของคนในกลุ่มได้ ผู้นำบางคนจะวางคนสนิทกับคนในกลุ่มเป็นอย่างดี บางคนก็ให้ความสนิทสนมกับคนสองสามคนในกลุ่ม โดยใช้คนเหล่านั้นเป็นสื่อสัมพันธ์ไปยังคนอื่น ๆ ในกลุ่มต่อไป

ข. หน้าที่ให้คุณให้โทษแก่สมาชิก (Purveyor of Rewards and Punishments) สิทธิดังกล่าวของผู้นำทำให้เขาควบคุมกลุ่มได้ ส่วนใหญ่การลงโทษหรือการให้รางวัลเป็นการกระทำภายนอก เช่น การเลื่อนตำแหน่งงาน หรือมอบงานที่รู้ว่าผู้ทำไม่พอใจจะทำ เป็นต้น

ค. หน้าที่ลดความขัดแย้งระหว่างคนในกลุ่ม และทำหน้าที่ตัดสินไกล่เกลี่ยให้คืนดีกัน (Arbitrator and Mediator)

1.3.2 หน้าที่รอง (Secondary Function) ซึ่งเป็นหน้าที่ที่ผู้นำยอมรับทำในกลุ่มเพื่อผลทางจิตใจ ประกอบด้วย

ก. หน้าที่เป็นบุคคลตัวอย่าง (Exemplar) ในกลุ่ม บางประเภทเช่น ทหาร พระ ผู้นำจะต้องแสดงตนเป็นตัวอย่างให้สมาชิกยึดถือหรือปฏิบัติตาม

ข. หน้าที่เป็นสัญลักษณ์ของกลุ่ม (Symbol of the Group) ผู้นำของกลุ่มเป็นเครื่องหมายประจำกลุ่ม ผู้นำประเภทนี้มักจะเป็นบุคคลในคณะกรรมการของกลุ่มเป็นเวลานาน ในขณะที่สมาชิกคนอื่น ๆ สับเปลี่ยนกันเรื่อย ๆ

ค. หน้าที่เป็นตัวแทนรับผิดชอบเมื่อสมาชิกของกลุ่มเกิดปัญหาโดยเฉพาะเมื่อต้องการตัดสินใจ โดยสมาชิกในกลุ่มมีความเชื่อมั่นในผู้นำของเขาและให้ผู้นำเป็นผู้ตัดสินใจ (Substitute for Individual Responsibility)

ง. หน้าที่เป็นบุคคลในอุดมคติของเหล่าสมาชิก (Ideologist) เป็นที่เคารพยกย่องและเชื่อฟัง

จ. ผู้นำบางคนเป็นบุคคลที่คนอื่นต้องการเอาเยี่ยงอย่าง (Father Figure) ผู้นำจึงมักมีอำนาจมากในกลุ่ม เพราะเขาเป็นที่เคารพและยึดถือเป็นตัวอย่าง

จ. หน้าที่เป็นผู้ยอมรับผิดหรือผู้ที่ถูกโอนความผิดมาให้ (Scapegoat) ในกรณีนี้เนื่องมาจากกลุ่มได้รับความบีบบังคับจากภายนอก สมาชิกในกลุ่มจึงระบายความไม่พอใจ ความก้าวร้าวมายังผู้นำซึ่งเป็นตัวแทนของกลุ่มและมีหน้าที่รับผิดชอบที่จะช้แก้ปัญหาที่เกิดขึ้น หากปัญหานั้นมีส่วนเกี่ยวข้องกับผู้นำ¹

หน้าที่และความรับผิดชอบของผู้นำตามที่กล่าวมานี้ ในกลุ่มที่มีการปกครองแบบต่าง ๆ กัน สถานการณ์ต่างกัน ความสำคัญมากน้อยของแต่ละบทบาทหน้าที่จะแปรเปลี่ยนไปพล

2. ความเป็นผู้นำ (Leadership)

คำว่า Leadership นี้ ในภาษาไทยมีใช้เรียกกันหลายอย่าง เช่น ความเป็นผู้นำ ภาวะผู้นำ และประมุขศิลป์ เป็นต้น การศึกษาเกี่ยวกับความเป็นผู้นำนั้นมีมานานแล้ว แต่คำๆนี้เพิ่งปรากฏเมื่อปี ค.ศ. 1800 นี้เอง²

2.1 ความหมายของความเป็นผู้นำ ในการศึกษาคนๆเกี่ยวกับความเป็นผู้นำนั้น ปัญหาแรกที่จะพบก็คือการให้คำจำกัดความเป็นที่ยอมรับของคำๆนี้ เพราะแม้ว่าการศึกษาเกี่ยวกับเรื่องนี้มีมานานแล้วก็ตาม แต่ยังไม่สามารถหาข้อสรุปที่แน่นอนลงไปได้ เนื่องจากเรื่องของความเป็นผู้นำเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับบุคลิกภาพซึ่งต้องคำนึงถึงองค์ประกอบอื่น ๆ อีกมากมาย แต่อย่างไรก็ตาม ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะที่นักจิตวิทยา นักทฤษฎีหรือนักปรัชญาได้แสดงเอาไว้ในอย่างน้อยที่สุดก็ช่วยเป็นตัวกระตุ้นและทำให้เกิดแนวทางในการศึกษาค้นคว้าต่อไป

ออร์คเวย์ ทีค (Ordway Tead) กล่าวว่า "ความเป็นผู้นำเป็นการกระทำที่มีอิทธิพลสูงใจใหญ่อันรวมมือปฏิบัติงานเพื่อให้งานสำเร็จตามความมุ่งหมาย หรือ

¹ David Krech et al., Individual in Society, pp. 428 - 430.

² Ralph M. Stogdill, Handbook of Leadership : A Survey of Theory and Research, p. 7.

ความเป็นผู้นำเป็นศิลปะแห่งการกระทำของบุคคลเพื่อให้ได้รับสิ่งที่ต้องการ และทำให้ผู้อื่นรู้สึกชอบเขา"¹

~~ฮอร์เรนซ์ บี อิงลิช (Horance B. English) ได้ให้ความหมาย~~
ของความเป็นผู้นำไว้ดังนี้

ก. เป็นลักษณะหรือทักษะการนำ หรือหน้าที่ของการนำ ความหมายในแง่นี้จะไปคำนึงถึงสถานการณ์เป็นองค์ประกอบในการพิจารณาตัดสินว่าใครจะเป็นผู้นำ และนำได้อย่างไร แต่จะคิดถึงเพียงคุณสมบัติของผู้นำ

ข. เป็นการริเริ่มชี้แนวทาง หรือการควบคุมการกระทำที่มีต่อกลุ่มหรือต่อบุคคลอื่น โดยผู้ตามอาจทำตามแนวทางนั้น ๆ ไม่มากนัก

ค. เป็นการกระทำที่มีต่อกลุ่มในทางที่จะทำให้กลุ่มดำเนินการตามวัตถุประสงค์²

วอร์เรน จี เบนนิส (Warren G. Bennis) อธิบายว่า "ความเป็นผู้นำเป็นกระบวนการซึ่งผู้กระทำจูงใจให้ผู้อื่นบังคับบัญชาปฏิบัติในสิ่งที่ต้องการ"³

อาร์ ดูบิน (R. Dubin) ได้เสนอคำจำกัดความสั้น ๆ ว่า "ความเป็นผู้นำเป็นการฝึกหัดการใช้อำนาจและการตัดสินใจ"⁴

¹Ordway Tead, The Art of Leadership (New York : McGraw-Hill Book Co., 1935), p.63.

