

## บทที่ 2

### ทฤษฎี แนวความคิดและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาวิจัยในทางรัฐศาสตร์ส่วนใหญ่เน้นวิธีการมองการเมืองการปกครอง โดยใช้วิธีการทางพฤติกรรมศาสตร์ (behavioral approach) ในการศึกษาครั้งนี้ได้นำเอาความรู้เกี่ยวกับพฤติกรรมทางการบริหารในภาครัฐมาศึกษาในลักษณะการศึกษาแบบสหวิทยาการ (interdisciplinary) คือ รวมเอาทฤษฎีแนวคิดสาขาต่างๆ ได้แก่ จิตวิทยา สังคมวิทยา มานุษยวิทยา จิตวิเคราะห์ สถิติ ฯลฯ มาผนวกกันเพื่อใช้ในการวิเคราะห์อัตลักษณ์ของอธิบดีกรมตำรวจไทย

วิทยานิพนธ์นี้ดำเนินการโดยใช้กรอบทฤษฎีอัตลักษณ์ของ James David Barber เป็นหลัก ทั้งนี้เพื่อให้เข้าใจถึงที่มาแห่งพฤติกรรมของบุคคลในฐานะที่เป็นผู้นำ Barber ได้ให้ความสำคัญของอัตลักษณ์ว่าเป็นพื้นฐานหลักในการศึกษาบุคลิกภาพของผู้นำในลักษณะของการปฏิบัติงาน ดังนั้น ทฤษฎี แนวความคิด และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ที่นำมากล่าวมีดังนี้

#### 2.1 แนวความคิดเกี่ยวกับความเป็นผู้นำและบุคลิกภาพ

การศึกษาวิจัยถึงพฤติกรรมของผู้นำหลีกเลี่ยงไม่ได้ที่จะต้องเข้าใจถึงอัตลักษณ์ ในแง่ที่เป็นพื้นฐานสำคัญของการสร้างบุคลิกภาพ และความเข้าใจถึงบุคลิกภาพนำไปสู่ภาพการมองความเป็นผู้นำ ทั้งนี้เนื่องจากนักวิชาการส่วนมากพูดถึงความเป็นผู้นำและบุคลิกภาพอย่างมีความสัมพันธ์กัน ดังเช่น

Emory S. Bogardus กล่าวว่า “ความเป็นผู้นำ คือบุคลิกภาพในการกระทำภายใต้เงื่อนไขของกลุ่ม การมีความเป็นผู้นำต้องประกอบด้วยบุคลิกภาพและสถานการณ์ของกลุ่ม ซึ่งเป็นกระบวนการทางสังคมที่เกี่ยวข้องกับบุคคลในด้านจิตใจเพื่อให้มีอิทธิพลครอบงำบุคคลอื่นได้” (Bogardus , 1934 . pp . 3-12)

บุคลิกภาพของผู้นำ เป็นคุณลักษณะพิเศษที่มีอยู่ในตัวบุคคลบางคน ซึ่งอาจเป็นไปได้ทั้งหน้าตา ท่าทาง วาจา และความคิดความอ่านต่างๆ เช่น เวลาพูดมีน้ำเสียงและจังหวะในการพูดที่แสดงถึงความมีอำนาจอยู่ในตัว โดยไม่ต้องพูดจาอวดตัวหรือยกตนข่มท่าน แต่หน้าตาท่าทางและบุคลิกภาพของเขามีอำนาจอยู่ในตัว บุคคลนั้นต้องเป็นคนมีความคิดริเริ่มดี สามารถอ่านจิตใจผู้อื่นออกได้เสมอ ลักษณะของความมีอำนาจเหล่านี้ทำให้เขาเป็น "ผู้นำที่ดีเด่น" ซึ่งแต่ละคนอาจ จะมีบุคลิกภาพของความมีอำนาจบางอย่างเหมือนกัน บางอย่างก็ต่างกัน

Richard Paton และ Agnes Jelking กล่าวว่า “ผู้นำเป็นองค์ประกอบอันสำคัญยิ่งขององค์การที่จะนำพาองค์การไปสู่เป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ และอัตลักษณ์ที่สำคัญของผู้นำที่ดีประกอบด้วย 1) ความซื่อสัตย์สุจริตและคุณธรรม 2) การมองการณ์ไกล 3) มีความกระตือรือร้น และ 4) มีความสามารถ” (Paton & Jelking , 1994 . pp . 35-41)

