บทที่ 2

วรรณคดีที่เกี่ยวข้อง

จากการศึกษาเกี่ยวกับภาวะความเป็นผู้นำได้พบว่า คุณสมบัติของบุคคลที่อยู่ในฐานะผู้นำมีหลายประการ ผู้นำแต่ละคนจะมีคุณสมบัติผิดแผกแตกต่างไม่เหมือนกันทั้งหมด มีเพียงคุณสมบัติบางประการเท่านั้นที่เหมือนกัน และปรากฏว่าไม่มีผู้นำคนใดจะมีคุณสมบัติครบถ้วนลักษณะความเป็นผู้นำ นอกจากจะเป็นคุณสมบัติที่ได้รับการถ่ายทอดจากกรรมพันธ์แล้ว การฝึกฝน การเรียนรู้ การมีประสบการณ์ และภาวะแวดล้อม จะเป็นองค์ประกอบที่สำคัญในการที่จะพัฒนาบุคคลิกลักษณะของความเป็นผู้นำได้ลักษณะความเป็นผู้นำเป็นคุณสมบัติที่ใช้กันแพร่หลายในวงวิชาการ การทหาร การเมือง ตลอดจนวงการธุรกิจต่าง ๆ จึงพอจะสันนิษฐานได้ว่า คำศัพท์นี้จะต้องมีความสำคัญต่อกิจกรรมต่าง ๆ ไม่น้อย บุคคลที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงาน มักจะอ้างถึงคุณลักษณะของความเป็นผู้นำมาช่วยแก้ปัญหาในกระบวนการพัฒนาด้านต่าง ๆ เช่น ออดเวย์ ทีดด์ (Ordway Tead), เคริท เลวิน (Kurt Lewin), ราล์ฟ เอ็ม สตอกดิลล์ (Ralp M. Stogdill) เป็นต้น นอกจากนี้นักจิตวิทยาสังคมอื่น ๆ ได้กล่าวถึง ความสำคัญ บทบาท หน้าที่ของผู้นำไว้ไม่น้อย และจากแนวความคิดและข้อเขียนของท่านเหล่านี้จะช่วยให้ทราบกันโดยทั่วไป ถึงลักษณะความเป็นผู้นำ ตลอดทั้งหน้าที่ บทบาท และคุณสมบัติของผู้นำ ประเภทของผู้นำ ซึ่งจะเป็นการช่วยชี้ให้เห็นลักษณะความเป็นผู้นำ และพฤติกรรมของผู้นำได้ดียิ่งขึ้น ในการศึกษาวิชาความเป็นผู้นำครั้งนี้จึงได้เรียงลำดับหัวข้อต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

1. ความหมายเกี่ยวกับผู้นำ
   1.1 ความหมายของคำว่า ผู้นำ (Leader)
   1.2 ความหมายของ ภาวะความเป็นผู้นำ (Leadership)
   1.3 ความหมายของ ภาวะความเป็นผู้นำทางทหาร (Military Leadership)

2. คุณลักษณะและคุณสมบัติของภาวะความเป็นผู้นำ

3. หลักของผู้นำ

4. ประเภทของผู้นำ

5. บทบาทและหน้าที่ของผู้นำ

6. การเลือกแบบภาวะความเป็นผู้นำ

6.1 ปัญหาใหม่ที่เกิดขึ้นในปัจจุบัน

6.2 แนวทางในการแก้ปัญหา

6.3 ความมุ่งหมายของผู้นำสมัยใหม่ และองค์ประกอบที่ทำให้ผู้นำประสบความสำเร็จ

7. การวิจัยเกี่ยวกับความเป็นผู้นำ

1. ความหมายเกี่ยวกับผู้นำ

1.1 ความหมายของคำว่า ผู้นำ (Leader)

คาร์เตอร์ วี. กูดด์[1] (Carter V.Good) ได้ให้ความหมายของผู้นำไว้ว่า "ผู้นำ คือผู้ที่ได้รับการยกย่องหรือได้รับการยอมรับว่าเป็นผู้ที่มีความสามารถในการนำหมู่คณะไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายในการทำงาน"

นอกจากนี้ยังมีนักจิตวิทยาสังคมและนักการทหารได้ให้ความหมายของผู้นำไว้หลายประการ กล่าวคือ

1. ผู้นำคือบุคคลใดบุคคลหนึ่งในกลุ่มคนหลาย ๆ คนที่มีอำนาจอิทธิพล หรือความสามารถในการจูงใจคนให้ปฏิบัติตาม ความคิดเห็น ความต้องการ

---

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

หรือคำสั่งของเขาได้ ผู้นำมีอิทธิพลเหนือการปฏิบัติตนหรือพฤติกรรมของผู้อื่น[1]

2. ผู้นำ คือ บุคคลที่มีอำนาจเหนือในการติดต่อสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Interpersonal Relation) ภาวะผู้นำเป็นกระบวนการ 2 ทาง (Two Ways Process) คือผู้นำมีอิทธิพลเหนือผู้ตาม และในทำนองเดียวกันบางคราวผู้ตามก็มีอิทธิพลเหนือผู้นำ ความเป็นผู้นำหรือภาวะผู้นำจึงเป็นผลรวมของทัศนคติของสมาชิกในกลุ่มคนนั้นเอง งานวิจัยหลายเรื่องยืนยันว่า ผู้นำของกลุ่มคนที่มีทัศนคตินิยมเผด็จการมักเป็นเผด็จการด้วย ส่วนผู้นำของกลุ่มคนนิยมประชาธิปไตยมักเป็นประชาธิปไตย[2]

ในวงการทหารได้ให้ความหมายของผู้นำไว้ว่า "ผู้นำคือ บุคคลที่มีตำแหน่งหน้าที่ความรับผิดชอบ และมีอิทธิพลเหนือบุคคลอื่น"[3]

1.2 ความหมายของภาวะความเป็นผู้นำ (Leadership)

อิงลิช และ อิงลิช (Horance B. English, and Auachampney English) ได้ให้ความหมายของภาวะความเป็นผู้นำไว้ดังต่อไปนี้คือ[4]

1. หมายถึงลักษณะหรือทักษะของผู้นำหรือบทบาทหน้าที่ของการนำ

---

[1]วิญโญ สาธร, หลักบริหารการศึกษา (กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์วัฒนาพานิช จำกัด, 2516), หน้า 153-154.

[2]เรื่องเดียวกัน, หน้าเดียวกัน.

[3]Department of Military Psychology and Leadership, Military Leadership And Psychological Warfare (Bangkok: Chulachomklao Royal Military Academy), 1965, p. 3.

[4]Horance B. English andAuachampney Dnglish, A Compere-hension Dictionary of Psychological and Psychoanalytical Terms (New York: David McKey Company, Inc.,), pp. 288-289.

ความหมายในแง่นี้จะไม่คำนึงถึงสถานการณ์เป็นองค์ประกอบที่จะพิจารณาตัดสินว่าใครจะเป็นผู้นำ และจะนำอย่างไร แต่จะคิดเพียงเกี่ยวกับคุณสมบัติของผู้นำ

2. หมายถึงการริเริ่มในการชี้แนวทางหรือการควบคุมการกระทำที่มีต่อกลุ่มหรือต่อบุคคลอื่นโดยผู้ตาม อาจทำตามแนวทางนั้นไม่มากก็น้อย

3. หมายถึง การกระทำที่จะมีอิทธิพลต่อกลุ่มในทางที่จะให้กลุ่มดำเนินการตามวัตถุประสงค์

1.3 ความหมายของภาวะความเป็นผู้นำทางทหาร (Military Leadership) หมายถึง ผู้ที่มีศิลปแห่งการครองใจ และมีพลังอำนาจในการปกครอง บังคับบัญชา มีอิทธิพลในการจูงใจให้ผู้ที่อยู่ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติตามคำสั่งด้วยความเต็มใจ มีความเชื่อมั่น รัก เคารพ ยำเกรง ตลอดจนเชื่อฟังและให้ความช่วยเหลือร่วมมืออย่างจริงใจ พร้อมทั้งมีใจรักที่จะปฏิบัติภาระกิจให้สำเร็จลุล่วงไปด้วยความเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน[1]

2. คุณลักษณะและคุณสมบัติของภาวะความเป็นผู้นำ

บาร์นาร์ด (C. I. Barnard)[2] ได้ทำการศึกษาภาวะความเป็นผู้นำแล้วได้กล่าวสรุปไว้ว่า ความเป็นผู้นำอาจพิจารณาได้เป็น 2 ลักษณะ กล่าวคือ ความเหนือกว่า ในลักษณะต่าง ๆ ของความเป็นผู้นำ เช่น มีร่างกายแข็งแรง มีทักษะ ความรู้ด้านเทคนิคต่าง ๆ มีความรอบรู้ มีความเข้าใจ มีความสามารถ และมีความคิดริเริ่ม เป็นที่ประทับใจของผู้ร่วมงานกับความเหนือกว่าทางด้านความตั้งใจ ความไม่ย่อท้อ ความอดทนและความกล้าหาญ

---

[1] ปิยะ สุวรรณพิมพ์, จิตวิทยาประยุกต์ ขวัญ - วินัย - ภาวะผู้นำ (กรุงเทพมหานคร: กองบัญชาการทหารสูงสุด, 2516 - 2517), หน้า 41.

[2] Chester I. Barnard, The Functions of the Executive (Harvard University Press, 1966), p. 82.

เชลล์ (E.H. Schell)[1] มีความเห็นว่า จะไม่เกิดประโยชน์อันใดในการที่จะระบุคุณสมบัติที่แฝงในส่วนบุคคลที่จะทำให้ผู้นำประสบความสำเร็จ เช่น ความสนใจและความเห็นใจผู้อื่น หากแต่อำนาจที่เกี่ยวกับบุคลิกลักษณะ อุปนิสัย และจิตใจที่มีความโน้มเอียงในวิธีการทางวิทยาศาสตร์ต่างหากที่จะทำให้ผู้นำประสบผลสำเร็จ ถ้าขาดคุณสมบัติดังกล่าวนี้แล้วก็จะเป็นสิ่งที่ยากลำบากอย่างยิ่งที่จะทำให้บุคคลนั้นประสบความสำเร็จในการเป็นผู้นำ

ส่วนนักการศึกษา นักทฤษฎีที่ปฏิบัติตนในด้านสถานการณ์[2] (Situation Approach)พยายามที่จะศึกษาหาวิธีที่จะสามารถแสดงให้เห็นถึงลักษณะความเป็นผู้นำโดยเริ่มพิจารณาคุณสมบัติต่าง ๆ บางประการ เช่น วิธีการพูด สติปัญญา ความอดทน ซึ่งว่าจะเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับผู้นำ หลังจากนั้นก็สังเกตพฤติกรรมของบุคคลที่ต้องการศึกษาในเมื่อบุคคลนั้นปฏิบัติงานหรือมีส่วนร่วมการกระทำกิจกรรมของกลุ่ม โดยบันทึกพฤติกรรมตามหลักที่ได้วางไว้ หลักการดังกล่าวนี้ นิยมใช้ในการคัดเลือกทหาร เช่น ในกลางปี ค.ศ. 1920 คณะเสนาธิการทหารเยอรมัน ได้ใช้การทดสอบโดยสถานการณ์ (Situation tests) โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อพัฒนาการทางทักษะในการเป็นผู้นำของนายทหารในอนาคต โดยมีองค์ประกอบในการศึกษาดังนี้

1. ศึกษาเกี่ยวกับด้านสังคม เพื่อทดสอบความสามารถในการปรับตัวด้านอารมณ์ ความกล้าหาญ ความนึกคิด การปฏิบัติตน การปฏิบัติงานร่วมกับผู้อื่น

2. การวิเคราะห์เกี่ยวกับสติปัญญา เพื่อทดสอบความคิดอย่างรวดเร็ว

---

[1] E.H. Schell, The Technique of Executive Control (New York: McGraw-Hill Book Company, Inc., 1946), pp. 15-18.