²Horance B. English and Ava Champney English, A Comprehensive Dictionary of Psychological and Psychoanalytical Terms, p.288.

³Desha Kaewchansilp, The Effectiveness of Leadership Training, p. 3.

⁴Ibid.

X ราล์ฟ เอ็ม สโตกคิลล์ (Ralph M. Stogdill) เห็นว่า
 "ความเป็นผู้นำอาจจะพิจารณาว่าเป็นกระบวนการหรือการกระทำที่มีอิทธิพลต่อกิจกรรมของ
 กลุ่มเพื่อใ้บรรลุถึงเป้าหมายและความสำเร็จของกลุ่ม"¹

และ จอร์จ อาร์ เทอร์รี่ (George R. Terry) ได้ให้คำจำกัด
 ความว่า "ความเป็นผู้นำเป็นกิจกรรมของผู้ที่มีอิทธิพลเพื่อใ้บรรลุวัตถุประสงค์ของกลุ่ม"²
 เป็นต้น

จากคำจำกัดความดังกล่าวข้างต้นนี้ จะเห็นได้ว่า นักจิตวิทยา
 นักทฤษฎี หรือนักปรัชญาเองก็ตามยังมีความเห็นขัดแย้งกันในเรื่องความหมายของความเป็น
 ผู้นำ นักการศึกษาหลายท่านจึงได้พยายามหาเกณฑ์เพื่อแบ่งประเภทของคำจำกัดความ ดังเช่น

ลอร์เนอร์ เอฟ คาร์เตอร์ (Laurer F. Carter) เสนอแนว
 ความคิดว่า การให้คำจำกัดความของคำว่าความเป็นผู้นำ มีอยู่ 5 วิธีคือ

ก. พิจารณาจากการที่สมาชิกกลุ่มพึงความสนใจไปที่บุคคลใด
 คำว่าผู้นำในที่นี้หมายถึงผู้ที่สามารถกำหนดพฤติกรรมของสมาชิกกลุ่ม แต่ไม่ได้หมายความว่า
 บุคคลที่เป็นศูนย์กลางของกลุ่มจะเป็นผู้นำทุกคน

ข. พิจารณาความเป็นผู้นำในแง่ของจุดมุ่งหมายของกลุ่ม ตาม
 ความหมายนี้ผู้นำคือบุคคลที่สามารถนำกลุ่มไปสู่จุดมุ่งหมายของกลุ่มได้

ค. พิจารณาในแง่ของการเลือกทางสังคมมีติ ดังนั้นผู้นำคือ
 บุคคลที่กลุ่มเลือกให้ดำรงตำแหน่งผู้นำ

ง. พิจารณาในแง่ของระดับอิทธิพลของบุคคลที่มีต่อกกลุ่ม

จ. พิจารณาในแง่พฤติกรรมของความเป็นผู้นำซึ่งในสภาพการณ์
 ที่แตกต่างกัน พฤติกรรมของความเป็นผู้นำก็จะแตกต่างกันไปด้วย

¹ Ibid.

² Ibid., p.4.

อาร์ ที มอริส และ เอ็ม ซีแมน (R. T. Morris and M. Seeman)
แบ่งความหมายของความเป็นผู้นำออกเป็น 4 ประเภท คือ

ก. พิจารณาในแง่ของสถานภาพ คือเอาตำแหน่งของบุคคลเป็น
สำคัญ

ข. พิจารณาในแง่ของความนิยมนับถือ ในที่นี้ผู้นำคือจตุกรวม
ของความสนใจและมีฐานะเป็นตัวแทนของกลุ่ม ความนิยมนับถือนี้สามารถใช้อธิบายการเลือก
ทางสังคมมิได้เช่นกัน

ค. พิจารณาในแง่ของพฤติกรรม เพราะถือว่าผู้นำคือบุคคลที่
เกี่ยวข้องกับกิจกรรมแสดงออกทางความเป็นผู้นำ นอกจากนั้น สโตกคิลล์ ยังให้ความเห็นอีกว่า
ในตำแหน่งผู้นำที่แตกต่างกัน บุคคลยังแสดงพฤติกรรมผู้นำที่แตกต่างกันอีกด้วย

ง. พิจารณาในแง่ของอิทธิพล ในที่นี้ความเป็นผู้นำคืออิทธิพล
ซึ่งอาจจะเป็นได้ทั้งการกระทำใด ๆ ก็ตามที่เป็นอิทธิพลในทางบวก หรือพฤติกรรมที่ต้องการ
ในการนำกลุ่ม หรือแม้แตพฤติกรรมที่ก่อให้เกิดความแตกต่างภายในกลุ่ม

แคทซ์ และคาน (Katz and Kahn) ได้เสนอว่า คำจำกัดความ
ของความเป็นผู้นำตามที่ปรากฏในสังคมวิทยานั้นมี 3 ความหมายกว้าง ๆ คือ

ก. เป็นคุณลักษณะของตำแหน่ง

ข. เป็นลักษณะของบุคคล

ค. เป็นประเภทของพฤติกรรม¹

จากการศึกษาเกณฑ์ที่นักการศึกษาใช้ในการแบ่งคำจำกัดความของ
ความเป็นผู้นำ พบว่า คำจำกัดความที่มีผู้นิยมมากที่สุดก็คือ พิจารณาในแง่ของความมีอิทธิพล
ที่บุคคลใดบุคคลหนึ่งมีต่อกลุ่ม ส่วนความหมายที่แตกต่างกันออกไปนี้แสดงว่าในการศึกษาความ
เป็นผู้นำนั้น จะพิจารณาความเป็นผู้นำแต่เพียงอย่างเดียวอย่างเดียวไม่ได้ จำต้องคำนึงถึงองค์ประกอบ

¹ Ibid., pp. 5 - 8.