John Mc.Connell กล่าวไว้ในบทความเรื่อง “On Managers and Leaders” ว่า “อัตลักษณ์ผู้นำที่แท้จริง ก็คือเรื่องของจิตใจ อันประกอบไปด้วย วิสัยทัศน์ ความกระตือรือร้น ความกล้าหาญ มนุษยสัมพันธ์ และความรู้ที่ลึกซึ้ง สภาพแวดล้อมขององค์การในปัจจุบันเป็นสิ่งที่ท้าทาย และมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วมาก อัตลักษณ์ผู้นำจึงเป็นส่วนสำคัญยิ่งของการอยู่รอดและเติบโตขององค์การ” (Mc. Connell , 1994 . pp . 26-28)

อัตลักษณ์ของผู้นำหรือผู้บริหารระดับสูงควรประกอบไปด้วย 1)การจงใจ 2) คำนิยมและจริยธรรม 3) ความกระตือรือร้น 4) ความมั่นคง และ 5) มนุษย์สัมพันธ์ ซึ่งผลจากการสัมภาษณ์พบว่า ลำดับของแรงจูงใจและความกระตือรือร้นที่จะทำงานให้บรรลุเป้าหมาย เป็นองค์ประกอบที่สำคัญ ของรูปแบบการปฏิบัติงานของผู้นำ (Buckingham & Elliot , 1993 : pp . 26-29)

Peter Hall และ Peter Norris แสดงไว้ในงานวิจัย 5 ปี ของการสำรวจองค์การทั้งภาครัฐและเอกชน พบว่า “สมาชิกขององค์การมีความเชื่อในอัตลักษณ์สำคัญ 7 ประการ ที่ผู้นำควรมี คือ 1) เป็นผู้มองการณ์ไกล และสามารถวาดอนาคตข้างหน้าได้ 2) สามารถสื่อสารกับผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างชัดเจนและต่อเนื่อง 3) เป็นที่ไว้วางใจได้ 4) ให้ความสำคัญต่อผลงานที่ดีเด่นของบุคคลอื่น 5) สามารถสร้างความเข้าใจและใช้ความอดทนต่อผู้ใต้บังคับบัญชา 6) สามารถยอมรับฟังคำวิพากษ์วิจารณ์จากผู้ใต้บังคับบัญชาได้ 7) สามารถสร้างขั้นตอนการดำเนินงานและบุคลากรให้เป็นเครื่องมือสนับสนุนเป้าหมายของผู้นำได้” (Hall & Norris , 1993 . pp . 33-40)

การเป็นผู้นำและการควบคุมดูแลสำคัญความสำเร็จประกอบด้วยปัจจัยสำคัญ 12 ประการ คือ ความเกี่ยวข้องกับประเด็นที่กำลังพิจารณา ความชัดเจนกิจกรรมหลัก ข้อผูกมัด การติดต่อสื่อสาร การให้ความสำคัญกับผู้อื่น ความร่วมมือ วัฒนธรรมและจริยธรรม การเปลี่ยนแปลง การจัดการ อัตลักษณ์ การควบคุม และการให้คำแนะนำ ผู้นำในฐานะผู้บริหารมีความเกี่ยวข้องกับ "คน" มากที่สุด และในการบริหารยังมีความเกี่ยวข้องกันระหว่างกิจกรรมหลักและความชัดเจนของวัตถุประสงค์ด้วย (Stanwell , 1991 . pp . 37-39)

ผู้นำ หมายถึง บุคคลซึ่งได้รับการแต่งตั้งขึ้นมาหรือได้รับการยกย่องขึ้นมาให้เป็นหัวหน้า มีความสามารถในการปกครองบังคับบัญชา และอาจชักพาผู้ใต้บังคับบัญชาหรือหมู่ชนไปในทางดีหรือชั่วได้ (ธรรมรส , 2519 . หน้า 131)



Jack C. Plano ให้ความหมายว่า “ผู้นำเป็นบุคคลซึ่งใช้อิทธิพลได้มากในการควบคุม และการกระทำที่เกี่ยวข้องกับการตัดสินใจทางการเมือง เศรษฐกิจและสังคม ผู้นำอาจได้รับอำนาจ จากความมั่งคั่ง สถานภาพด้านครอบครัว ชั้นวรรณะหรือความมีสติปัญญาเฉลียวฉลาด ผู้นำเป็นองค์ ประกอบของโครงสร้างอำนาจท้องถิ่น ชาติและชุมชน” (Plano , 1973 . pp . 134)

Raymond J. Burby กล่าวว่า ผู้นำคือบุคคลที่สามารถจูงใจให้คนอื่นปฏิบัติตามด้วยความเต็มใจ ทำให้ผู้ตามมีความเชื่อมั่นในตัวเอง สามารถช่วยคลี่คลายความตึงเครียดต่างๆ ลงได้ และนำกลุ่มให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งเอาไว้ (Burby , 1972 . pp . 43)