[2] ผ่องพรรณ อยู่ประเสริฐ, เรื่องเดิม, หน้า 6.

และการรู้จักใช้วิจารณญานในการนำประสบการณ์เดิมมาใช้ให้เป็นประโยชน์

3. การวิเคราะห์พื้นฐาน โดยมีจุดประสงค์จะศึกษาประวัติ ทัศนคติ ความสนใจของบุคคลิกภาพต่าง ๆ

4. การวิเคราะห์ลักษณะคำพูด ท่าทาง และการแสดงออกต่าง ๆ ซึ่งแสดงถึงลักษณะของความเป็นผู้นำ

ออดเวย์ ทีดด์ (Tead Ordway) มีความเห็นว่าคุณสมบัติเหล่านี้เป็นสิ่งจำเป็นสำหรับผู้นำ คือ[1]

1. มีความเข้มแข็งทั้งร่างกายและจิตใจ
2. มีความเข้าใจในวัตถุประสงค์และความมุ่งหมาย
3. มีความเข้าใจในด้านมนุษยสัมพันธ์
4. มีความกระตือรือล้น
5. มีความสามารถในการตัดสินใจและตกลงใจ
6. มีความฉลาด
7. มีความเชื่อมั่นในตนเอง

แต่กระนั้นก็ตามคุณสมบัติดังกล่าวนี้ อาจไม่จำเป็นสำหรับบางสถานการณ์ทุกประการไป แต่หากบุคคลใดมีลักษณะดังกล่าวแล้ว อาจจะกล่าวได้ว่าบุคคลนั้นเป็นบุคคลที่เป็นผู้นำแบบอุดมคติ

จากการสำรวจนายทหารระดับผู้บังคับบัญชาที่ประสบความสำเร็จหลังสงครามโลกครั้งที่ 2 ได้พบว่า ลักษณะที่สำคัญที่ปรากฏกับนายทหารเหล่านี้เป็นส่วนมาก

---

[1] Tead Ordway, The Art of Leadership (New York: McGraw-Hill Book Company, Inc., 1935), p. 83.

มีดังต่อไปนี้ คือ[1]

1. ความมีระเบียบวินัย
2. มีร่างกายแข็งแรง
3. มีน้ำเสียงที่เข้มแข็ง เด็ดขาด
4. มีความรับผิดชอบ
5. มีความกล้าหาญ
6. มีความสามารถในการตัดสินใจ
7. มีความเห็นอกเห็นใจผู้อื่น
8. มีความอดทน
9. มีความกระตือรือล้น
10. มีความคิดริเริ่ม
11. มีความรักหมู่คณะ
12. มีความยุติธรรม
13. มีความรอบรู้
14. มีความซื่อสัตย์
15. มีความเฉลียวฉลาด
16. มีจิตใจกว้างขวาง โอบอ้อมอารี

จากคำกล่าวของ หลวงวิจิตรวาทการ[2] ได้กล่าวไว้ว่า "คุณสมบัติอัน

---

[1]Depatment of Military Psychology and Leadership, Military Leadership And Psychological Warfare (Bangkok: Chulachomklao Royal Military Academy, 1965, pp. 21 - 24.

[2]วิจิตรวาทการ, หลวง, กุศโลบาย (พระนคร: เสริมวิทย์บรรณาคาร, 2514), หน้า 208 - 209.

สำคัญของผู้เป็นหัวหน้า คือ ความสามารถที่จะให้คนทำงานด้วยความยินดีไม่ใช่บังคับให้คนทำด้วยความจำใจ อีกประการหนึ่งหัวหน้าที่ดีนั้นไม่ใช่แต่เป็นผู้สามารถจะทำงานทุกอย่างได้ด้วยตนเองเท่านั้น ยังต้องเป็นผู้ที่สามารถทำให้คนในความควบคุมของตนทำงานด้วยความยินดีด้วย การที่จะให้คนทำงานด้วยความยินดีนั้น ตามหลักทั่วไป ให้บรรจุคนให้เหมาะแก่ลักษณะของงาน เลือกคนให้เหมาะแก่ตำแหน่ง (Proper man in the Proper Place) เพราะว่าถ้าคนได้ทำงานที่ตนรักได้ทำงานที่เหมาะสมกับความรู้ความสามารถของตนก็จะทำงานนั้นด้วยความยินดี สมัครที่จะทำให้เกินกว่าเวลาที่บังคับไว้ หรืออาจสละเวลาทั้งหมดให้แก่งานที่ตนรักได้"

นักการศึกษาส่วนมากลงความเห็นว่าลักษณะของผู้นำกับลักษณะของผู้บริหารควรจะเหมือนกัน คุณสมบัติพิเศษที่ขาดไม่ได้ 5 ประการ ของผู้นำ นอกเหนือจากลักษณะอื่น คือ

1. ความมีชีวิตชีวาและทนทาน คือมีสุขภาพดี ร่าเริง แจ่มใส ทนต่องานหนักที่ทำต่อเนื่องนาน ๆ ได้

2. มีความสามารถในการตัดสินใจ ผู้นำที่ดีต้องตัดสินใจถูกต้อง รวดเร็ว และเต็มใจ

3. มีความสามารถในการจูงใจคน ถ้าผู้นำขาดคุณสมบัตินี้ ยากที่จะทำงานได้สำเร็จ เพราะหน่วยงานต้องได้รับความร่วมมือจากคนหมู่มาก

4. ความรับผิดชอบ เป็นความรู้สึกของตนเองว่าสิ่งใดถูก สิ่งใดควรในเชิงคุณธรรม สภาพสังคมที่บุคคลเป็นสมาชิก ยินดีรับผิด ยินดีรับคำตำหนิ เมื่อรับหน้าที่ใดจะต้องบากบั่นทำหน้าที่อย่างดีที่สุด

5. ความฉลาดไหวพริบ สมองเฉียบแหลม รอบรู้ทันโลก ทันเหตุการณ์ ซึ่งจะมีได้เมื่อมีความรู้ดี รู้งาน รู้นโยบายวัตถุประสงค์ของงาน อย่างแจ่มชัด รู้วิธีการบริหารงาน

008280

มีความสามารถในการวินิจฉัย มีความริเริ่ม ร่างกายจิตใจจะต้องสมบูรณ์[1]

บุญชนะ อัตถากร[2] กล่าวอ้างถึงศาสตราจารย์ 2 ท่าน ซึ่งให้ความเห็นเกี่ยวกับลักษณะความเป็นผู้นำในทฤษฎีการเมือง และการปกครองดังนี้

1. ศาสตราจารย์ ซีซิล อี กูด (Cecill E. Goode) ได้ให้ความเห็นว่า ผู้นำควรมีลักษณะดังนี้ คือ

1.1 มีปัญญาเหนือบุคคลอื่นโดยทั่วไป

1.2 มีความรู้และความสนใจรอบด้าน

1.3 พูดและเขียนภาษาง่าย ๆ ได้

1.4 มีจิตใจ ร่างกาย และอารมณ์สมบูรณ์

1.5 มีความคิดริเริ่มอย่างสูง และตั้งใจแน่วแน่ อยากรู้อยากเห็น มีความคิดริเริ่มเกิดผล (Powerful inner drive)

1.6 มีฝีมือที่จะให้ผู้ใต้บังคับบัญชาประสานงานกันอย่างดีที่สุด (Social Skill)

1.7 มีฝีมือในทางบริหารและในทางวิชาการ

2. ศาสตราจารย์ เฮอร์เบิร์ต เอช แกสสัน (Herbert H. Gasson) ได้เสนอว่า ลักษณะของผู้นำที่ดี ควรประกอบด้วยลักษณะ ดังต่อไปนี้ คือ

2.1 ตัดสินใจได้รวดเร็วและแม่นยำ

2.2 สามารถพึ่งตนเองได้

2.3 ปฏิบัติงานด้วยความมั่นใจ

2.4 เป็นนักสู้ที่กล้าเผชิญเหตุการณ์

---

[1]ภิญโญ สาธร, หลักบริหารการศึกษา (กรุงเทพ: วัฒนาพานิชจำกัด, 2519), หน้า 150 - 151.

[2]บุญชนะ อัตถากร, ทฤษฎีการเมืองและการปกครอง (พระนคร: โรงพิมพ์รุ่งสภา, 2500), หน้า 5 - 6.

2.5 เป็นผู้ตัดสินใจและลงมือปฏิบัติการโดยฉับพลัน

2.6 ถือการผิดพลาดเป็นบทเรียนและแก้ไข

2.7 เป็นผู้ใฝ่ในการผูกไมตรีกับหัวหน้างานคนอื่น

2.8 ไม่หวั่นไหวต่อภยันตราย

2.9 สร้างบริวารและผู้ร่วมงานด้วยหลักการที่ดี

2.10 เป็นผู้แทนของผู้ใต้บังคับบัญชา

2.11 ให้รางวัลตอบแทนการปฏิบัติงาน

2.12 มีอุดมการก้าวไกลและทรงคุณค่า

3. หลักของผู้นำ

เป็นหลักการขั้นพื้นฐานเพื่อให้ผู้นำได้ยึดถือเป็นแนวทางสำหรับนำไปประยุกต์หรือดัดแปลงใช้ประโยชน์ในการปกครอง อย่างเหมาะสม ความเป็นผู้นำนั้นไม่สามารถจะสร้างสมขึ้นมาด้วยการศึกษา หรือฝึกฝนกันอย่างเร่งรีบ หรือในระยะเวลาอันสั้น บัจจัยขั้นพื้นฐานของการฝึกการเป็นผู้นำจะต้องทำจนเป็นนิสัยสันดาน จะต้องมีการนำเอาหลักการความเป็นผู้นำมาใช้เป็นเวลาอันยาวนาน และอย่างอัตโนมัติ ซึ่งมีดังต่อไปนี้[1]

1. รู้หน้าที่อย่างกว้างขวาง (Know Your Job thououghly) ซึ่งจำเป็นต้องมีความรู้กว้าวขวางของทุกสายงานในความรับผิดชอบ

2. สำรวจตัวเองและแก้ไขปรับปรุงให้ดีขึ้น (Know Your-self and seek self improvement) เป็นหน้าที่ของผู้นำทุกคนจักต้องประมาณค่าตัวเองให้รู้ว่ามีความเข้มแข็งหรืออ่อนแอ ในเรื่องใด อย่างไร และพยายามปรับปรุงแก้ไขให้ดีขึ้น ทั้งอุปนิสัย ความรู้ และการสัมพันธ์กับบุคคลอื่น

---

[1]ศูนย์ฝึกกรมนักเรียน โรงเรียนเตรียมทหาร, แนวความคิดการเป็นผู้นำ (พระนคร: โรงเรียนเตรียมทหาร, 2510), หน้า 2 - 5.