อื่น ๆ เช่น สถานการณ์ และผู้ตาม เป็นต้น ซึ่งองค์ประกอบเหล่านี้มีส่วนทำให้คำจำกัดความของความ เป็นผู้นำแตกต่างกันถึงกล่าว

2.2 คุณลักษณะและคุณสมบัติของความ เป็นผู้นำ ลักษณะความ เป็นผู้นำ (Leadership Characteristics) เป็นสิ่งจำเป็นสำหรับผู้นำมาก ดังจะเห็นได้จาก การวิจัยของ ซเมลเซอร์ (Smelser, 1961) ซึ่งยืนยันว่าผลสำเร็จของกิจการจะเกิดขึ้นเพียงไรขึ้นอยู่กับลักษณะของบุคคลที่เป็นผู้นำของกลุ่มนั้น ถ้าผู้ใดมีคุณสมบัติที่เหมาะสม ทุกสิ่งทุกอย่างก็จะดำเนินไปด้วยดี แต่หาผู้ใดขาดคุณลักษณะความ เป็นผู้นำก็ย่อมจะก่อให้เกิดปัญหาต่อความสำเร็จของงาน! อย่างไรก็ตาม การที่จะศึกษาว่าผู้นำที่ดีควรมีคุณลักษณะอย่างไรนั้น ไม่ใช่เรื่องง่ายนัก เนื่องจากลักษณะความ เป็นผู้นำนั้นอาจจะคล้ายกันในส่วนใหญ่แต่จะแตกต่างกันในส่วนย่อย ทั้งนี้ขึ้นกับแต่ละสถานการณ์ ดังนั้นจึง ได้มีผู้แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับลักษณะความ เป็นผู้นำแตกต่างกันดังต่อไปนี้

ออร์คเวย์ ทีด (Ordway Tead) มีความเห็นว่าคุณสมบัติเหล่านี้ เป็นสิ่งจำเป็นสำหรับผู้นำ ได้แก่

- ก. มีความเข้มแข็งทั้งร่างกายและจิตใจ
- ข. มีความเข้าใจในวัตถุประสงค์และความมุ่งหมาย
- ค. มีความเข้าใจในค่านิยมมนุษยสัมพันธ์
- ง. มีความกระตือรือร้น
- จ. มีความสามารถในการตัดสินใจและตกลงใจ
- ฉ. มีความฉลาด
- ช. มีความเชื่อมั่นในตนเอง²

¹ ฉลอง ภิมย์รัตน์, จิตวิทยาสังคม (กรุงเทพฯ : ประจักษ์การพิมพ์, 2521), หน้า 110.

² Ordway Tead, The Art of Leadership, p.83.

แต่กระนั้นก็ตาม คุณลักษณะดังกล่าวนี้อาจไม่จำเป็นสำหรับบาง
สถานการณ์ทุกประการไป แต่หากบุคคลใดมีลักษณะดังกล่าวแล้ว อาจจะสามารถกล่าวได้ว่าบุคคลนั้น
เป็นบุคคลที่เป็นผู้นำในแบบอุดมคติ

จากการสำรวจนายทหารระดับผู้บังคับบัญชาที่ประสบความสำเร็จหลัง
สงครามโลกครั้งที่ 2 โคพบัว ลักษณะสำคัญที่ปรากฏกับนายทหารเหล่านี้เป็นส่วนมากมีดัง
ต่อไปนี้คือ

- ก. ความมีระเบียบวินัย
- ข. มีร่างกายแข็งแรง
- ค. มีน้ำเสียงที่เข้มแข็งเด็ดขาด
- ง. มีความรับผิดชอบ
- จ. มีความกล้าหาญ
- ฉ. มีความสามารถในการตัดสินใจ
- ช. มีความเห็นอกเห็นใจผู้อื่น
- ซ. มีความอดทน
- ฅ. มีความกระตือรือร้น
- ญ. มีความคิดริเริ่ม
- ฎ. มีความรักหมู่คณะ
- ฏ. มีความยุติธรรม
- ฐ. มีความรอบรู้
- ฑ. มีความซื่อสัตย์
- ฒ. มีความเฉลียวฉลาด
- ณ. มีจิตใจกว้างขวาง โอบอ้อมอารี¹

¹Department of Military Psychology and Leadership, Military Leadership and Psychological Warfare (Bangkok : Chulachomklat Royal Military Academy, 1965), pp. 21 - 24.

หลวงวิจิตรวาทการ ไกล่กลาวไว้ว่า "คุณสมบัติอันสำคัญของผู้เป็นหัวหน้าคือ ความสามารถที่จะให้คนทำงานด้วยความยินดี ไม่ใช่บังคับให้คนทำด้วยความจำใจ อีกประการหนึ่ง หัวหน้าที่ค้ำนี้ไม่ใช่แต่เป็นผู้สามารถจะทำงานทุกอย่างได้ด้วยตนเองเท่านั้น ยังต้องเป็นผู้สามารถทำให้คนในควบคุมของตนทำงานด้วยความยินดีด้วย การที่จะทำให้คนทำงานด้วยความยินดีนั้นตามหลักทั่วไปให้บรรจุคนให้เหมาะแก่ลักษณะของงาน เลือกคนให้เหมาะแก่ตำแหน่ง (Proper man in the Proper Place) เพราะว่าถ้าคนใดทำงานที่เหมาะสมกับความความสามารถของเขาก็จะทำงานนั้นด้วยความยินดี สมัยที่จะทำให้เกินกว่าเวลาที่บังคับไว้หรืออาจสละเวลาทั้งหมดให้แก่งานที่ตนรักได้"¹

ราล์ฟ เอ็ม สโตกคิลล์ ได้ศึกษาลักษณะต่าง ๆ ของความเป็นผู้นำ พบว่า ความเป็นผู้นำสัมพันธ์กับองค์ประกอบต่าง ๆ ดังนี้

- ก. ความสามารถทางคานสติปัญญา คานภาษา การตัดสินใจ
- ข. ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน การงานและการสังคม
- ค. ความรับผิดชอบ ความเชื่อถือได้ ความเชื่อมั่นในตนเอง
- ง. ความร่วมมือกับกลุ่ม ความสามารถในการปรับตัวเข้าสังคมเอง
- จ. ลักษณะแสดงตัว มีคนรู้จักมาก
- ฉ. มีอารมณ์มั่นคง มีอารมณ์ขัน
- ช. ฐานะทางเศรษฐกิจและสังคม²

ผลการศึกษาของสโตกคิลล์ นี้สอดคล้องกับผลการศึกษาของ โรเบิร์ต เอ็ฟ เบลส์ (Robert F. Balès) ซึ่ง แมคคอบี (Maccoby) สรุปว่า เบลส์ได้ทำการ

¹หลวงวิจิตรวาทการ, กุศโลบาย (พระนคร : เสริมวิทย์บรรณาการ, 2514), หน้า 208-209.

²Ralph M. Stogdill, Handbook of Leadership : A Survey of Theory and Research, pp. 39 - 63.