สำเร็จ สิงหะวาระ ให้นิยามผู้นำว่าเป็น สัตว์ลักษณะแห่งความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน และเป็นผู้รับฝากไว้ซึ่งปณิธาน และความหวังของประชาชน ผู้นำจึงเป็นเงาหรือภาพสะท้อนของ ประชาชน (สำเร็จ, 2506 : หน้า 407)

Eugene E. Jennings เน้นเรื่องความอยากเป็นผู้นำ โดยแยกผู้นำออกเป็น 3 แบบ คือ

1) ผู้นำที่ใฝ่อำนาจเป็นประการสำคัญ (the prince) จุดสำคัญของการขึ้นสู่อำนาจนั้น เพราะชอบเป็นผู้ที่อยู่เหนือคนอื่น เป็นคนมีเล่ห์เหลี่ยมรอบตัวในการจะแย่งชิงอำนาจและรักษา อำนาจให้อยู่ยั่งยืน อาจจะมีศีลธรรมหรือโหดร้าย แต่ผู้นำแบบนี้จะทำได้ทุกอย่างเพราะต้องการมี อำนาจ และเมื่อได้มาก็จะรักษาไว้ให้นานที่สุด

2) ผู้นำแบบวีรบุรุษ (the hero) เป็นผู้นำที่มีญาณหรือความนึกคิดไปถึงอนาคตของ สังคมที่รออยู่ ซึ่งมีความคิดว่าโชคชะตาจึงทำให้ต้องเข้าสู่สังคม และเชื่อว่า การเข้าสู่อำนาจนั้นเป็น ความรับผิดชอบมากกว่าที่จะพอใจในการได้อำนาจเหนือคนอื่น (ซึ่งเป็นแบบแรก) เพราะฉะนั้นผู้ นำแบบวีรบุรุษนี้จะเข้าสู่การแข่งขันเพื่อหาอำนาจด้วยความกระตือรือร้นเพราะจะได้ทำตาม ภาระหน้าที่ (function) ซึ่งในบางครั้งอาจจะใช้เล่ห์เหลี่ยมหรือความโหดเหี้ยมเหมือนกับผู้นำที่ใฝ่ อำนาจ แต่จะต่างกันที่ผู้นำแบบนี้จะไม่ใช้เล่ห์เหลี่ยมหรือการกระทำที่ผิดศีลธรรม ตัวอย่างของผู้ นำแบบวีรบุรุษ ได้แก่ นโปเลียน เซอร์จิล เดอโกล เป็นต้น

3) ผู้นำซูเปอร์แมน (the superman) ผู้นำทั้งสองแบบข้างต้นเห็นได้ง่าย เพราะพบ ตัวอย่างที่มีอยู่จริงในสังคม แต่ผู้นำซูเปอร์แมนนี้ไม่มีให้เห็นเป็นตัวอย่างเป็นคนจริงๆ ไร้เด่นชัด แต่เพื่อชี้ให้เห็นคนแบบหนึ่งซึ่งต่างจากคนธรรมดาทั่วไป เพราะคนธรรมดาจะมีลักษณะที่ พยายามทำให้เหมือนกับคนอื่นๆ ในสังคมส่วนใหญ่ แต่ผู้นำแบบซูเปอร์แมนจะมีความเป็นตัว ของเขาเอง เลือกรับแนวปฏิบัติของสังคมที่มีมานานแต่เพียงบางอัน และอาจจะคิดค่านิยมอันใหม่ๆ ให้แก่สังคม คนลักษณะนี้ เป็นลักษณะพิเศษที่มีไม่มาก เพราะคนทุกๆ ไปนั้นจะทำตามคนอื่น (other-directed) ส่วนผู้มีลักษณะซูเปอร์แมนนั้นยึดถือความคิดของตัวเองเป็นหลัก (inner-directed) เพราะฉะนั้น จึงอาจจะถือได้ว่า เขาเป็นผู้นำมหาชนในลักษณะของการสร้างแนวความ

คิดใหม่ๆ เป็นผู้ที่ทำให้สังคมเปลี่ยนแปลง เพราะถ้าคนมัวแต่คิดว่าสิ่งที่คนอื่น ๆ คิดอยู่นั้นดีพร้อมแล้ว สังคมก็จะเจริญขึ้นไม่ได้ เพราะไม่มีการเปลี่ยนแปลง (Jennings , 1960 .)

Thomas Carlyle ได้ให้ความคิดเกี่ยวกับ "ทฤษฎีที่ว่าด้วยบุคคลสำคัญ" (Great Man Theory) ในเรื่องของความเป็นผู้นำ โดยชี้ให้เห็นว่า ความก้าวหน้าของโลกนั้นจะมาจากการประสบความสำเร็จส่วนบุคคลของบุคคลสำคัญ (Carlyse , 1910 .)