3. ทำความคุ้นเคย รู้จัก และดูแลสวัสดิภาพของผู้ใต้บังคับบัญชา (Know your subordinates and look out for their Welfare)

4. ให้ผู้ที่อยู่ใต้บังคับบัญชาได้รู้เรื่องราวอยู่เสมอ (Keep Your subordinates informed) ในการปฏิบัติหน้าที่ใด ๆ ผู้ปฏิบัติย่อมประสงค์ที่จะได้ทราบเหตุผลหรือเบื้องหลังในการปฏิบัติงานนั้นเสมอ เพื่อจะช่วยให้ร่วมมือด้วยความเต็มใจและมีความริเริ่มเพื่อบรรลุเป้าประสงค์ได้ดียิ่งขึ้น

5. เป็นตัวอย่างที่ดี (Set the exemple โดยปกติวิสัยมนุษย์เราย่อมดูการปฏิบัติของผู้ใหญ่โดยสัญชาตญาน และลอกเลียนเอาแบบอย่าง ดังนั้น รูปลักษณ์ท่วงท่าและความประพฤติอันดีของผู้นำจะได้รับความยกย่อง บังเกิดความภาคภูมิเคารพนับถือ และปรารถนาที่จะเอาอย่างจากผู้ใต้บังคับบัญชา

6. ต้องมั่นใจว่างานที่สั่งไปนั้นมีความเข้าใจอย่างแท้จริง ทั้งต้องควบคุมดูแลให้บรรลุสมความมุ่งหมาย (Insure that the task is understood, supervised, and accompplished) คำสั่งต้องชัดเจน เข้าใจง่าย ไม่เยิ่นเย้อ แน่นอน และต้องควบคุมอย่างใกล้ชิด

7. ปฏิบัติงานอย่างเป็นทีม (Team work) ไม่บัดความรับผิดชอบจะเป็นกุญแจนำไปสู่ความสำเร็จ

8. การตกลงใจถูกต้อง เหมาะสมกับโอกาส (Made sound and timely decisions) ในการบริหารงานจักต้องมีการวินิจฉัยตกลงใจอยู่เสมอ การตกลงใจไม่เหมาะสม ผิดพลาด สังเล รีรอก็ดี ทำให้ผู้ที่อยู่ใต้บังคับบัญชาขาดความเชื่อมั่น

9. ความรับผิดชอบ (Responsibility)

ก) ต้องเสริมสร้างความสำนึกในการรับผิดชอบให้เกิดแก่ผู้ที่อยู่ใต้บังคับบัญชา

ข) ต้องแสวงหาและมีความรับผิดชอบในการปฏิบัติทั้งปวง

10. ใช้ผู้ใต้บังคับบัญชา และหน่วยรองให้เหมาะแก่ความสามารถ (Employ your command in accordance with its capabilities) ผู้นำในทุกระดับสมควรจะต้องมีความรู้ความเข้าใจในหน้าที่ของหน่วยรอง ๆ ในบังคับบัญชาว่ามีขอบเขตแห่งหน้าที่ความรับผิดชอบอย่างไร มีความสามารถขีดจำกัดเพียงไร

ภิญโญ สาธร[1] ได้กล่าวไว้ว่า หลักการที่ผู้นำทุกแบบใช้ในการนำคนในหน่วยงานที่สำคัญมี 4 วิธี คือ

1. ใช้อำนาจบังคับ (Force) โดยควบคุมบรรดาอุปกรณ์ วัสดุที่จะต้องใช้ประกอบในการทำงานไว้ และให้บุคลากรขออนุมัติเป็นคราว ๆ ไป

2. วางตนเป็นผู้มีอาวุโสให้ผู้คนเคารพยำเกรงแบบพ่อปกครองลูก (Paternalism) โดยสร้างบารมีส่วนตัวขึ้นให้ผู้คนจงรักภักดีและระลึกในบุญคุณ

3. ใช้วิธีต่อรองชี้ให้เห็นผลดีผลเสีย (Bargaining) และให้เลือกปฏิบัติในสิ่งที่ไม่กระทบกระเทือนผลประโยชน์ทั้ง 2 ฝ่าย

4. ใช้วิธีร่วมมือกันทำงานฉันมิตร หรือในฐานะต่างก็เป็นเพื่อนร่วมงาน (Mutual Means)

ผู้นำจะใช้หลักการข้อใดแล้วแต่ความเหมาะสมกับสภาพและนโยบายของหน่วยงาน

อรรถ อรรถวุฒิกร[2] ได้กล่าวไว้ว่า การรู้จักอ่านคน เป็นหลักการที่สำคัญยิ่งสำหรับบุคคลซึ่งเป็นผู้นำแห่งหมู่คณะทุกชนิด เพราะผู้นำมีหน้าที่ใช้คนในกิจการอันเป็นเป็นสาเหตุแห่งความเจริญหรือความเสื่อมเสียของหมู่คณะ ซึ่งผู้ใช้ต้องมีส่วนรับผิดชอบ

---

[1] ภิญโญ สาธร, เรื่องเดิม, หน้า 161.

[2] อรรถ อรรถวุฒิกร, <u>กุศโลบายทำงานและสร้างอนาคต</u> (พระนคร: โอเดียนสโตร์, 2504), หน้า 92 - 101.

อยู่ด้วย การเลือกคนเป็นและใช้คนเหมาะกับกิจการก็อาจยังความเจริญให้เกิดขึ้น และก้าวหน้าเป็นขั้น ๆ ถ้าเลือกคนไม่เป็นและใช้คนไม่เหมาะแก่กิจการจะทำให้เกิดความเสื่อมเสีย ผู้นำต้องรู้จักใช้ถ้อยคำที่เหมาะกับคนที่ตนได้อ่านออกแล้ว ต้องรู้เท่าทันคนทุกชนิด ไม่ยอมให้ลวงตบตาได้ จึงจะทำให้สามารถดำเนินกิจการเพื่อนำความเจริญแก่หมู่คณะได้ ดังนั้นผู้นำต้องปลูกความสำคัญของตัวเอง 5 ประการ ให้เกิดขึ้นคือ

1. ปลุกความขยัน
2. การสะสมรวบรวม
3. คบคนดี
4. รู้จักใช้วิธีให้เหมาะ
5. เสียสละมุ่งผลสำเร็จและความดีเป็นสำคัญ

4. ประเภทของผู้นำ

การพิจารณาประเภทของผู้นำ เครช และ บอลลาคี (Krech, D, Crutch field, R.S., and Ballachey, E.L.)[1] ได้พิจารณาออกเป็น 2 นัย ด้วยกันคือ

1. พิจารณาด้านสถานะ (Status) ของการเป็นผู้นำ การพิจารณาในทัศนะนี้ อาจแยกลักษณะของผู้นำออกได้เป็น 3 ประเภท คือ

1.1 ผู้นำหรือหัวหน้างาน หรือผู้บังคับบัญชาตามกฎหมาย (Legal Leader หรือ Authoritative Leader) การพิจารณาผู้นำตามลักษณะนี้ไม่มีปัญหามาก เพราะย่อมเป็นไปตามตำแหน่ง (Position) ที่ดำรงอยู่ ซึ่งย่อมจะมีอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบตามที่กฎหมายกำหนดไว้

---

[1] Bavid Krech and Others. Individual in Society (New York: McGraw-Hill Book Co., 1962), pp. 420-453.

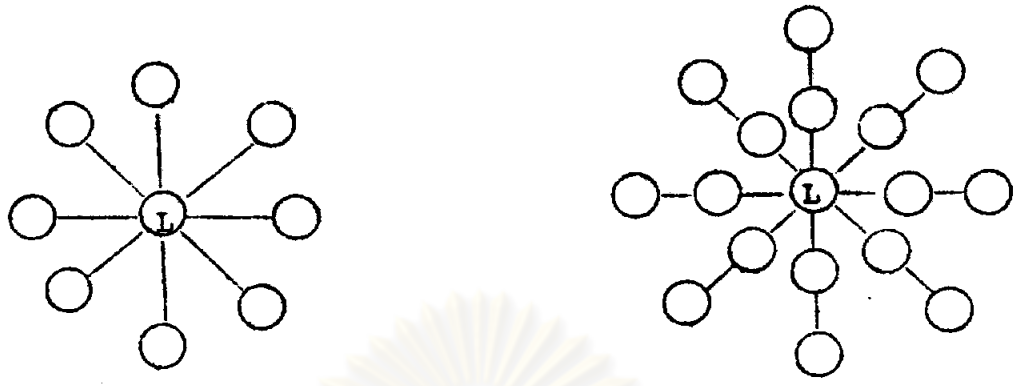
1.2 ผู้นำหรือหัวหน้างานโดยลักษณะพิเศษของบุคคล(Charismatic Leader) สำหรับข้อนี้นับว่ามีความสำคัญต่อการเป็นผู้นำหรือหัวหน้างาน เพราะว่าลักษณะความเป็นผู้นำมีไม่เท่าเทียมกัน บางคนทำงานเก่ง และได้รับความเคารพนับถือและเลื่อมใสศรัทธาจากผู้ใต้บังคับบัญชา หรือจากสมาชิกในกลุ่ม หรือจากผู้ร่วมงาน เป็นอันมาก บางคนได้รับความนิยมยกย่องบ้าง ส่วนบางคนอาจจะได้รับความนิยมน้อยเหลือเกิน เป็นต้น ทั้งนี้ย่อมขึ้นกับ "ลักษณะพิเศษ" (Charisma) ของผู้นำแต่ละคนด้วย เป็นสำคัญ

1.3 ผู้นำหรือหัวหน้างานในลักษณะที่เป็นสัญญลักษณ์(Symbolic Leader) ผู้นำหรือหัวหน้าตามสถานะนี้เป็นตำแหน่งอันเป็นที่เคารพยกย่อง และเป็นสัญญลักษณ์ของคนทั้งหลาย