ทดลองกับนิสิตปี 1 มหาวิทยาลัยอัสสัมชัญ จำนวน 150 คน พบว่า กลุ่มตัวอย่างที่เป็น นักคิดและกลุ่มตัวอย่างที่เป็นที่ขอบพอร์กี้ใครของสมาชิกส่วนมากจะเป็นผู้ที่มีลักษณะความเป็น ผู้นำโคคี่ที่สุด นอกจากนี้เขายังพบว่าผู้ที่เป็นผู้นำที่ดีจะมีองค์ประกอบต่อไปนี้สูงคือ

- ก. ความสำเร็จและความเคน
- ข. ช่วยเหลือกลุ่มได้รับความสำเร็จ
- ค. มีความสามารถในการเข้าสังคม¹

ชโล อุตทกษาน ไค้ให้ความเห็นว่าผู้นำหรือบุคคลชั้นผู้บังคับบัญชา นั้น พระพุทธเจ้าไค้ทรงวางหลักให้บุคคลเหล่านั้นยึดถือหลักขรราวาสธรรม 4 เป็นแนวทาง ในการดำเนินงวน ไค้แก่

- ก. ตัจจะ คือ การรักษาคำมั่นสัญญา หรือปฏิบัติกิจการใด ๆ ในตำแหน่งหน้าที่ด้วยความซื่อสัตย์สุจริต
- ข. ทมะ คือ การรู้จักควบคุมอารมณ์ตนเองไม่ให้หวนไหว สามารถควบคุมอารมณ์ของตนเองให้ปกติเยือกเย็น
- ค. ชันตี คือ รู้จักอดทนต่อความลำบากในการเผชิญอุปสรรค ใด ๆ มีความพยายาม อุตสาหะใหงงานสำเร็จ อดทน อดกลั้นต่อความเจ็บใจเมื่อถูกข่มขู่
- ง. จาคะ ไค้แก่ การรู้จักบริจาคทรัพย์ของตนให้ผู้อื่น จนกระทั่ง สามารถสละชีวิต เลือดเนื้อเพื่อรักษาชาติบ้านเมือง²

จากการศึกษาคูณลักษณะของผู้นำ คิเรก ตั้งสาขันธ์ ไค้สรุปว่า ผู้นำ เป็นที่ทองการของมวลสมาชิก จะมีลักษณะดังต่อไปนี้

¹คิเรก ตั้งสาขันธ์, "การศึกษาลักษณะการสอนแบบสืบสวนสอบสวนที่มีต่อลักษณะความเป็นผู้นำและการคิดแบบขอเนกนัยเมื่อเปรียบเทียบกับผลการสอนแบบทั่วไป." (ปริญญานิพนธ์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, 2517), หน้า 27.

²เรื่องเดียวกัน, หน้า 28 - 29.

- ก. มีความเฉลียวฉลาด เขาวนปัญญาสูง
- ข. มีความสามารถหลายด้าน
- ค. กระจ่างหรือรณอยู่เสมอ
- ง. เป็นผู้ที่พูดจริงทำจริง
- จ. กลาหาญทั้งทางกายและใจ
- ฉ. สามารถควบคุมจิตใจของตนเองได้
- ช. มีความคิดริเริ่ม
- ซ. รู้จักเสียสละ
- ฌ. มีความยุติธรรม
- ฎ. สามารถทำงานเป็นหมู่คณะได้ดี
- ฏ. มีความอดทน
- ณ. มีวินัยในตนเอง
- ด. มีทักษะในการเข้าสังคม
- ต. ราบรื่น มีอารมณ์ขัน
- ถ. ยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น
- ฒ. มีวุฒิภาวะทางอารมณ์และสังคม
- ค. มีความรับผิดชอบ เชื่อถือไว้วางใจได้
- ก. ใฝ่คุณธรรมในการทำงาน โดยเฉพาะควรยึดถืออิทธิบาท 4 พรหมวิหาร 4 และปราศจากอกคิ 4
- ฉ. สามารถปรับตัวเข้ากับบุคคลต่าง ๆ ได้ดี
- ช. กลาเผชิญความจริง
- ซ. มีมนุษยสัมพันธ์ดี และชอบเรียนรู้นิสัยของเพื่อนร่วมงาน
- ฌ. อุทิศตนเพื่อส่วนรวม
- ฎ. สามารถเผชิญวิกฤตการณ์ต่าง ๆ ได้อย่างมั่นคง
- ฏ. วางแผนปฏิบัติงานต่าง ๆ ได้อย่างมั่นคง

ผ. วางแผนปฏิบัติงานไว้วงหน้าชัดเจน

ฝ. พยายามฝึกทำความคุ้นเคยกับสมาชิก และสนใจสวัสดิภาพ
ของผู้ใต้บังคับบัญชา¹

จากที่กล่าวมานี้จะเห็นว่า การที่จะกำหนดคุณลักษณะของความเป็นผู้นำให้แน่นอนลงไปเช่นนั้นเป็นสิ่งทำได้ยาก เนื่องจากลักษณะความเป็นผู้นำนี้จะแตกต่างกันไปตามสถานการณ์ ลักษณะบางลักษณะอาจเป็นสิ่งจำเป็นในสถานการณ์หนึ่ง แต่อาจไม่จำเป็นเลยในอีกสถานการณ์ก็ว่าได้ ด้วยเหตุนี้การศึกษาความเป็นผู้นำโดยพิจารณาจากลักษณะความเป็นผู้นำจึงไม่เป็นที่นิยมในปัจจุบัน อย่างไรก็ตาม ผู้วิจัยเห็นว่าลักษณะความเป็นผู้นำยังเป็นองค์ประกอบหนึ่งที่สำคัญสำหรับผู้นำซึ่งควรใช้พิจารณาร่วมกับองค์ประกอบอื่น ๆ ในการศึกษาเกี่ยวกับความเป็นผู้นำ

2.3 ทฤษฎีเกี่ยวกับความเป็นผู้นำ เป็นทฤษฎีที่พยายามอธิบายว่าผู้ที่เป็นผู้นำเป็นคนชนิดใด มีคุณสมบัติอย่างไร และมีสถานการณ์อย่างไรที่ทำให้คน ๆ นั้นเป็นผู้นำขึ้นมาได้ ทฤษฎีเกี่ยวกับความเป็นผู้นำที่แพร่หลายได้แก่

ก. ทฤษฎีบุรุษผู้ยิ่งใหญ่ (Great Man Theories) ทฤษฎีนี้พยายามอธิบายความเป็นผู้นำในแง่ของการสืบทอด (Inheritance) คือ เชื่อว่าผู้ที่จะเป็นผู้นำนั้นจะต้องได้รับการถ่ายทอดทางสายโลหิต เช่น ถ้าพ่อใดเป็นกษัตริย์ ลูกก็มีแนวโน้มที่จะเป็นบุคคลที่มีอำนาจและอิทธิพลไปด้วย โดว์ด (Dowd, 1936) โคลลาไวว่า "ไม่มีสิ่งเรียกว่าความเป็นผู้นำซึ่งเกิดจากกลุ่มแต่ละบุคคลในทุกสังคมมีระดับสติปัญญา พลังและศีลธรรมที่แตกต่างกัน แต่ไม่ว่ากลุ่มจะใคร่รับอิทธิพลให้ดำเนินไปในทิศทางใด กลุ่มก็จะถูกชักนำโดยผู้ที่เหนือกว่า ซึ่งมีอยู่เพียงจำนวนน้อย" และจากแนวความคิดที่ว่า ผู้นำได้รับคุณสมบัติที่เหนือกว่า ซึ่งทำให้เขาแตกต่างจากผู้นำนี้อย่างไรก็ตาม โคลลาไวได้เสนอทฤษฎีลักษณะการของความเป็นผู้นำ (Trait Theories of Leadership) ซึ่งพยายามจะอธิบายความเป็นผู้นำในแง่ของลักษณะบุคลิกภาพและอุปนิสัย

¹ เรื่องเดียวกัน, หน้า 42 - 43.