การศึกษาผู้นำโดยการให้ความสำคัญกับคุณลักษณะของผู้นำเป็นการวิเคราะห์ความเป็นผู้นำตามบทบาทหน้าที่ในทฤษฎีคุณลักษณะผู้นำของ Max Weber จัดแบ่งผู้นำที่ได้อำนาจมา เป็น 3 ประเภท คือ

- 1) ผู้นำได้อำนาจตกทอดมาโดยประเพณี (tradition)
- 2) ผู้นำที่ได้อำนาจมาด้วยบารมีตนเอง (charisma)
- 3) ผู้นำที่ได้อำนาจมาโดยกฎหมาย (legal)

จากผลงานการวิจัยของ Lippitt และ White ในปี 1930 มีความเห็นว่าแบบของผู้นำตามคุณลักษณะมี 3 แบบ คือ

- 1) ผู้นำแบบเผด็จการ (autocratic style)
- 2) ผู้นำแบบประชาธิปไตย (democratic style)
- 3) ผู้นำแบบตามสบาย (laissez-faire style)

Bernard M. Bass ได้พิจารณาความเป็นผู้นำ โดยแยกลักษณะของการเป็นผู้นำจาก 4 ปัจจัยด้วยกัน คือ

- 1) สถานภาพ (status) คือลักษณะการเป็นผู้นำเหมือนกับความสำคัญของตำแหน่งของคนๆ นั้น
- 2) การยกย่องนับถือ (esteem) ถือว่าลักษณะความเป็นผู้นำ เป็นที่รวมของความสนใจ ผู้ได้รับการยกย่องนับถือ มักจะได้รับการคัดเลือกให้เป็นผู้นำด้วย
- 3) พฤติกรรม (behavior) คือ ผู้ที่แสดงพฤติกรรมในการนำ เนื่องจากมีตำแหน่งต่างกัน พฤติกรรมในการนำจึงต่างกันออกไปด้วย
- 4) อิทธิพล (influence) การเป็นผู้นำก็คือ การมีอิทธิพลเหนือคนอื่นและชักนำให้คนอื่นปฏิบัติตาม เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ตามเป้าหมาย (Bass , 1950 . pp . 87-80)

ผู้นำ เป็นปัจจัยสำคัญสูงสุดที่จะชี้ว่าองค์กรหนึ่ง จะสำเร็จหรือล้มเหลว กรมตำรวจก็เหมือนกัน ผู้นำหน่วยแต่ละระดับตั้งแต่สารวัตรถึงอธิบดีคือหัวใจขององค์กร นักการทหารคนหนึ่งกล่าวว่า ถ้าเทียบพลทหารคนต่อคน แต่ละกองทัพอ่าก็ไม่มีอะไรที่แตกต่างกัน เพราะข้อแตกต่างของแต่ละกองพล อยู่ที่ความสามารถและชาญฉลาดของผู้บังคับบัญชา แต่ไหนแต่ไรมาแล้ว



พวกนักวิ่งตำแหน่งมุ่งแต่จะครองตำแหน่งแต่เพียงอย่างเดียว งานสอบสวน งานสืบสวน งานสายตรวจ ซึ่งล้วนแต่เกี่ยวข้องกับสวัสดิภาพของประชาชน ก็รู้มาแต่ ภูเขา ปลาย เหตุที่เติบโตขึ้นมาได้ดิบได้ดีทุกวันนี้ ก็เพราะคอยจังหวะโอกาส กระโดดคว้าเก้าอี้ใหญ่โต กันเอาไว้ก่อน ดังคำกล่าวที่ว่า "สังคมตำรวจอยู่กับแบบมือใครยาวสาวได้สาวเอาแบบนี้ เรื่องผีไม้ลายมือเอาไว้พูดกันทีหลัง" ทุกวันนี้ตำรวจจึงสูญเสียความศรัทธาต่อผู้นำ (มติชน , 2534 . หน้า 21)

ดังที่ได้กล่าวในตอนต้นแล้วว่า พฤติกรรมการบริหารจะแสดงออกไปในรูปแบบใด ตัวผู้นำหรืออัตลักษณ์ของผู้นำจะเป็นปัจจัยแรกที่จะสังเกตเห็น จากบทความ บทความต่าง ๆ ที่เขียนถึงอธิบดีกรมตำรวจ ในฐานะที่เป็นผู้นำแสดงถึงความคาดหวังที่สมาชิกขององค์กรและสังคมภายนอกต้องการจากผู้นำ