2. พิจารณาจากลักษณะและวิธีทำงานของหัวหน้างาน การพิจารณาจากลักษณะนี้ สามารถแบ่งประเภทของผู้นำออกไปเป็น 3 แบบ เช่นเดียวกัน กล่าวคือ

2.1 ผู้นำแบบอัตตนิยม (Autocratic Leader) ซึ่งแบ่งได้เป็น 2 แบบ คือ

ก) แบบเจ้านาย ผู้นำประเภทนี้มีลักษณะสำคัญ คือ เป็นผู้นำที่ถืออำนาจเป็นใหญ่ ใช้อำนาจมากกว่าแบบประชาธิปไตย ตัดสินเกี่ยวกับนโยบายของกลุ่มด้วยตนเอง วางแผนงานต่าง ๆ เอง เป็นคนเดียวที่ทราบลำดับต่าง ๆ ของงานที่จะทำและชี้บอกกิจกรรมต่าง ๆ ที่สมาชิกจะต้องทำ ไม่ฟังความเห็นคนอื่น ไม่ชอบให้ใครคัดค้าน ถือเอาความคิดเห็นของตนเองผู้เดียวเป็นสำคัญ กระทำทุกอย่างเพื่อธำรงสถานะภาพของตัวเอง ให้มีการติดต่อระหว่างคนในกลุ่มน้อยที่สุด สมาชิกมีความสัมพันธ์กับผู้นำเฉพาะในด้านรับใช้ และฟังคำสั่ง ลักษณะผู้นำแบบอัตตนิยม อาจแสดงได้โดยภาพประกอบดังต่อไปนี้



กลุ่มเล็ก
เมื่อ O คือ สมาชิก

กลุ่มใหญ่
L คือ ผู้นำ

ภาพประกอบ 1 โครงสร้างของกลุ่มแบบอัตตนิยม

ข) แบบบิดา หรือญาติผู้ใหญ่ ผู้นำแบบนี้มีลักษณะคล้ายแบบ ก) แต่โดยปกติจะถือเอาผู้ใต้บังคับบัญชาหรือสมาชิกในกลุ่มเสมือนลูกหลานหรือญาติ จึงมีความเมตตากรุณากว่าแบบแรก แต่โดยทั่วไปก็คงถือตัวเองว่ามีความสำคัญและเป็นใหญ่อยู่กว่าผู้ใต้บังคับบัญชาทั้งหลาย

2.2 ผู้นำแบบเสรีนิยม (Laissez-faire Leader) ผู้นำแบบนี้มักปล่อยให้สมาชิกในกลุ่ม หรือผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติตนตามใจชอบ ผู้นำขาดลักษณะการเป็นผู้นำที่เข้มแข็ง ไม่มีการตัดสินใจที่เป็นของตนเอง

2.3 ผู้นำแบบประชาธิปไตย (Democratic Leader) ผู้นำแบบนี้จะไม่ถือเอาตนเองเป็นที่ตั้ง การปฏิบัติงานมักให้โอกาสสมาชิกในกลุ่มได้แสดงความคิดเห็น และฟังความคิดเห็นของคนอื่น ๆ เสมอ ผู้นำแบบประชาธิปไตย จึงมีลักษณะสรุปได้อย่างกว้าง ๆ ดังนี้

ก) เป็นผู้บังคับบัญชาและเป็นผู้นำของลูกน้อง ในขณะเดียวกันก็เป็นครูของผู้ใต้บังคับบัญชา

ข) ฟังความคิดเห็นของคนอื่น และมีการปรึกษาหารือกับสมาชิกในกลุ่ม

ค) สามารถวินิจฉัยสั่งการได้เอง เป็นอย่างดี ส่วนวิธีการ

อาจถือเอาข้างมากตัดสินในเรื่องสำคัญ ๆ หรือวินิจฉัยสั่งการเอง หลังจากฟังข้อเท็จจริงและความเห็นของผู้อื่นแล้ว กล่าวโดยสรุปจะเป็นผู้ตัดสินใจโดยยึดหลักการและเหตุผลเป็นหลัก โครงสร้างทางสังคมของกลุ่มที่มีผู้นำแบบประชาธิปไตย มีลักษณดังภาพต่อไปนี้

กลุ่มเล็ก กลุ่มใหญ่

ภาพประกอบ 2 โครงสร้างของกลุ่มแบบประชาธิปไตย

ในวงการทหารได้มีการแบ่งประเภทผู้นำดังต่อไปนี้[1] คือ

1. ผู้นำแบบอัตตนิยม หรือเผด็จการ
2. ผู้นำแบบประชาธิปไตย
3. ผู้นำแบบเสรีนิยม
4. ผู้นำแบบจูงใจ

ผู้นำแบบจูงใจ (Persuasive Leader) หมายถึง ผู้นำที่นิยมให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้ร่วมพิจารณาเพื่อแสดงความคิดเห็นในการทำงาน เป็นการบรรเทาการต่อต้าน ทั้งเป็นการชี้ชวนให้ผู้ร่วมงานใช้ดุลยพินิจติดต่อระหว่างกัน ซึ่งเป็นไปในรูปของการสื่อสาร 2 ทาง (Two-way communication) ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา มักเป็นไปในรูปของกลุ่มที่มีสามัคคีธรรมสูง ผลสำเร็จของงานเป็นผลดีต่อส่วนรวม ผู้นำแบบนี้จะเป็นได้ต่อเมื่อเป็นผู้มีพระคุณ มีอำนาจอันเกิดจากคุณงาม

---

[1] ปิยะ สุวรรณพิมพ์, จิตวิทยาประยุกต์-ชวัญ-วินัย-ภาวะผู้นำ (พระนคร: กองบัญชาการทหารสูงสุด, 2510), หน้า 21 - 23.

ความดี มีความรู้ มีประสบการณ์ มีความสามารถดี จูงใจ ชักชวน หรือแนะนำให้ผู้น้อยที่อยู่ใต้บังคับบัญชาทำตามคำสั่ง กฎ ระเบียบ ต่าง ๆ โดยปราศจากการโต้แย้ง ทุกคนในหน่วยมีความร่วมมือ และมีน้ำใจ ในการปฏิบัติงานด้วยความเต็มใจ เป็นผลทำให้หน่วยปฏิบัติภาระกิจสำเร็จราบรื่น (Smooth ruming team)

รีดเดอร์[1] (Reeder) ได้กล่าวถึงประเภทต่าง ๆ ของผู้นำไว้ดังต่อไปนี้

1. ผู้นำแบบประชาธิปไตย (Democratic Leader) ศิลปของผู้นำแบบประชาธิปไตย คือพยายามสร้างความเชื่อถือให้กับผู้ตามในด้านที่เกี่ยวกับ ความจริงใจ ความเชี่ยวชาญอย่างแท้จริง การเคารพในสิทธิมนุษยชน ซึ่งจะเป็นรากฐานที่จะนำไปสู่ความสำเร็จในแนวทางของวิถีทางการดำเนินชีวิตแบบประชาธิปไตย หรือกล่าวอีกอย่างหนึ่งว่า ประชาธิปไตย เป็นวิถีทางในการดำเนินชีวิตนั่นเอง (Democratic way of life) หลักการของประชาธิปไตยอาทิย หลักการทางวิทยาศาสตร์ หลักของผู้นำต่าง ๆ และจากการถกปัญหาต่าง ๆ ในกลุ่มสมาชิกผู้ร่วมงาน

ข้อที่ควรรำนึงของผู้นำแบบประชาธิปไตย คือ

1. จะต้องมีความเชื่อมั่นในตนเองว่าเป็นผู้ที่มีความรอบรู้เกี่ยวกับหลักการต่าง ๆ ของผู้นำ และหลักการทางวิทยาศาสตร์

2. จะต้องเลือกกลุ่มบุคคลที่มีความรับผิดชอบอย่างแท้จริงในการตัดสินใจของหมู่คณะ

3. ในกรณีที่ผู้นำทราบว่าเสียงส่วนมากมีการตัดสินใจผิดพลาด วิธีที่ผู้นำจะต้องปฏิบัติในวิถีแห่งประชาธิปไตย คือ

3.1 ยอมรับหลักการชั่วคราวให้เวลาเป็นเครื่องพิสูจน์จนกระทั่งสมาชิกในหมู่คณะเห็นว่าสิ่งนั้นผิด

---

[1] E.H. Reeder, Supervision in the Elementary School (Boston: Houghton Miffin, 1953), pp. 113 - 132.

3.2 หรือผู้นำใช้อำนาจหน้าที่ของตนเองแสดงความไม่เต็มใจที่จะยอมรับหลักการอันนั้น

ผลที่ผู้ตามจะได้รับจากผู้นำแบบประชาธิปไตยก็คือ ผู้ตามจะมีความเคารพในเกียรติภูมิ ความคิด การตัดสินใจทั้งของตนเอง และของผู้อื่น โดยได้รับจากประสบการณ์ของตนเอง อีกทั้งผู้นำจะยอมรับถึงความเปลี่ยนแปลงของมนุษยชาติ

2. ผู้นำแบบประชาธิปไตยจอมปลอม (Pseudodemocratic Leader) ศิลปของผู้นำแบบนี้ คือ ยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้ตาม แต่ผู้นำประเภทนี้ มีเล่ห์เหลี่ยม ไม่มีคุณธรรม (Unscrupulous) ไม่มีความจริงใจ โดยที่ผู้นำจะมีพรรคพวกของตัวเองซึ่งเป็นเสมือนว่าเป็นบุคคลที่ชอบด้วยสิทธิอันชอบธรรม (Right people) คอยให้เสียงสนับสนุน ทำให้สมาชิกผู้อื่นเห็นว่าเป็นประชาธิปไตย แต่ถ้าบุคคลที่อยู่ฝ่ายตรงข้ามมีความเห็นไม่สอดคล้องกัน ผู้นำจะพยายามหลีกเลี่ยง ผู้นำอาจจะยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้ร่วมงานทุกคนในบางครั้ง ถ้าบุคคลนั้นมีความสามารถและมีความเห็นสอดคล้องในสิ่งที่ผู้นำเห็นด้วย เมื่อมีการผิดพลาดผู้นำจะนำการตัดสินใจเอง

3. ผู้นำแบบอัตตนิยม (Autocratic Leader) ศิลปของผู้นำแบบนี้ คือพยายามสร้างบุคคลิกภาพของตัวเองให้เป็นที่เชื่อถือ ประทับใจแก่ผู้ตาม เช่นในด้านที่เกี่ยวกับ ความทรหดอดทน (Indomitability) ความรอบรู้ (Omniscience) จะไม่มีความอ่อนโยน มิตรภาพ ความเสมอภาค กับผู้ตามคนใด ผู้นำมีจุดมุ่งหมายที่จะได้มาซึ่ง ชื่อเสียง หรืออำนาจ อย่างไม่หยุดยั้ง และมีศิลปในการให้ได้รับความร่วมมือจากผู้ตามโดยการใช้รางวัลเข้าล่อใจ ผู้นำอาจจะขอคำแนะนำจากผู้ตาม แต่ในการตัดสินใจขึ้นอยู่กับผู้นำคนเดียว หรือ ผู้นำต้องการคำแนะนำจากผู้ร่วมงานถึงแนวทางที่จะไปสู่จุดมุ่งหมายของผู้นำไม่ใช่เป็นคำแนะนำที่จะนำไปสู่จุดมุ่งหมายอื่น