ข. ทฤษฎีสิ่งแวดล้อม (Environmental Theories) ทฤษฎีนี้เชื่อว่าความเป็นผู้นำเป็นผลของเวลา สถานที่ และสถานการณ์ มัมฟอร์ด (Mumford, 1909) ได้กล่าวไว้ว่าผู้นำเกิดจากความสามารถและทักษะซึ่งจะช่วยให้เขาแก้ปัญหาสังคมในเวลาที่ได้รับความกดดัน มีการเปลี่ยนแปลง หรือเวลาบีบตัว แต่ก็มีนักทฤษฎีหลายท่านแย้งว่า สถานการณ์อย่างเดียวกันไม่เพียงพอที่จะอธิบายความเป็นผู้นำได้ เพราะมีสถานการณ์ที่ร้ายแรงอีกเป็นอันมากที่ไม่ช่วยให้เกิดผู้นำที่เหมาะสมกับโอกาสนั้น ๆ ได้

ค. ทฤษฎีส่วนบุคคลและสถานการณ์ (Personal-Situational Theories) ทฤษฎีนี้เห็นว่าทั้งนักทฤษฎีที่เชื่อในทฤษฎีบุรุษผู้ยิ่งใหญ่และนักทฤษฎีสิ่งแวดล้อมต่างพยายามที่จะอธิบายความเป็นผู้นำในแง่ของผลของลักษณะอย่างใดอย่างหนึ่งเพียงอย่างเดียว โดยมองข้ามผลของการปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลกับองค์ประกอบของสถานการณ์นั้น ๆ นักทฤษฎีในกลุ่มนี้จึงเชื่อว่าลักษณะอย่างใดอย่างหนึ่งเพียงอย่างเดียวไม่ก่อให้เกิดความเป็นผู้นำได้ จำต้องอาศัยองค์ประกอบหลาย ๆ อย่างมารวมกัน ดังเช่น เคส (Case, 1933) ได้เสนอแนะว่า ความเป็นผู้นำเป็นผลรวมของลักษณะบุคลิกภาพของผู้นำ ธรรมชาติของกลุ่มและสมาชิกกลุ่ม และเหตุการณ์หรือปัญหาที่กลุ่มกำลังเผชิญ เป็นต้น

ง. ทฤษฎีการปฏิสัมพันธ์ และความคาดหวัง (Interaction - Expectation Theories) นักทฤษฎีในกลุ่มนี้ เช่น โฮแมนส์ (Homans, 1950) ได้พัฒนาทฤษฎีบทบาทความเป็นผู้นำโดยใช้ตัวแปรพื้นฐาน 3 ตัว คือ การกระทำ (Action) การปฏิสัมพันธ์ (Interaction) และความรู้สึกทางใจ (Sentiments) สรุปได้ว่าการเพิ่มความดีของการปฏิสัมพันธ์และการมีส่วนร่วมในกิจกรรมจะสัมพันธ์กับการเพิ่มความรู้สึกชอบซึ่งกันและกัน และความเคารพของเกณฑ์ของกลุ่ม ยิ่งถ้าบุคคลนั้นมีตำแหน่งสูงในกลุ่ม กิจกรรมของเขาที่ยิ่งจะสอดคล้องกับเกณฑ์ของกลุ่มมากขึ้น และมีการปฏิสัมพันธ์กับสมาชิกกลุ่มมากยิ่งขึ้น ด้วยเหตุนี้ความเป็นผู้นำจึงถือว่าการเริ่มต้นของการปฏิสัมพันธ์ นอกจากนี้ ราล์ฟ เอ็ม สโตกคิลล์ (Ralph M. Stogdill) ยังได้อธิบายว่า เนื่องจากสมาชิกกลุ่มมีการปฏิสัมพันธ์ และเกี่ยวข้องกับการทำงาน ดังนั้นเขาเหล่านั้นจึงคาดหวังว่าแต่ละคนในกลุ่มจะยังคงกระทำและมีปฏิสัมพันธ์ เช่นที่เคยทำมา ด้วยเหตุนี้บทบาทของแต่ละคนจึงถือว่าเป็นความคาดหวังที่คนอื่นมีต่อตน และความเป็นผู้นำก็คือโครงสร้างของปฏิสัมพันธ์ และความ

คาคทวงตนเอง

จ. ทฤษฎีมนุษยนิยม (Humanistic Theories) นักทฤษฎีในกลุ่มนี้ได้แก่ อาร์จิริส (Argyris) เบลค (Blake) มูตัน (Mouton) ลิเคอร์ท (Likert) และ แมคเกรเกอร์ (McGregor) ทฤษฎีของเขาเกี่ยวข้องกับพัฒนาการขององค์การที่มีประสิทธิภาพและความสามัคคี เขาเชื่อว่าโดยธรรมชาติมนุษย์เป็นอินทรีย์ที่มีแรงจูงใจ ส่วนองค์การก็จะได้รับการบังคับควบคุม จึงเป็นหน้าที่ของความเป็นผู้นำที่จะเปลี่ยนแปลงแก้ไของค์การ เพื่อให้บุคคลใดคนหนึ่งถึงแรงจูงใจที่จะตอบสนองความต้องการของตนเอง และในขณะที่เดียวกันก็ทำให้จุดมุ่งหมายขององค์การได้รับผลสำเร็จตามที่คาคทวงไว้

ฉ. ทฤษฎีการแลกเปลี่ยน (Exchange Theories) ทฤษฎีนี้มีพื้นฐานว่า การปฏิสัมพันธ์ทางสังคมแสดงถึงการแลกเปลี่ยนระหว่างสมาชิกกลุ่ม กล่าวคือ กลุ่มใดจักหาสถานะและการยกย่องให้แก่มุขำเพื่อเป็นการแลกเปลี่ยนกับความช่วยเหลือของผู้นำที่จะทำให้อุปสรรคจุดมุ่งหมายที่วางไว้ ดังนั้นความเป็นผู้นำจึงหมายถึงการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ที่เท่าเทียมกันระหว่างผู้นำและผู้ตาม¹

จากทฤษฎีเหล่านี้ จะเห็นว่า นักทฤษฎีไม่ได้อธิบายความเป็นผู้นำในแง่ของบุคคลหรือกลุ่มอย่างใดอย่างหนึ่งเพียงอย่างเดียวอีกต่อไป แต่ถือว่าความเป็นผู้นำเกิดจากการปฏิสัมพันธ์ระหว่างลักษณะของบุคคลและความต้องการของสถานการณ์นั้น ๆ

เมอร์เรย์ จี. รอสส์ และ ชาร์ล อี. เฮนดรี (Murray G. Ross and Charles E. Hendry) ยังได้แสดงแนวความคิดเกี่ยวกับความเป็นผู้นำไว้ 3 ประการคือ

ก. ความเป็นผู้นำเป็นคุณสมบัติที่อยู่ภายในตัวของผู้นำแต่ละคน (Leadership as Trait within Individual Leader) ในสมัยก่อนเชื่อกันว่า

¹Ralph M. Stogdill, Handbook of Leadership : A Survey of Theory and Research, pp. 17 - 23.