ภาวะผู้นำหรือลักษณะของผู้นำ นอกจากจะมีบทบาทกับพฤติกรรมสมาชิกขององค์กรแล้ว ยังมีอิทธิพลต่อวัฒนธรรมขององค์กรด้วย เช่นบทความในคอลัมน์โต๊ะข่าวการเมือง ในหนังสือพิมพ์ สยามรัฐ ว่า การแก้ไขปัญหาคriminalตำรวจจะต้องแก้ทั้ง 2 ด้าน คือ กรมตำรวจเองนับตั้งแต่อธิบดีลงมา จะต้องเลิกประพฤติปฏิบัติตามวัฒนธรรมเก่าที่ยึดถือกันมาตั้งแต่อดีตที่ถูกครอบงำด้วยระบบเผด็จการ นั่นคือจะต้องเป็นตำรวจในระบอบประชาธิปไตย ซึ่งปฏิบัติตามนโยบายของรัฐบาล โดยมีกฎหมายและระเบียบต่างๆ เป็นเครื่องยึดถือ ทางด้านนักการเมืองก็ควรเลิกการใช้อำนาจแทรกแซงอย่างเผด็จการ ปล่อยให้กรมตำรวจได้ดำเนินการภายในไปตามกฎหมายและระเบียบแบบแผนถ้าหากทั้งสองฝ่ายร่วมกันสร้างวัฒนธรรมใหม่ที่ควรจะเป็นระบอบประชาธิปไตยแล้วปัญหาในกรมตำรวจก็จะน้อยลงหรือหมดไปที่สุดในที่สุด

กล่าวโดยสรุปแล้ว อธิบดีกรมตำรวจไม่เพียงแต่จะต้องมีความรู้ความสามารถในเรื่องหน้าที่การงานเท่านั้น แต่จะต้องสู้ปัญหาที่แท้จริงของกรมตำรวจและคนที่เป็นตำรวจด้วย ดังนั้นความเป็นผู้นำและบุคลิกภาพของอธิบดีกรมตำรวจ จึงเป็นสิ่งสำคัญในการอยู่รอดขององค์กร

## 2.2 แนวความคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับอัตลักษณ์

อัตลักษณ์ หมายถึง 1) คุณภาพ ลักษณะการ คุณสมบัติหรือลักษณะซึ่งแสดงให้เห็นถึงสาระสำคัญของบุคคลหนึ่งหรือสิ่งใดสิ่งหนึ่ง 2) ในด้านที่เป็นคุณสมบัติทางศีลธรรม หมายถึงการจัดระเบียบ ลักษณะการทัศนคติและนิสัยให้เป็นไปตามมาตรฐานความประพฤติที่มุ่งประสงค์และ 3) ระบบชีวิตของบุคคลหนึ่งซึ่งประกอบด้วยเหตุจูงใจ ทัศนคติ นิสัย อารมณ์สะท้อนใจ อุดมคติ และคุณค่าอันเป็นตัวกำหนดให้บุคคลเลือกทางปฏิบัติในสถานการณ์ต่างๆ พอสรุปความหมายของอัตลักษณ์ได้ดังนี้คือ ลักษณะที่สำคัญของบุคคล ซึ่งมีคุณสมบัติทางศีลธรรมและจริยธรรมอัน

จะเป็นแนวทางของความประพฤติที่มุ่งประสงค์ รวมทั้งแบบอย่างพฤติกรรมหรือ ท่าทีที่บุคคล แสดงออกให้เห็นอยู่เรื่อยๆ ในบุคลิกภาพของบุคคลนั้น (ติน ปรัชญพฤทธ์ , 2532 . หน้า 90-391 )

James David Barber สร้างทฤษฎีอัตลักษณ์ (Theory of Character) ขึ้นมาเพื่อการ ศึกษาบุคลิกภาพของผู้นำทางการเมือง Barber ได้สร้างกรอบเพื่อทำความเข้าใจต่อพฤติกรรมของผู้นำทางการเมือง (ตามตารางที่ 2.1) โดยได้เน้นถึงความสัมพันธ์ของผู้นำในการสร้างความสัมพันธ์ กับผู้อื่นตามบทบาทหน้าที่ (Barber , 1975 . pp . 64)