5. บทบาทและหน้าที่ของผู้นำ

จำนงค์ สมประสงค์ ได้กล่าวถึงภาระหน้าที่ของผู้นำที่จะต้องกระทำ

ตามที่ วิลเลี่ยม อาร์ แวนเดอซัล กล่าวไว้คือ [1]

1. จะต้องเรียนรู้ถึงวิธีแนะแนวและสั่งสอนในการปฏิบัติหน้าที่ให้แก่บุคคลใต้บังคับบัญชาของตน

2. จะต้องเรียนรู้ถึงวิธีการทำงานภายในองค์การ

3. จะต้องเรียนรู้วิธีการพูด และวิธีการเขียนอย่างชัดแจ้ง และอย่างมีประสิทธิภาพ และยังจะต้องเรียนรู้วิธีอ่าน และวิธีฟังที่ดีด้วย

4. จะต้องเรียนรู้ถึงวิธีอบรมหรือวิธีสอนผู้ใต้บังคับบัญชาให้รู้วิธีปฏิบัติงาน

5. จะต้องเรียนรู้วิธีการวิเคราะห์ปริมาณงาน

6. จะต้องเรียนรู้วิธีการวางแผนปฏิบัติงาน (Plan of action)

7. จะต้องเรียนรู้วิธีกำหนดตารางปฏิบัติงาน (Work schedule)

8. จะต้องเรียนรู้วิธีปรับปรุงประสิทธิภาพในการทำงาน

เครก และ บอลลาคี[2] (Krech and Ballachey) ได้กล่าวว่า ผู้นำมีบทบาทหน้าที่หลายอย่าง ผู้นำในกลุ่มคนที่ชอบเผด็จการ อาจมีบทบาทหน้าที่อย่างหนึ่ง แต่ผู้นำในกลุ่มคนที่ชอบประชาธิปไตย อาจมีบทบาทและหน้าที่อีกอย่างหนึ่ง บทบาทและหน้าที่ของผู้นำโดยทั่ว ๆ ไปกล่าวโดยสรุปมีดังต่อไปนี้ คือ

1 บทบาทของผู้นำในฐานะผู้บริหาร หรือประสานงานภายในกลุ่มที่ตนเป็นผู้บริหาร ผู้นำประเภทนี้คอยช่วยให้งานของบุคลากรทุกคนดำเนินไปด้วยดี จะเป็นผู้คุมนโยบายและวัตถุประสงค์ของกลุ่ม และรับผิดชอบต่อนโยบายและวัตถุประสงค์ของกลุ่มให้มีการปฏิบัติโดยครบถ้วนถูกต้อง

---

[1]วิลเลี่ยม อาร์ แวนเดอซัล, การเป็นผู้บังคับบัญชาที่ดีในราชการและธุรกิจ, แปลจาก The Successferl Supervisoi in Government and Business, โดยจำนง สมประสงค์ (กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการวิจัยแห่งชาติจัดแปลและจัดพิมพ์, 2516), หน้า 14 - 16.

[2]David Krech and Others, op. cit., pp. 428-430.

2. บทบาทของผู้นำในฐานะผู้วางแผน ผู้นำจะทำหน้าที่เป็นผู้วางแผนและเป็นผู้ดูแลว่าแผนที่วางไว้มีการดำเนินตรงตามวัตถุประสงค์หรือไม่ ผู้นำมักจะเป็นผู้เดียวที่ทราบแผนทั้งหมดโดยถ่องแท้ คนอื่นในกลุ่มมักรู้เรื่องเฉพาะส่วนที่ตนได้รับมอบหมายหรือรับผิดชอบเท่านั้น

3. บทบาทของผู้นำในฐานะผู้กำหนดนโยบาย ผู้นำจะทำหน้าที่เป็นผู้กำหนดวัตถุประสงค์ของหมู่คณะ และการวางนโยบายไม่ว่านโยบายจะมาจาก เจ้านายที่มีตำแหน่งสูง มาจากคำแนะนำของผู้ใต้บังคับบัญชา หรือมาจากผู้นำของหมู่คณะนั้น ๆ ผู้นำมีอำนาจโดยเสรีที่จะกำหนดด้วยตนเอง

4. บทบาทของผู้นำในฐานะผู้ชำนาญการ ผู้นำจะทำหน้าที่คล้ายกับผู้ชำนาญการในสายวิชาชีพนั้น ๆ ผู้นำอาศัยผู้ช่วยและที่ปรึกษาต่าง ๆ คอยทำหน้าที่ให้คำแนะนำในเทคนิคแก่ผู้นำอีกทอดหนึ่ง

5. บทบาทของผู้นำในฐานะตัวแทนของกลุ่มเพื่อติดต่อกับภายนอก ผู้นำจะทำหน้าที่ประชาสัมพันธ์ของกลุ่ม เป็นตัวแทนของกลุ่มติดต่อกับบุคคลภายนอก ผู้นำประเภทนี้กลายเป็นผู้รักษาประตู (Gate Keeper) ของบุคคลากรในกลุ่ม หรือหน่วยงานนั้น ๆ โดยปริยาย

6. บทบาทของผู้นำในฐานะผู้ควบคุมความสัมพันธ์ภายใน ผู้นำมักจะทำหน้าที่ควบคุมดูแลรายละเอียดต่าง ๆ ภายในกลุ่ม ดูแลความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรที่เป็นสมาชิกของกลุ่มนั้น

7. บทบาทของผู้นำในฐานะผู้ให้คุณและให้โทษ บุคลากรที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการเสนอให้คุณและให้โทษแก่บุคลากรอื่น หรือมีอำนาจให้คุณให้โทษ จะกลายเป็นผู้ทรงอำนาจสำคัญและกลายเป็นผู้นำในที่สุด ผู้นำประเภทนี้อาจทำให้เกิดความเสียหายขึ้นกับองค์การได้ในภายหลัง

8. บทบาทของผู้นำในฐานะผู้ไกล่เกลี่ย คือผู้ที่ทำหน้าที่คอยไกล่เกลี่ยให้เกิดความสงบและความเข้าใจกัน เมื่อมีการขัดแย้งใด ๆ เกิดขึ้น

9. บทบาทของผู้นำในฐานะที่เป็นบุคคลตัวอย่าง เป็นบุคคลที่ได้รับการยอมรับนับถือจากบุคลากรภายในกลุ่มว่าเป็นผู้ที่มีความประพฤติดีหรือปฏิบัติงานดีจนได้รับการยกย่องอยู่เสมอ

10. บทบาทของผู้นำในฐานะสัญญลักษณ์ของกลุ่ม เป็นบุคคลที่ได้รับการยกย่องจากบุคลากรทั้งหลายว่าเป็นตัวแทนและเป็นคนดีที่หาที่ติไม่ได้ และเป็นบุคคลที่จะไม่เป็นภัยต่อกลุ่ม เช่นเดียวกับพระมหากษัตริย์ อำนาจของผู้นำเหล่านี้มีสูงสุดเหนือจิตใจทุกคนภายในกลุ่ม

11. บทบาทของผู้นำในฐานะตัวแทนรับผิดชอบเป็นผู้นำที่ทำหน้าที่อาสาเข้ารับผิดชอบต่อการตัดสินใจ และการกระทำบางอย่างของบุคคลบางคนในกลุ่ม หรือรับผิดชอบต่อกิจการทั้งหมดที่คนกลุ่มนั้นกระทำลงไปโดยที่ผู้นำเองอาจจะไม่ได้ร่วมกระทำกับพวกเขา

12. บทบาทของผู้นำในฐานะผู้มีอุดมคติ เป็นผู้นำที่มีหน้าที่กำหนดอุดมคติสร้างความเชื่อ และศัทธาต่าง ๆ ให้แก่บุคลากรอื่น แม้กระทั่งคุณธรรมประจำใจและขนบประเพณีต่าง ๆ ของกลุ่ม ผู้นำประเภทนี้มักเป็นนักพูด และนักคิดที่สมาชิกในกลุ่มให้ความนับถือ

13. บทบาทของผู้นำในฐานะบิดา ผู้ที่มีแต่ความกรุณา ผู้นำประเภทนี้จะวางตัวเป็นผู้ใหญ่ มีอาวุโสที่สุดในกลุ่ม และมีบุคลิกลักษณะน่านับถือ ในฐานะเป็นบิดาของกลุ่ม และเขาจะเป็นที่พึ่งทางใจให้แก่คนทุกคน เมื่อมีความทุกข์ได้เสมอ

14. บทบาทของผู้นำในฐานะเป็นผู้รับความผิดแทนผู้นำจะทำหน้าที่รับผิดชอบเมื่อใดมีความเสียหายเกิดขึ้น ตนเองเป็นผู้รับโทษเอง โดยที่บุคลากรภายในกลุ่มต่างไม่ต้องการรับผิดเมื่อมีความผิดเกิดขึ้น

จากที่กล่าวมา บทบาทและหน้าที่ของผู้นำทั้ง 14 ข้อ ขึ้นอยู่กับลักษณะของกลุ่มคนที่เขานำ การวางตน การปฏิบัติงานและบุคลิกภาพของผู้นำจะเป็นกระจกเงาส่องให้เห็นลักษณะเฉพาะของสมาชิกของกลุ่มที่ผู้นำคนนั้นเป็นหัวหน้า

ธรรมรส โชติกุญชร[1] ได้กล่าวถึงเทคนิคบางประการที่ผู้นำถือเป็นหลักปฏิบัติตามคำกล่าวของ รอสส์ สแตงเกอร์ (Ross stanger) ซึ่งมีดังต่อไปนี้คือ

1. เมื่อได้รับการยกย่องเป็นผู้นำครั้งแรก ควรสร้างฐานะของตนเองให้สร้อมเสียก่อน คือ สร้างความรู้ ความสามารถ ความเชื่อถือให้กับตนเอง สร้างความสัมพันธ์กับบุคคลในทุกวงการโดยกระทำตนเป็นคนธรรมดา แล้วจึงค่อย ๆ ใช้อำนาจไปทีละนิด

2. พยายามยกย่องหลักการหรือแนวทางของกลุ่ม พยายามทำตามกลุ่มให้ดีที่สุด อย่าเปลี่ยนการกระทำของกลุ่มอย่างรวดเร็ว

3. ผู้นำที่ดีต้องมีศิลปในการนำ (Arts of Leading) เช่น ต้องมีความคิดริเริ่ม หาวิธีปรับปรุงงานให้ทำงานได้มากที่สุด เสียเวลาน้อยที่สุด พยายามให้ลูกน้องเห็นด้วยเสียก่อน จึงจะปฏิบัติการลงไป

4. ไม่พยายามออกคำสั่งที่คาดว่าจะไม่มีคนเชื่อหรือปฏิบัติตาม

5. การออกคำสั่ง ควรให้เป็นไปตามลำดับขั้น ลดหลั่นกันไป

6. ไม่พยายาม "เล่นหัว" กับลูกน้องมากเกินไป

7. ไม่ควรนินทา หรือชมเชย ลูกน้องต่อหน้าเพื่อนร่วมงานของเขาจนเกินไป

8. มีวิจารณญาณที่เฉลียวฉลาด มีปัญหาเกิดขึ้นในวงงานต้องพยายามศึกษาถึงสมุฏฐานของปัญหา ต้องระลึกเสมอว่า ข้อเท็จจริง + การชั่งใจ = การตัดสินใจ (Facts + Judgment = Decision)

9. การลงโทษควรพิจารณาสาเหตุของปัญหาเฉพาะคนให้มากที่สุด

10. ผู้นำที่ดีต้องเป็นผู้ฟังที่ดี ต้องมีหูตากว้างขวาง คอยฟังความคิดเห็นของ

---

[1] ธรรมรส โชติกุญชร, มนุษยสัมพันธ์ (กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์พิมเนศ, 2519), หน้า 157 - 161.