ความเป็นผู้นำเป็นผลมาจากพันธุกรรม คือเป็นสิ่งที่มืติดำมาตั้งแต่เกิด (Leader was born, not made) สิ่งที่ทำให้บุคคลกลายเป็นผู้นำหรือยังคงเป็นผู้นำอยู่นั้นเป็นคุณสมบัติภายในตัวของแต่ละบุคคล แต่ในปัจจุบันเชื่อว่าความเป็นผู้นำสามารถปลูกฝังและเรียนรู้ให้เกิดขึ้นได้ในตัวบุคคล

ข. ลักษณะความเป็นผู้นำ ขึ้นอยู่กับกลุ่ม (Leadership as a Function of the Group) ลักษณะความเป็นผู้นำเป็นโครงสร้างทางสังคมของกลุ่มมากกว่าแต่ละบุคคล เป็นคุณสมบัติของกลุ่ม บุคคลแต่ละคนจะเอาลักษณะเฉพาะตัว ที่สนใจ ความต้องการส่วนตัวติดตัวมาด้วย เมื่อเขากลุ่มทุกคนจะต้องปรับตัวเพื่อที่แต่ละคนและกลุ่มได้มีวัตถุประสงค์หรือความต้องการสอดคล้องกัน ทั้งนี้เพื่อให้ทุกฝ่ายได้รับผลตามเป้าหมาย และในขณะที่เดียวกันจะกลายเป็นกลุ่มที่มีการรวมตัวกันอย่างมีประสิทธิภาพ กล่าวโดยสรุป ความเป็นผู้นำภายในกลุ่มถูกกำหนดโดยผลรวมของทัศนคติ ความต้องการ ของกลุ่มมากกว่าบุคลิกภาพของบุคคลเพียงคนเดียว

ค. ลักษณะความเป็นผู้นำขึ้นอยู่กับสถานการณ์ (Leadership as a Function of the Situation) การพิจารณาลักษณะความเป็นผู้นำตามลักษณะภายในตัวของผู้นำแต่ละคนและลักษณะของกลุ่มยังไม่พอเพียงที่จะอธิบายความเป็นผู้นำ สถานการณ์มีบทบาทต่อความเป็นผู้นำมาก สถานการณ์ที่กลุ่มกำลังเผชิญขณะนั้นก่อให้เกิดผู้นำได้ ความเป็นผู้นำจึงขึ้นกับสถานการณ์ วัฒนธรรม ขนบธรรมเนียมประเพณี ของกลุ่มหรือขององค์กรนั้น ๆ

จากการศึกษาลักษณะความเป็นผู้นำตามมโนทัศน์ทั้ง 3 แบบนี้ พบว่า มโนทัศน์แบบแรกที่เขาเชื่อว่า ความเป็นผู้นำเป็นคุณสมบัติที่มีอยู่ในตัวผู้นำแต่ละคนนั้น ยังมีขอบปรองอยู่ ทั้งนี้เพราะความเป็นผู้นำยังขึ้นกับองค์ประกอบอื่น ๆ อีก ซึ่งจากการศึกษาของฟิลล์มอร์ เอช แซนฟอร์ด (Fillmore H. Sanford) พบว่ามีปรากฏการณ์ 3 อย่างที่เกี่ยวข้องกับความเป็นผู้นำ ได้แก่ ผู้นำ ผู้ตาม และสถานการณ์ ดังนั้นในการศึกษาเกี่ยวกับผู้นำจึงควรศึกษาทั้ง 3 ประการนี้รวมกัน¹

¹Clarence A. Weber and Mary E. Weber, Fundamental of Educational Leadership, 2d ed. (New York : Exposition Press, 1961), p.37.

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การฝึกอบรมความเป็นผู้นำได้เป็นที่ยอมรับอย่างแพร่หลายในวงการอุตสาหกรรม วงการทหาร และวงการบริหารการศึกษา รายงานในระยะแรก ๆ ที่เกี่ยวกับการฝึกอบรมความเป็นผู้นำในวงการอุตสาหกรรมและวงการทหารมักจะเน้นเกี่ยวกับความต้องการและคุณค่าของการฝึกอบรม ตลอดจนการอธิบายรายละเอียดของโปรแกรม และการอภิปรายถึงปัญหาของการฝึกอบรม ต่อมาจึงได้มีผู้ศึกษาและเสนอวิธีการฝึกอบรมแบบใหม่ ๆ¹

จากการสำรวจงานวิจัยเกี่ยวกับการเปรียบเทียบวิธีการในการฝึกอบรม ผู้วิจัยพบงานวิจัยต่าง ๆ ที่น่าสนใจดังนี้

ในปี 1940 เซเลนีย์ (Zeleny) ได้เปรียบเทียบวิธีการท่องจำ (Recitation) และวิธีการอภิปรายกลุ่มในการสอนวิชาสังคมวิทยา และพบว่านักเรียนในชั้นที่มีการอภิปรายกลุ่มพัฒนาความมีอำนาจ การเข้าสังคม และความรู้ในเนื้อหาวิชาได้ดีกว่าอีกกลุ่มหนึ่ง มิลเนอร์ (Milner, 1948) ได้ศึกษาทัศนคติของนักเรียนที่มีต่อวิธีการสอน 2 แบบ คือ วิธีการบรรยาย และวิธีการอภิปรายกลุ่ม เขาพบว่าแม้ว่าการอภิปรายกลุ่มจะมีประสิทธิภาพเหนือกว่าการบรรยาย แต่นักเรียนกลับไม่ชอบบรรยายมากในการเรียนรู้เท่าใดนัก ในปี 1933 ไอซ์เลอร์ และ เมอร์วิล (Eichler and Murrill) ได้ทำการฝึกอบรมกลุ่มตัวอย่างซึ่งเป็นนักเรียนระดับเตรียมอุดมศึกษา จำนวน 72 คน โดยให้นักเรียนแต่ละคนประเมินความเป็นผู้นำของคนอื่น ๆ ก่อนเข้ารับการศึกษา การฝึกแบ่งออกเป็นกลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุม กลุ่มทดลองจะได้รับการฝึกโดยวิธีการบรรยายและการอภิปรายกลุ่ม ผลปรากฏว่า ภายหลังจากกลุ่มทดลองได้รับคะแนนการประเมินค่าความเป็นผู้นำสูงกว่ากลุ่มควบคุม แต่ไม่มีนัยสำคัญ ในปี 1940 แมนน์ และแมนน์ (Mann and Mann) ได้เปรียบเทียบการประเมินค่าพฤติกรรมของผู้เข้ารับการศึกษาด้วยวิธีการแสดงบทบาทสมมติ กับวิธีการอภิปรายกลุ่ม ผลการวิจัยพบว่ากลุ่มที่ได้รับการฝึกแบบการแสดงบทบาทสมมติจะพัฒนาลักษณะการปรับตัวได้ดีกว่ากลุ่มที่ได้รับการฝึกแบบการอภิปรายกลุ่ม ส่วนงานวิจัยที่ใกล้เคียงกับงานวิจัยชิ้นนี้มากที่สุดเท่าที่พบก็คือ งานวิจัยของฮูด และเพื่อน ๆ (Hood et al., 1967) ซึ่งเปรียบเทียบวิธีการฝึกอบรม 3 แบบ คือ 1. แบบที่ใช้การบรรยาย การอภิปรายกลุ่มเกี่ยวกับหลักความ