#### ตารางที่ 2.1

#### กรอบของปัจจัยที่สำคัญในการเข้าใจพฤติกรรมของผู้นำ

ลำดับขั้นของ พัฒนาการ	ปัจจัยในประสบการณ์และการปฏิบัติงาน			ระยะสำคัญของการพัฒนาปัจจัย
	(A) วาทะศิลป์	(B) งาน	(C) บุคคล	
อัตลักษณ์ (character)	ปทัสถานของการตัดสินใจตนเอง	ให้ความสำคัญกับการกระทำ	การตอบสนองที่กระทบต่อตนเองและผู้อื่น	วัยเด็ก
โลกทัศน์ (world view)	การสร้างอุดมการณ์	มองงานว่าเป็นเหตุผลทางสังคม	มองบุคคลว่าเป็นมนุษย์โดยธรรมชาติ, จงรักภักดี	วัยหนุ่มสาว
ลีลาการทำงาน (style)	วาทะศิลป์ในการพูด	การบริหารการตัดสินใจ	มนุษยสัมพันธ์	วัยผู้ใหญ่ตอนต้น
บรรยากาศของความคาดหวัง (climate of expectations)	ความชอบธรรม	การเมืองการปกครอง	เป็นภาวะปกติ	เมื่อมีการพิจารณาเสนอชื่อให้ดำรงตำแหน่ง
สถานการณ์ที่เอื้อต่อการมีอำนาจ (power situation)	ประชาชนสนับสนุน	มีภูมิฐานะเป็นแหล่งสนับสนุน	ผู้ร่วมงานเป็นแหล่งสนับสนุน	การเข้ารับตำแหน่ง

ที่มา : James D Barber. "The Interplay of Presidential Character and Style : A Paradigm and Five Illustrations. in Wildavsky. , (ed.) , 1975 . pp . 64.



Barber มองว่าอัตลักษณ์เป็นทัศนคติต่อตนเองและสิ่งแวดล้อม ขณะที่โลกทัศน์เป็นปัจจัยที่เพิ่มเนื้อหาของความเชื่อถือที่แตกต่างกันไปเกี่ยวกับความเป็นจริง และวิธีการทำงานมุ่งเน้นที่กระบวนการซึ่งอัตลักษณ์และโลกทัศน์ถูกแปลความหมายเป็นแบบแผนของกิจกรรม อาจกล่าวโดยสรุปว่า บุคลิกภาพของผู้นำทางการเมืองประกอบด้วยรูปแบบ 3 ประการ คือ อัตลักษณ์ โลกทัศน์ และลีลาการทำงาน โดยที่โลกทัศน์และวิธีทำงานเป็นการเน้นความสำคัญของบุคลิกภาพทางด้านการพัฒนาและการปรับตัว ส่วนอัตลักษณ์เป็นตัวเชื่อมโยงและเป็นผลสะท้อนของความต้องการขั้นพื้นฐาน การปกป้องตนเองและการเปลี่ยนแปลงทางด้านจิตใจ

Barber ใช้ตัวแปรบุคลิกภาพและการวิเคราะห์สถานการณ์ในการอธิบาย หรือพยากรณ์พฤติกรรมของผู้นำทางการเมือง ซึ่งเป็นการวิเคราะห์ปฏิสัมพันธ์แบบสองทางหมายถึงสถานการณ์เป็นตัวกำหนดหรือจำกัดขอบเขตของพฤติกรรมขณะเดียวกันบุคลิกภาพ และพฤติกรรมก็เป็นตัวกำหนดสถานการณ์เช่นกัน

การศึกษามุขภาพของผู้นำทางการเมือง Barber ให้ความสำคัญกับอัตลักษณ์เป็นหลักเหนือองค์ประกอบด้านลีลาการทำงานและโลกทัศน์ ทฤษฎีอัตลักษณ์ถูกสร้างขึ้นจากตัวแปรระดับการปฏิบัติงาน (level of activity) และตัวแปรความรู้สึกต่องาน (affect toward activity) สร้างให้เกิดแบบของผู้นำทางการเมือง 4 ประการคือ 1.) ระดับการปฏิบัติงานสูง - มีความพึงพอใจต่องานมาก (active - positive) 2.) ระดับการปฏิบัติงานสูง - มีความพึงพอใจต่องานน้อย (active - negative) 3.) ระดับการปฏิบัติงานต่ำ - มีความพึงพอใจต่องานมาก (passive - positive) และ 4.) ระดับการปฏิบัติงานต่ำ - มีความพึงพอใจต่องานน้อย (passive - negative)

จากแบบแผนของอัตลักษณ์ 4 ประการของ Barber สามารถสร้างความเข้าใจ และพยากรณ์พฤติกรรมของผู้นำทางการเมืองได้รายละเอียดมากยิ่งขึ้น ดังนั้น เพื่อให้เข้าใจและสามารถพยากรณ์พฤติกรรมของอธิบดีกรมตำรวจไทย แบบแผนอัตลักษณ์ 4 ประการ จึงถูกนำมาเป็นกรอบหรือแม่แบบการวิเคราะห์ของการวิจัยเรื่องนี้