ลูกน้อง แต่อย่า "หูเบา"

11. ผู้นำจะต้องรู้จักตนเอง ไม่ลืมตน ต้องสำรวจตัวเองอยู่เสมอ ควบคุมตนเองให้มีความมั่นคงทั้งจิตใจและร่างกาย

ข้อดีไม่ควรปฏิบัติของผู้นำหรือผู้ปกครองบังคับบัญชา[1]

1. กล่าวตำหนิผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยเสียงดังต่อหน้าธารกำนัล
2. เลือกที่รักมักที่ชัง
3. ไม่มีความรู้เกี่ยวกับเรื่องงานอย่างเพียงพอ
4. ออกคำสั่งไม่เฉียบขาดคลุมเครือปฏิบัติยาก
5. ไม่กำหนดวันสิ้นสุดของการปฏิบัติงานไว้ให้แน่ชัด
6. ชอบปัดความรับผิดชอบของตัวเอง ให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นแพะรับบาป
7. ยอมรับแต่ความชอบ แต่ไม่ยอมรับผิด
8. ไม่สนับสนุนและไม่กล้าที่จะต่อสู้เพื่อผู้ใต้บังคับบัญชาของตน
9. "คอยแต่จะจับผิด" การปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาทำเดียว
10. "ชอบสืบข่าวเรื่องราวคนอื่น" ชอบสอดรู้สอดเห็น เรื่องส่วนตัวของผู้ใต้บังคับบัญชา
11. ใช้อำนาจควบคุมการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชามากเกินไป
12. มอบงานแต่ไม่มอบอำนาจในการปฏิบัติงานให้ตามความจำเป็น
13. ไม่มีความไว้วางใจผู้ใต้บังคับบัญชาของตนเอง
14. มีนิสัยชอบนินทาผู้ใต้บังคับบัญชาให้เพื่อนร่วมงานของผู้ใต้บังคับบัญชาฟังเป็นนิจ
15. ไม่ให้บำเหน็จความดีความชอบในโอกาสอันควร
16. ไม่จัดหาอุปกรณ์และอำนวยความสะดวกในการทำงานไว้ให้แก่

---

[1] วิลเลียม อาร์ แวนเดอซัล. เรื่องเดิม, หน้า 9.

ผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างเพียงพอ

17. ไม่กล้าตัดสินใจให้เฉียบขาดเหมาะสมแก่การปฏิบัติตามคำสั่ง

18. ปฏิบัติตอบแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาของตนเยี่ยงนายกับบ่าว ไม่ถือเสมือนเป็นเพื่อนร่วมงาน

19. ชอบแสดง "อำนาจ" เพื่อให้บุคคลอื่นยกย่องตนว่าเป็นนาย

20. ไม่ให้โอกาสคนในบังคับบัญชาของตน (อาทิ การได้รับความชอบเลื่อนฐานะตำแหน่งสูงขึ้น หรือ แม้จะให้แสดงความคิดเห็น เป็นต้น

6. การเลือกแบบภาวะความเป็นผู้นำ

6.1 ปัญหาใหม่ที่เกิดขึ้นในปัจจุบัน[1]

นักบริหารหรือผู้นำสมัยใหม่ได้พบว่าตนเองไม่ทราบว่าจะตัดสินใจเลือกแบบภาวะผู้นำอย่างไรดี ในการที่จะให้มีความสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชา ในขณะเดียวกันก็จะต้องคงไว้ซึ่งอำนาจหน้าที่และการควบคุมที่จำเป็นภายในองค์การนั้น ซึ่งส่วนมากผู้นำมักจะคิดว่าตนควรจะมีพฤติกรรมตามอุดมคติของตนอย่างไร และมักปฏิบัติตามพฤติกรรมของผู้นำที่ตนชอบได้รับคำบอกเล่า หรือปฏิบัติตามแบบแผนที่นำนิยมในสังคมให้การยอมรับนับถือ จนเป็นแบบอย่างแก่กันเอาอย่างกัน โดยไม่คำนึงถึงว่าแต่ละคนมีความแตกต่างกัน และสถานภาพการเป็นผู้นำแตกต่างกัน

6.2 แนวทางในการแก้ปัญหา

ประการแรก ต้องพิจารณาแบบแผนของพฤติกรรม ภาวะความเป็นผู้นำที่แตกต่างกัน เพราะว่าผู้นำที่มีประสิทธิภาพต้องขึ้นอยู่กับการปรับปรุงพฤติกรรมของผู้นำเองให้สอดคล้องกับความต้องการ ความจำเป็นของสถานการณ์และผู้ตาม[2] ตามที่

---

[1] สร้อยตระกูล อรรถมานะ, "จะเลือกแบบภาวะการเป็นผู้นำกันอย่างไร," รัฐศาสตร์สาร 3(มกราคม - เมษายน 2518) : 31 - 50.

[2] เรื่องเดียวกัน, หน้าเดียวกัน.

ธรรมรส โชติกุญชร[1] ได้อ้าง "ทฤษฎีการจัดการ 3 มิติ" (3 - D Management Style Theory) ของ วิลเลียม เจ. เรดดิน (William J. Reddin) ซึ่งได้กล่าวไว้ว่า "ประสิทธิภาพหรือทิศทางประสิทธิภาพของผู้นำ เป็นผลจากการประสานสอดคล้องกันระหว่างพฤติกรรมที่เน้นงาน หรือทิศทางแห่งงาน และพฤติกรรมที่เน้นความสัมพันธ์ หรือทิศทางแห่งความสัมพันธ์" และจากแนวความคิดนี้ เขาได้ให้คำอธิบายไว้ว่า เพื่อให้รูปแบบเชิงทฤษฎี เป็นจริงได้ ก็ต่อเมื่อ "ต้องยอมรับว่าผู้นำแบบต่าง ๆ จะมีประสิทธิภาพหรือไร้ประสิทธิภาพขึ้นอยู่กับสถานการณ์"

ประการที่สอง[2] ต้องพิจารณาผลที่เกิดจากการเลือกใช้ภาวะความเป็นผู้นำแบบต่าง ๆ ตามสถานการณ์ เช่น

ก) พิจารณาถึงความสำคัญว่ามีความจำเป็นหรือไม่ในการที่จะต้องให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทราบว่า ผู้บังคับบัญชาใช้ภาวะความเป็นผู้นำแบบใดในสถานการณ์หนึ่ง ๆ

ข) พิจารณาถึงปัจจัยในการตัดสินใจและเลือกแบบภาวะความเป็นผู้นำ ซึ่งมี 3 ประการด้วยกัน คือ

(1) พลังต่าง ๆ ในตัวนักบริหาร ได้แก่ ระบบคุณค่า ความเชื่อมั่นของเขาต่อผู้ใต้บังคับบัญชา ความโน้มเอียงในด้านภาวะความเป็นผู้นำของเขาเอง ความรู้สึกของเขาที่เกี่ยวกับความมั่นคงในสถานการณ์ที่ไม่แน่นอน

(2) พลังต่าง ๆ ในตัวผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้บริหารอาจให้ผู้ใต้บังกับบัญชามีอิสระมากขึ้น ถ้ามีภาวะสำคัญดังนี้

(2.1) ถ้าผู้ใต้บังคับบัญชามีความต้องการอย่างมากที่จะเป็นอิสระ

(2.2) ถ้าผู้ใต้บังคับบัญชาพร้อมที่จะรับผิดชอบในการวินิจฉัยการ

---

[1] ธรรมรส โชติกุญชร. เรื่องเดิม, หน้า 148 - 149.

[2] สร้อยตระกูล อรรถมานะ, เรื่องเดียวกัน หน้าเดียวกัน.

(2.3) ถ้าผู้ใต้บังคับบัญชามีความอดทนต่อความกลุมเคลือได้มาก ฯลฯ นักบริหารต้องใช้อำนาจเต็มที่ถ้าหากภาวะดังกล่าวข้างต้นไม่มีอยู่

(3) พลังต่าง ๆ ในสถานะการณ์ ซึ่งมาจากองค์การ กลุ่มคนทำงาน ลักษณะของปัญหา และความเร่งรีบ เช่น ชนิดขององค์การ ค่านิยม ประเพณี ขนาดของหน่วยงาน ประสิทธิผลของกลุ่ม ตัวปัญหาเอง สิ่งเหล่านี้ต้องคำนึงถึงความรู้ความชำนาญ และเวลา ถ้าเวลามีน้อยยิ่งต้องให้โอกาสผู้ใต้บังคับบัญชามากยิ่งขึ้น

6.3 ความมุ่งหมายของนักบริหารสมัยใหม่และองค์ประกอบที่ทำให้ผู้นำประสบความสำเร็จ[1]

ความมุ่งหมายของนักบริหารสมัยใหม่

1) เพื่อทำให้ระดับการจูงใจคนงานสูงขึ้น

2) เพื่อทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาพร้อมที่จะมีการเปลี่ยนแปลง

3) เพื่อปรับปรุงให้คุณภาพของการวินิจฉัยการด้านบริหารดีขึ้น

4) เพื่อพัฒนาการทำงานเป็นกลุ่มตลอดจนพัฒนาชวัญ

5) เพื่อพัฒนาคนงานเป็นรายบุคคล จากการวิจัย พบว่า การให้ความสำคัญของผู้ใต้บังคับบัญชามากจะทำให้บรรลุจุดหมายมากขึ้น