¹ Ralph M. Stogdill, Handbook of Leadership : A Survey of Theory and Research, p.177.

เป็นผู้นำและการทบทวน 2. แบบที่ใช้ระบบรวมซึ่งประกอบด้วยการบรรยาย การอภิปราย
กลุ่ม การฉายภาพยนตร์ และการแสดงบทบาทสมมติเกี่ยวกับปัญหามนุษย์สัมพันธ์ และ 3. แบบ
ที่เป็นหลักสูตรสั้น ๆ เกี่ยวกับการเตรียมตัวเพื่อเป็นผู้นำซึ่งใช้เวลา 4 สัปดาห์ ผลการวิจัย
พบว่ากลุ่มที่ได้รับการฝึกแบบที่หนึ่งมีคะแนนสูงกว่ากลุ่มควบคุมอย่างมีนัยสำคัญ ในขณะที่กลุ่มที่
ใช้ระบบรวมและกลุ่มที่ได้รับการฝึกอบรมสั้น ๆ มีคะแนนสูงกว่ากลุ่มควบคุมอย่างไม่มีนัยสำคัญ¹

งานวิจัยต่าง ๆ ที่กล่าวมานี้ทำให้ผู้วิจัยเกิดแนวคิดที่จะ เปรียบเทียบการฝึกอบรมแบบ
พุทธิปัญญา และแบบพฤติกรรม เพื่อดูว่าวิธีการฝึกแบบใดที่จะก่อให้เกิดการพัฒนาลักษณะความ
เป็นผู้นำได้ดีกว่ากัน

แนวเหตุผลในการตั้งสมมติฐาน

ในการเปรียบเทียบวิธีการฝึกอบรมแบบพุทธิปัญญาและแบบพฤติกรรมเพื่อพัฒนา
ลักษณะความเป็นผู้นำนั้น ผู้วิจัยเชื่อว่ากลุ่มที่ได้รับการฝึกแบบพฤติกรรมจะพัฒนา
ลักษณะความเป็นผู้นำได้ดีกว่ากลุ่มพุทธิปัญญา เนื่องจาก

1. บรรยายภาคในการเรียนรู้ไม่จำเจ เพราะใช้วิธีการฝึกหลาย ๆ แบบน่าจะ
ก่อให้เกิดการเรียนรู้และความสนใจได้มากกว่า
2. วิธีการฝึกที่ใช้ในกลุ่มพฤติกรรมจะช่วยให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้ประสบ
กับสภาพการณ์และปัญหาที่ใกล้เคียงกับความเป็นจริงเพื่อเปิดโอกาสให้ผู้เข้ารับการฝึกได้เรียนรู้
โดยลงมือกระทำ (Learning by Doing)

สมมติฐานการวิจัย

กลุ่มที่รับการฝึกอบรมแบบพฤติกรรมจะพัฒนาลักษณะความเป็นผู้นำได้ดีกว่ากลุ่มที่รับ
การฝึกอบรมแบบพุทธิปัญญา

¹Ibid., pp. 178 - 194.

ขอบเขตของการวิจัย

1. กลุ่มตัวอย่าง เป็นนิสิตคณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ระดับปริญญาตรี ประจำปีการศึกษา 2522 ซึ่งได้จากการรับสมัคร จำนวน 16 คน และใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบง่าย (Simple Random Sampling) แบ่งกลุ่มตัวอย่างออกเป็น 2 กลุ่ม ๆ ละ

8 คน

2. ตัวแปร (Variables) ในการศึกษาครั้งนี้คือ

2.1 ตัวแปรอิสระ (Independent Variables) ได้แก่การฝึกอบรม
ลักษณะความเป็นผู้นำแบบพฤติกรรมและแบบพุทธิปัญญา

2.2 ตัวแปรตาม (Dependent Variables) ได้แก่การพัฒนา
ลักษณะความเป็นผู้นำ

คำจำกัดความตัวแปรที่ใช้ในการวิจัย

ลักษณะความเป็นผู้นำ (Leadership Characteristics) หมายถึง
ลักษณะความสามารถอย่างหนึ่งของบุคคลในการนำ และดำเนินกิจกรรมของกลุ่มให้ไปสู่
เป้าหมายที่กลุ่มกำหนด โดยใช้เอกลักษณ์ของตนเองเป็นแนวทางในการปฏิบัติ ซึ่งเอกลักษณ์
ดังกล่าวประกอบด้วยคุณลักษณะดังต่อไปนี้

1. การทำงานร่วมกับผู้อื่น
2. ความมีมนุษยสัมพันธ์
3. ความสามารถในการตัดสินใจ
4. ความเชื่อมั่นในตนเอง
5. ความรับผิดชอบ

ลักษณะความเป็นผู้นำในที่นี้วัดออกมาได้เป็นคะแนน โดยใช้แบบสอบถามลักษณะ
ความเป็นผู้นำที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น

วิธีฝึกอบรมแบบพุทธิปัญญา (Cognitive Method Training) คือวิธีฝึกอบรมที่ยึดหลักการพิจารณาวิเคราะห์หาเหตุผล โดยใช้การบรรยายในภาคทฤษฎีและการอภิปรายกลุ่มเพื่อแลกเปลี่ยนความคิดเห็นระหว่างกันและการสำรวจตนเองในภาคปฏิบัติ

วิธีฝึกอบรมแบบพฤติกรรม (Behavioral Method Training) คือวิธีฝึกอบรมที่ถือหลักการเรียนรู้จากการกระทำ (Learning by Doing) โดยใช้การบรรยายในภาคทฤษฎี ส่วนภาคปฏิบัติเน้นการให้สภาพการณ์หรือปัญหาที่ใกล้เคียงกับความเป็นจริง เพื่อให้กลุ่มตัวอย่างได้ฝึกฝนทักษะ และหาวิธีแก้ปัญหาโดยอาศัยกิจกรรมดังต่อไปนี้