แนวคิดและทฤษฎีที่ใช้ในการวิจัยแบบแผน 4 ประการของลักษณะบุคลิกภาพ เกิดขึ้นจากแนวคิดของ James David Barber ในการหาเครื่องมือที่เชื่อถือได้เพื่อพยากรณ์ถึงการปฏิบัติงานผู้ที่จะมาดำรงตำแหน่งประธานาธิบดีของสหรัฐอเมริกา เพื่อช่วยการประเมินและคัดเลือกผู้สมัครที่เหมาะสมกับตำแหน่งและการศึกษาวิจัยทฤษฎีบุคลิกภาพของ Barber ในปี 1965 เรื่อง The Lawmakers นั้น Barber ได้แจกแจงแบบแผนของการจูงใจที่นำพากลุ่มบุคคลต่างๆ ไปสู่ตำแหน่งสมาชิกสภา Connecticut โดย Barber ได้ชี้แจงให้เห็นถึงสมาชิกสภา 4 ประเภท คือ lawmaker, spectator, advertiser และ reluctant และได้นำเสนอการวิเคราะห์ลักษณะของบุคลิกภาพที่แตกต่างกันของแต่ละประเภทและผลกระทบต่อเป้าหมายและการกระทำในบทบาทหน้าที่ของสมาชิกสภา

ผลงาน Presidential Character ของ James David Barber ยังคงนำสมมติฐานแบบแผน 4 ประการ ของบุคลิกลักษณะจาก The Lawmaker มาเป็นแนวคิดในการศึกษาบุคลิกภาพที่เหมาะสมสำหรับตำแหน่งประธานาธิบดี ในสาระของทฤษฎีบุคลิกภาพของ Barber จะใช้วิธีการวิเคราะห์ในระดับของการปรับตัวในทางจิตวิทยา ซึ่งได้ให้ความหมายของบุคลิกภาพ (personality) ว่าประกอบด้วย องค์ประกอบ 3 ส่วน คือ อัตลักษณ์ (character) โลกทัศน์ (worldview) และลีลาการทำงาน (style) องค์ประกอบทั้ง 3 ของบุคลิกภาพนี้ให้ความสำคัญกับการพัฒนาและการบริหาร นอกจากนี้ Barber ยังเห็นว่า อัตลักษณ์ (character) เป็นทั้งส่วนเชื่อมโยงและตัวสะท้อนของความต้องการขั้นพื้นฐาน การป้องกันตนเองและความเปลี่ยนแปลงทางจิตของบุคคล

ในการอธิบายและพยากรณ์พฤติกรรมของผู้นำทางการเมืองนั้น Barber ใช้การวิเคราะห์สถานการณ์ (situational analysis) เพื่อดูความสัมพันธ์ระหว่างแบบสองทาง (two-way interactive) ระหว่างบุคลิกภาพและปัจจัยทางสถานการณ์ กล่าวคือ ต้องประเมินถึงการที่บุคลิกภาพและพฤติกรรมมีผลต่อการกำหนดรูปแบบของสถานการณ์และในขณะเดียวกันปัจจัยด้านสถานการณ์ก็เป็นตัวควบคุมพฤติกรรมของผู้นำทางการเมือง ทฤษฎีบุคลิกภาพนี้จึงได้ศึกษาถึงความสัมพันธ์ของบุคลิกภาพผู้นำทางการเมืองกับ 1) สถานการณ์ที่เอื้อต่อการมีอำนาจและ 2) บรรยากาศของความคาดหวังจากบุคคลอื่น

เพื่อให้เข้าใจทฤษฎีบุคลิกภาพของ Barber จำต้องศึกษาถึงความหมายขององค์ประกอบ 3 ส่วน ส่วนประกอบที่เห็นได้ชัดที่สุดของบุคลิกภาพคือ 1) ลีลาการทำงาน (style) Barber ให้ความหมายของลีลาการทำงานว่าเป็นแนวทางที่ใช้เป็นประจำในการปฏิบัติบทบาททางการเมือง ซึ่งประกอบด้วย วาทศิลป์ ความสัมพันธ์กับบุคคลอื่น และงานในหน้าที่ สำหรับงานวิจัยเรื่อง "The Lawmaker" ลีลาการทำงาน ของบุคคลหนึ่งบุคคลใดเป็นการพัฒนาด้านการปรับตัวที่เกิดขึ้นจากแรงผลักดันหรือความต้องการ 2) ทรัพยากร ได้แก่ความรู้ความสามารถที่บุคคลนั้นมีอยู่ และ 3) โอกาส หรือสถานการณ์ที่เอื้ออำนวยต่อบุคคลในการสร้างการทำงานที่เหมาะสมและสร้างความมั่นใจในตนเองตลอดจนความสามารถต่างๆ การปรับตัวดังกล่าวจะเกิดขึ้นในช่วงบรรจบของวัยรุ่นตอนปลายและวัยผู้ใหญ่ตอนต้น การค้นพบลีลาการทำงานของบุคคลนั้นนำไปสู่หนทางในอันที่บุคคลจะสร้างความสัมพันธ์กับสิ่งแวดล้อมในลักษณะที่ทำให้เกิดความพึงพอใจ