องค์ประกอบที่ทำให้ผู้นำประสบความสำเร็จ คือ

1) การเข้าใจตนเอง เข้าใจผู้อื่น เข้าใจกลุ่มบุคคล องค์การและสิ่งแวดล้อม

2) ต้องประพฤติเหมาะสมตามความรู้ ความเข้าใจ (Perception) ในขณะนั้น สามารถประเมินถึงพลังต่าง ๆ ได้แม่นยำ เพื่อนำไปสู่การกระทำที่เหมาะสม

7. การวิจัยที่เกี่ยวกับความเป็นผู้นำ

ในปี ค.ศ. 1939 เคริท เลวิน (Kurt Lewin) โรแนลด์ ลิปปิท

---

[1] สร้อยตระกูล อรรถมานะ, เรื่องเดียวกัน หน้าเดียวกัน

(Ronald Lippit) และราล์ฟ ไวท์ (Ralph White)[1] ได้ทำการวิจัยเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำและปฏิกิริยาของสมาชิกในบรรยากาศทางสังคม 3 แบบ โดยความร่วมมือของสถาบันพัฒนาเด็ก (Institute of child Development) แห่งมหาวิทยาลัยแห่งรัฐไอโอวา ซึ่งการวิจัยครั้งนี้ได้รับการยอมรับว่า เป็นการวิจัยขั้นสูง ประกอบด้วย 2 การทดลอง ในการทดลองแรกมีตัวแปรอิสระ คือ ผู้นำแบบประชาธิปไตย และผู้นำแบบอัตนิยม กลุ่มตัวอย่างเป็นเด็กวัย 10 ขวบ กลุ่มละ 5 คน ผู้นำคนเดียวจะพบกับเด็กทั้ง 2 กลุ่ม โดยแต่ละกลุ่มจะใช้ลักษณะความเป็นผู้นำต่างกัน มีผู้คอยสังเกตพฤติกรรมของผู้นำและเด็กแล้วบันทึกไว้

ในการทดลองที่ 2 ใช้เด็ก 4 กลุ่ม ๆ ละ 5 คน ให้ทำงานร่วมกับผู้นำ 3 แบบ คือแบบประชาธิปไตย อัตนิยม และเสรีนิยม โดยให้ผู้ใหญ่เป็นผู้นำ กลุ่มตัวอย่างทั้ง 4 กลุ่มนี้จะเท่าเทียมกันในด้านสติปัญญา ลักษณะทางกายภาพ ฐานะทางเศรษฐกิจและสังคม และลักษณะทางบุคลิกภาพ ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ผู้นำทั้ง 3 คนได้รับการฝึกความเป็นผู้นำแต่ละแบบมาแล้วเป็นอย่างดี

ในกลุ่มประชาธิปไตย ผู้นำจะเรียกเด็กเข้ามารวมกลุ่มกันและอภิปรายร่วมกันว่ามีอะไรบ้างที่จะต้องทำ ให้คำแนะนำหลาย ๆ อย่าง และเปิดโอกาสให้ซักถามได้ แต่การตัดสินใจขั้นสุดท้ายจะขึ้นกับพวกเด็ก ๆ ผู้นำทำตัวเป็นสมาชิกคนหนึ่งของกลุ่ม

ส่วนผู้นำแบบอัตนิยมจะบอกเด็กว่าแต่ละคนจะต้องทำอะไร โดยกำหนดให้ทำเป็นขั้น ๆ เมื่อทำเสร็จแต่ละขั้นจะสั่งงานต่อ ๆ กันไปและกำหนดให้เด็กทำงานร่วมกันโดยที่ไม่คำนึงถึงว่าพวกเขาจะเห็นชอบด้วยหรือไม่ ผู้นำจะควบคุมการทำงานตลอดเวลา

---

[1] J. Dunham, "Appropiate Leadership Patterns," Journal of Educational Research (February 1965) : 117 - 118.

ในกลุ่มผู้นำแบบเสรีนิยม ผู้นำเฉื่อยชา เขาจะจัดหาวัสดุเครื่องใช้มาให้เด็ก ๆ และบอกให้เด็กว่าสามารถซักถามเขาได้ ถ้าต้องการจะทราบเรื่องใด ผู้นำไม่ให้ความช่วยเหลือและไม่เข้าร่วมจนกว่าจะได้รับการขอร้อง อีกทั้งไม่ติชมผู้ใด ดังนั้น เขาจะได้รับคำถามน้อยมาก และแทบไม่ได้มีส่วนร่วมเลย

จากบันทึกพฤติกรรมของเด็กทั้ง 4 กลุ่ม แสดงให้เห็นว่า เด็กมีปฏิกิริยาต่อผู้นำทั้ง 3 แบบ แตกต่างกัน ผู้นำแบบอัตตนิยม ก่อให้เกิดปฏิกิริยา 2 แบบ คือ ยอมตาม (Submissive) หรือก้าวร้าว (Aggressive) การก้าวร้าวมีหลายแบบ กลุ่มจะขุ่นเคืองผู้นำที่ควบคุมตลอดเวลาในขณะเดียวกันก็เกรงกลัวจึงแสดงอาการก้าวร้าวทางอ้อม เช่นแสร้งทำไม่ได้ยินเวลาผู้นำพูด ละเมิดกฎ ออกจากห้องเรียนก่อนเวลา ทำลายสิ่งของ เป็นต้น นอกจากนั้นยังแสดงอาการก้าวร้าวกันเอง ระหว่างสมาชิกในกลุ่มด้วย เช่นดูถูกงานของผู้อื่น คิดว่าของตนเหนือกว่า ไม่มีการร่วมมือกัน เปรียบเทียบผลงานที่ได้กับกลุ่มอื่น ๆ พบว่า ผลงานได้มากกว่ากลุ่มอื่นเล็กน้อย

ในกลุ่มผู้นำแบบประชาธิปไตย เด็กจะมีความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน มีขวัญกำลังใจในการทำงานสูง ผลงานดีที่สุด

ในกลุ่มผู้นำแบบเสรีนิยม ผลงานไม่ดี ก่อให้เกิดความคับข้องใจ และการก้าวร้าวสลับกัน

จากการสัมภาษณ์เด็กที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง เด็กชอบผู้นำแบบประชาธิปไตยมากที่สุด

จอห์นสัน (Johnson) และแฟรนด์เซ็น (Frandson)[1] ได้ใช้แบบรายการ

---

[1] Richard T. Johnson and Arden W. Frandsen, "The California Psychologieal Inventory Profile of Student Leaders," Personnel and Guidance Journal Vol. 41(April 1969) : 343 - 345

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

i 18000447

สำรวจจิตวิทยาคาลิฟอร์เนีย (The California Psychological Inventory (CPI)) ทำการทดสอบสมมุติฐาน 2 ข้อ คือ

1. แบบรายการสำรวจจิตวิทยาคาลิฟอร์เนีย (CPI) สามารถจะแยก ผู้นำที่เป็นนักเรียน (Student Leaders) จากผู้นำทั่วไป (Leaders in General) และ

2. แบบรายการสำรวจจิตวิทยาคาลิฟอร์เนีย (CPI) สามารถจะแสดงให้เห็นถึงลักษณะของผู้นำ เช่น คำนึงถึงความสำเร็จในการปฏิบัติงานเป็นสิ่งสำคัญ มีการปรับตัวได้อย่างเหมาะสม มีความเชื่อมั่นตนเอง มีอำนาจในการปกครอง มีส่วนในการสมาคม มีความรับผิดชอบต่อหน้าที่ของตน และปรารถนาที่จะปฏิบัติแต่ในสิ่งที่นำความพอใจมาสู่ตน เป็นต้น สำหรับเรื่องนี้ จอห์นสัน (Johnson) และ แฟรนด์เซ็น (Frandsen) ได้ศึกษาโดยใช้นักศึกษามหาวิทยาลัยแห่งรัฐ (State University) ที่เข้าศึกษาในปีการศึกษา 1955 โดยคัดเลือกกลุ่มตัวอย่างของผู้ที่เป็นผู้นำและผู้ที่ไม่ได้เป็นผู้นำ ประเภทละ 50 คน โดยมีเกณฑ์การเลือกกลุ่มตัวอย่าง สำหรับผู้ที่เป็นผู้นำ ดังนี้

1. เป็นผู้ที่มีประสบการณ์ในการปฏิบัติงานในสมาคม หรือองค์การต่าง ๆ หรือเป็นกรรมการในกิจกรรมใดกิจกรรมหนึ่งของวิทยาลัย หรือมหาวิทยาลัย และตำแหน่งหน้าที่ดังกล่าวนั้นจะต้องได้รับจากการออกเสียงของนักศึกษาอื่น ๆ หรือ

2. เป็นผู้ที่ได้รับการคัดเลือกโดยการออกเสียงจากนักศึกษาอื่น ๆ ให้เป็นสมาชิก หรือกรรมการของฝ่ายปกครองนักศึกษาในมหาวิทยาลัย

นอกจากการศึกษาดังกล่าวสอดคล้องตามสมมุติฐานที่ตั้งไว้ทั้งสองประการดังกล่าวข้างต้น

วิลเลียมสัน (Williamson) และโฮลท์ (Holt)[1] ได้ใช้แบบทดสอบ

---

[1] ช่วงพรรณ อนุประเธริญ, เรื่องเดียวกัน หน้า 29 - 30.

บุคลิกภาพต่าง ๆ ของมินเนสโซต้า(The Mennesota Multiphassic Personality Inventory (MMPI)) เพื่อศึกษาบุคลิกภาพของนักเรียนที่เป็นผู้นำ (Personality Characteristics of student Leaders) โดยศึกษาจากองค์ประกอบต่าง ๆ ของบุคลิกภาพของผู้ที่เป็นผู้นำ โดยพิจารณาจากกิจกรรมชนิดต่าง ๆ ซึ่งผู้นำนั้น ๆ มีส่วนเกี่ยวข้อง ผลการศึกษาปรากฏว่า ผู้ที่เป็นผู้นำในกิจกรรมด้านการเมือง มีความแตกต่างจากผู้นำในกลุ่มกิจกรรมอื่น ๆ โดยเฉพาะในทางลักษณะของความโอบอ้อมอารี ความมีจิตใจกว้างขวาง ความเสมอภาค และความรุนแรงในการเมือง

ผ่องพรรณ อยู่ประเสริฐ[1] ได้อ้างถึง เคิร์ท เลวิน (Kurt Levin และ แฟลนนาแกน (Flanagan) ได้นำแบบประเมินลักษณะความเป็นผู้นำ (The Leader-ship Ability Evaluation) มาใช้ เพื่อศึกษาสถานการณ์ที่กลุ่มตัวอย่างต้องเกี่ยวข้องกับผู้นำ หรือเป็นผู้นำโดยให้กลุ่มตัวอย่าง เลือกคำตอบที่เกี่ยวข้องกับสภาวะสังคม ซึ่งเชาเชื่อว่าเป็นการดีที่สุด แล้วในสถานการณ์เช่นนั้น และได้ศึกษาลักษณะการเป็นผู้นำในด้านต่าง ๆ 4 ด้าน คือ

1. ลักษณะผู้นำแบบเสรีนิยม (Laissez-Faire) กระสวนการตัดสินใจเป็นไปอย่างต่างคนต่างทำ ไม่ขึ้นแก่กัน ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้อื่นน้อย แต่มีบทบาทที่จะเป็นผู้แนะนำของกลุ่มได้เสมอ

2. ลักษณะผู้นำแบบประชาธิปไตย (Democratic-Cooperative) การตัดสินใจโดยมีการประชุมปรึกษากัน แนวคิดของผู้นำแบบนี้ เน้นที่ความต้องการของกลุ่ม หรือแต่ละบุคคลที่เกี่ยวข้อง ผู้นำมีบทบาท 2 ประการ คือ เป็นทั้งผู้นำและสมาชิกคนหนึ่งของกลุ่ม

3. ลักษณะผู้นำแบบอัตนิยม ก้าวร้าว (Autocratic-Aggressive) ใช้การตัดสินใจของผู้นำแต่เพียงคนเดียว สมาชิกในกลุ่มรู้เกี่ยวกับวัตถุประสงค์ หรือแผนงานที่

---

[1] ผ่องพรรณ อยู่ประเสริฐ, เรื่องเดิม หน้า 10 - 12.