1. การทำแบบฝึกหัด
2. การบรรยายความรู้จากภาพ
3. การแสดงบทบาทสมมติ
4. การอภิปรายกลุ่ม
5. การสำรวจตนเอง

กลุ่มพุทธิปัญญา คือ กลุ่มที่ได้รับการฝึกอบรมแบบพุทธิปัญญา

กลุ่มพฤติกรรม คือ กลุ่มที่ได้รับการฝึกอบรมแบบพฤติกรรม

กรรมการนิสิตคณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย คือ นิสิตระดับปริญญาตรี ประจำปีการศึกษา 2522 ที่ได้รับการเลือกตั้งให้ดำรงตำแหน่งในคณะกรรมการนิสิตคณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

โปรแกรมการฝึกลักษณะความเป็นผู้นำ (Leadership Characteristics Training Program) คือ บันทึกการฝึกอบรมที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น โดยมีเนื้อหาครอบคลุมลักษณะทั้ง 5 ซึ่งได้แก่ การทำงานร่วมกับผู้อื่น ความมีมนุษยสัมพันธ์ ความสามารถในการตัดสินใจ ความเชื่อมั่นในตนเอง และความรับผิดชอบ

การทำงานร่วมกับผู้อื่น คือ การทำงานร่วมกับผู้อื่นในกลุ่มซึ่งต้องอาศัยความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับลักษณะและธรรมชาติของกลุ่ม ตลอดจนบทบาทของสมาชิกกลุ่ม การทำงาน

ร่วมกับผู้อื่นนี้วัดออกมาได้เป็นคะแนน โดยใช้แบบสอบถามลักษณะความเป็นผู้นำที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น

ความมีมนุษยสัมพันธ์ (Human Relation) คือ ความสามารถในการมีความสัมพันธ์กับผู้อื่น ประารถนาที่จะรู้จักกับผู้อื่น และสามารถเข้ากับผู้อื่นได้เป็นอย่างดี ความมีมนุษยสัมพันธ์นี้วัดออกมาได้เป็นคะแนนโดยใช้แบบสอบถามลักษณะความเป็นผู้นำที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น

ความสามารถในการตัดสินใจ (Decision-Making) คือ ความสามารถในการหาทางเลือก หรือขอยุติของปัญหาควยความรอบคอบ ตลอดจนมีความสามารถในการแก้ปัญหาเฉพาะหน้า ความสามารถในการตัดสินใจนี้วัดออกมาได้เป็นคะแนนโดยใช้แบบสอบถามลักษณะความเป็นผู้นำที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น

ความเชื่อมั่นในตนเอง (Self-Confidence) คือ การมีความเชื่อมั่นในความคิดและความสามารถของตนเอง กล้าแสดงออกและกล้ารับฟังคำวิจารณ์ของผู้อื่น ความเชื่อมั่นในตนเองนี้วัดออกมาได้เป็นคะแนนโดยใช้แบบสอบถามลักษณะความเป็นผู้นำที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น

ความรับผิดชอบ (Responsibility) คือ ความสามารถในการทำงานที่ได้รับมอบหมายมาให้สำเร็จจลุลงตามความสามารถของตน ความรับผิดชอบนี้วัดออกมาได้เป็นคะแนนโดยใช้แบบสอบถามลักษณะความเป็นผู้นำที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น

การบรรยาย (Lecture) คือ การให้ข้อมูลแก่กลุ่มตัวอย่างโดยการที่ผู้วิจัยแสดงปาฐกถา

แบบฝึกหัด (Games) คือ กิจกรรมที่นำมาจากกิจกรรมในกลุ่มสัมพันธ์ หรือกระบวนการกลุ่ม โดยมีวัตถุประสงค์ในการนำมาใช้เพื่อนำความรู้ในภาคบรรยายมาปฏิบัติ หรือเป็นการนำเข้าสู่เนื้อหาบรรยาย

การบรรยายความรู้ สักจากภาพ คือ การบรรยายความรู้ สักที่กลุ่มตัวอย่างมีคอรูปร่างที่ผู้วิจัยเสนอโดยอาศัยประสบการณ์ของตนเอง

การแสดงบทบาทสมมติ (Role/Playing) คือการแสดงบทบาทของสมาชิกในกลุ่มตัวอย่างแบบทันทีทันใด ไม่ต้องมีการเตรียมมาก่อน โดยใช้เรื่องหรือผู้วิจัยเขียนขึ้นซึ่งนำมาจากบทความในหนังสือ หรือปัญหาในชีวิตจริง เป็นแนวทางในการแสดง วัตถุประสงค์ในการนำวิธีการนี้มาใช้คือเพื่อให้สมาชิกกลุ่มได้พบกับตัวอย่างปัญหาในชีวิตจริง และมีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นระหว่างกัน นอกจากนี้ยังให้ผู้แสดงได้รับทราบผลการฝึกทันทีเพราะมีการวิจารณ์ภายหลังเสร็จสิ้นการแสดงแล้ว

การอภิปรายกลุ่ม (Group Discussion) คือการให้กลุ่มตัวอย่างอภิปรายถึงปัญหาหนึ่งปัญหาใดรวมกัน โดยที่ผู้วิจัยเป็นผู้กำหนดหัวข้ออภิปราย การอภิปรายจะเป็นแบบไม่เป็นพิธีการ (Informal) กล่าวคือไม่ต้องมีการเตรียมเนื้อหามาก่อนแต่อย่างใด ถือเป็นการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นระหว่างกัน

การสำรวจตนเอง คือการให้กลุ่มตัวอย่างใคร่ครวญบทบาท การแสดงออก และ ความประพฤติของตนในกลุ่ม ตลอดจนเพื่อสำรวจว่าตนเองมีจุดมุ่งหมายในชีวิตอย่างไร โดยอาศัยวิธีการวาดรูป และการวิจารณ์ภายในกลุ่ม วัตถุประสงค์ในการนำวิธีการนี้มาใช้เพื่อให้นักเรียนได้ทราบถึงข้อดีและข้อบกพร่องของตนเอง เพื่อจะได้นำแนวทางแก้ไขปรับปรุงให้ดีขึ้น ยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น และกล้าแสดงความคิดเห็น

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับจากการวิจัยครั้งนี้

1. เพื่อให้มีความรู้ความเข้าใจในการฝึกอบรมลักษณะความเป็นผู้นำ
2. ผลที่ได้จากการวิจัยนี้จะเป็นประโยชน์แกหน่วยงานต่าง ๆ ในการเสริมสร้างลักษณะความเป็นผู้นำ
3. เพื่อเป็นแนวทางในการนำการฝึกอบรมไปใช้ประโยชน์ในการฝึกลักษณะอื่น