ต้องทำเฉพาะที่เกี่ยวข้องกับตน

4. ลักษณะผู้นำแบบอัตนิยม ยอมตาม (Autocratic-Submissive) การตัดสินใจโดยอาศัยผู้เชี่ยวชาญหรือคณะกรรมการผู้นำเน้นการใช้ผู้แนะนำและบุคคลที่เป็นแหล่งความรู้

ผ่องพรรณ อยู่ประเสริฐ[1] ได้ศึกษาความแตกต่างระหว่างลักษณะความเป็นผู้นำของนิสิตที่เป็นผู้นำ และนิสิตที่ไม่ได้เป็นผู้นำ กลุ่มตัวอย่างเป็นสิสิตที่กำลังศึกษาอยู่ในจุฬาลงกรณมหาวิทยาลัย คณะครุศาสตร์ มีกลุ่มผู้นำ 50 คน และกลุ่มผู้ตาม 50 คน โดยแบ่งเป็นเพศชาย - หญิง กลุ่มละ 25 คน เครื่องที่ใช้คือ แบบประเมินลักษณะความเป็นผู้นำ (The Leadership Ability Evaluation) ซึ่งสร้างโดยรัสเซล เอ็น คาสเซล (Russel N. Cassel) และ เอ็ดเวิร์ด เจ. สเตนิก (Edward J. Stanick) นำมาแปลเป็นภาษาไทยและนำไปหาค่าความเที่ยง (Reliability) ของแบบสอบกับกลุ่มตัวอย่างอีกกลุ่มหนึ่ง แบบวัดลักษณะความเป็นผู้นำฉบับนี้จะวัดลักษณะความเป็นผู้นำในแบบการตัดสินใจ โดยกำหนดสภาพทางสังคม หรือสถานการณ์ต่าง ๆ ให้ผู้รับการทดสอบสมมุติว่า ถ้าตนเองเป็นผู้นำและตกอยู่ในสถานการณ์นั้น ๆ จะเลือกใช้วิธีการใดใน 4 แบบที่กำหนดให้เป็นตัวเลือก เพื่อให้สามารถมีอิทธิพลเหนือผู้อื่นในสถานการณ์นั้น ลักษณะผู้นำทั้ง 4 แบบ ตามแบบสอบนี้ คือ ลักษณะผู้นำแบบปล่อยตามสบาย (LF) ลักษณะผู้นำแบบประชาธิปไตย (DC) ลักษณะผู้นำแบบอัตนิยมก้าวร้าว (AA) และลักษณะความเป็นผู้นำแบบอัตนิยม-ยอมตามผู้อื่น (AS) ผลการวิจัยพบว่า นิสิตที่เป็นผู้นำแตกต่างจากนิสิตที่ไม่ได้เป็นผู้นำอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ในลักษณะความเป็นผู้นำแบบ LF, DC และ AA ส่วนลักษณะความเป็นผู้นำแบบ AS นั้นไม่แตกต่างกัน และนอกจากนี้เพศไม่มีผลทำให้ลักษณะการเป็นผู้นำของนิสิตทั้งที่เป็นผู้นำและไม่เป็นผู้นำแตกต่างกัน.

---

[1] ผ่องพรรณ อยู่ประเสริฐ, เรื่องเดียวกัน.

กัลยา ตะบูนพงศ์[1] ได้ใช้แบบสอบวัดลักษณะผู้นำฉบับนี้ ศึกษาเปรียบเทียบลักษณะความเป็นผู้นำของนักศึกษาวิทยาลัยครูในกรุงเทพมหานคร โดยเปรียบเทียบระหว่างประเภทนักศึกษาที่เป็นผู้นำและไม่เป็นผู้นำ เพศชายและหญิง และระดับหลักสูตร ศึกษาลักษณะความเป็นผู้นำของนักศึกษากลุ่มรุนแรง และทดสอบความเป็นอิสระของลักษณะความเป็นผู้นำกับประเภทนักศึกษา เพศ และระดับหลักสูตร ศึกษาการตัดสินใจเกี่ยวกับการศึกษาของนักศึกษาวิทยาลัยในกรุงเทพมหานครและเปรียบเทียบการตัดสินใจเกี่ยวกับการศึกษาของนักศึกษาเหล่านี้โดยเปรียบเทียบกันระหว่างนักศึกษาจำแนกตามประเภทนักศึกษา เพศ และระดับหลักสูตร ใช้กลุ่มตัวอย่าง 235 คน เป็นผู้นำ 75 คน ไม่เป็นผู้นำ 160 คน แบบสอบได้นำมาหาความเที่ยง (Reliability) และผู้วิจัยอ้างว่าแบบสอบมี Content volidity ผลการวิจัยได้พบว่า นักศึกษาที่เป็นผู้นำและที่ไม่เป็นผู้นำมีลักษณะความเป็นผู้นำไม่แตกต่างกัน นักศึกษาทั้ง 2 เพศ มีลักษณะผู้นำแบบ DC และ AS แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ นักศึกษาต่างระดับหลักสูตรต่างกัน มีลักษณะความเป็นผู้นำของนักศึกษาแบบ LF และ DC ไม่แตกต่างกัน เมื่อเปรียบเทียบจากทุกวิทยาลัยในกรุงเทพมหานคร เพศและลักษณะความเป็นผู้นำของกลุ่มรุนแรงมีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญประเภทนักศึกษา ระดับหลักสูตร ไม่มีความสัมพันธ์กับลักษณะความเป็นผู้นำของกลุ่มรุนแรง การตัดสินใจเกี่ยวกับการศึกษาของนักศึกษาที่เป็นผู้นำ และที่ไม่เป็นผู้นำไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ นักศึกษาทั้ง 2 เพศ มีการตัดสินใจเกี่ยวกับการศึกษาแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญและนักศึกษาที่ระดับหลักสูตรต่างกันก็มีการตัดสินใจเกี่ยวกับการศึกษาไม่แตกต่างกัน

---

[1] กัลยา ตะบูนพงศ์, "ลักษณะความเป็นผู้นำของนักศึกษาวิทยาลัยครูในกรุงเทพมหานคร" (วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2518).

จุมพล พูลภัทรชีวิน[1] ได้ทำการศึกษาลักษณะความเป็นผู้นำของนักเรียนวัยรุ่นระดับ ม.ศ.3 กลุ่มตัวอย่างประกอบด้วยผู้นำชาย 47 คน และหญิง 47 คน ผู้ตามชาย 47 คน และหญิง 47 คน โดยใช้แบบวัดลักษณะผู้นำฉบับหนึ่ง ได้ผลสอดคล้องกับผลการศึกษาของผ่องพรรณ อยู่ประเสริฐ ดังได้กล่าวมาแล้ว นั่นคือผู้นำทั้งหมด ผู้นำชาย ผู้นำหญิง มีมโนภาพแห่งตนและลักษณะความเป็นผู้นำสูงกว่า ผู้ตาม และลักษณะความเป็นผู้นำของหญิงและชายไม่แตกต่างกัน

จากเอกสารและผลงานการวิจัยที่เกี่ยวข้องดังที่ได้ยกมาอ้างอิงนั้น จะเห็นได้ว่าลักษณะความเป็นผู้นำมีด้วยกันหลายแบบ ลักษณะความเป็นผู้นำแต่ละแบบย่อมส่งผลให้มีการปฏิบัติที่แตกต่างกันออกไปทั้งในด้านการดำเนินงาน การตัดสินใจ ตลอดจนบทบาทของกลุ่มและบรรยากาศภายในกลุ่ม การเลือกใช้แบบภาวะผู้นำนั้นจะต้องคำนึงถึงสถานการณ์ต่าง ๆ ตามความเหมาะสม เช่น จะต้องคำนึงถึงความต้องการของกลุ่มคนที่ถูกนำ ลักษณะของปัญหาที่ต้องเผชิญ ค่านิยมประเพณี ขนาดของหน่วยงาน และต้องพิจารณาถึงตัวผู้นำหรือผู้บริหารเอง เป็นต้น จากการเปรียบเทียบลักษณะความเป็นผู้นำของบุคคลทั่วไป ปรากฏว่าในการเปรียบเทียบลักษณะความเป็นผู้นำของบุคคลที่มีระดับสติปัญญาใกล้เคียงกัน แต่อยู่ในภาวะแวดล้อมที่แตกต่างกัน ลักษณะความเป็นผู้นำบางประเภทอาจจะแตกต่างกันได้ และสำหรับบุคคลที่อยู่ในสถานะที่แตกต่างกัน เช่น บุคคลที่อยู่ในฐานะเป็นผู้นำ และที่อยู่ในฐานะเป็นผู้ตาม ปรากฏว่าลักษณะความเป็นผู้นำบางประการแตกต่างกัน นอกจากนี้องค์ประกอบอย่างอื่น เช่น เพศ ระดับการศึกษา ก็อาจจะมีผลทำให้ลักษณะความเป็นผู้นำแตกต่างกันได้

---

[1]จุมพล พูลภัทรชีวิน, "มโนภาพแห่งตน (Self Concept) ความวิตกกังวล (Anxicty) ความเกรงใจ และลักษณะความเป็นผู้นำของนักเรียนที่เป็นผู้นำและนักเรียนที่เป็นผู้ตาม ในระดับ ม.ศ.3 ปีการศึกษา 2514" (ปริญญานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต วิทยาลัยวิชาการศึกษา), 2514) (อัดสำเนา).