แนวคิดของ Barber เรื่อง ลีลาการทำงาน (style) นี้ เป็นแนวคิดที่มีประโยชน์มากในทางที่จะเชื่อมโยงบทบาทและปัจจัยต่างๆ ทางบุคลิกภาพเพื่อศึกษาพฤติกรรมของผู้นำในทุกๆ ตำแหน่งหน้าที่ ฉะนั้น Barber จึงกำหนดบทบาทที่ต้องการหรือหน้าที่ของผู้นำออกเป็น 3 บทบาท คือ การใช้วาทศิลป์ การงาน และความสัมพันธ์กับบุคคลอื่น



ส่วนประกอบที่สอง ของบุคลิกภาพ คือโลกทัศน์ (worldview) Barber ให้ความหมายว่าเป็น ความเชื่อทางปรัชญา และอุดมคติขั้นพื้นฐานของผู้นำทางการเมือง ที่มีส่วนเป็นตัวกำหนดพฤติกรรมของผู้นำ อย่างไรก็ตามองค์ประกอบของบุคลิกภาพส่วนนี้มิได้ถูกนำมาวิเคราะห์เป็นหลักสำคัญเท่าไรนัก ในแนวคิดของ Barber นั้น หลักสำคัญของบุคลิกภาพอยู่ที่อัตลักษณ์ (character) ซึ่งหมายถึง แนวทางที่ผู้นำใช้ในการดำเนินชีวิตของตนเอง และเป็นแนวทางที่มีลักษณะถาวร อัตลักษณ์มีการพัฒนาดังแต่ในวัยเด็ก ซึ่งเมื่อเปรียบเทียบกับอีกสององค์ประกอบที่กล่าวมาข้างต้นแล้ว โลกทัศน์เกิดขึ้นในช่วงวัยรุ่นและลีลาการทำงาน พัฒนขึ้นในช่วงวัยผู้ใหญ่ อัตลักษณ์ถูกพัฒนาและเติบโตจากประสบการณ์ในวัยเด็ก ซึ่งมีความสัมพันธ์กับบิดามารดาพี่น้อง เพื่อนวัยเด็ก ตลอดจนถึงตัวตนเองและปัจจัยด้านวัตถุโดยรอบ อย่างไรก็ตามแม้ว่าอัตลักษณ์จะเป็นตัวหลักค้ำและให้แนวทางที่ยิ่งใหญ่ของบุคลิกภาพ แต่ก็มิได้เป็นตัวตัดสินทั้งหมดของทัศนคติต่อโลกและลีลาการทำงาน Barber เน้นว่า อัตลักษณ์ของบุคคลจะควบคุมทัศนคติต่อโลกและลีลาการทำงานที่บุคคลนั้นจะพัฒนาในกาลต่อมา แต่ก็ยังมีช่องว่างสำหรับการพัฒนาความเปลี่ยนแปลงในด้านทัศนคติต่อโลกและลีลาการทำงานซึ่งสอดคล้องกับอัตลักษณ์กับบุคคลนั้นๆ

กล่าวโดยสรุปคือ ทฤษฎีของ Barber นี้มีวัตถุประสงค์เพื่อทำความเข้าใจถึงความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบทั้งสามประการของบุคลิกภาพผู้นำในการกำหนดพฤติกรรมของผู้นำนั้นๆ นั่นเอง จากแนวคิดที่กล่าวมาข้างต้น จึงได้สร้างรูปแบบของอัตลักษณ์ขึ้น 4 ประการ โดยพัฒนาจากภาวะเงื่อนไข 2 ด้าน คือ การปฏิบัติหน้าที่ (activity-passivity) และผลจากการปฏิบัติหน้าที่ (affect toward activity) ภาวะเงื่อนไขทั้งสองนั้นหมายถึงพลังงานหรือความพยายามที่บุคคลหนึ่งๆ ใ้ไปในการทำกิจกรรม และบุคคลนั้นรู้สึกอย่างไรต่อสิ่งที่เขาได้กระทำ

โดยการผสมผสานความสัมพันธ์แบบปฏิบัติของภาวะเงื่อนไขทั้งสองทำให้ Barber สร้างแบบแผนของอัตลักษณ์ 4 ประเภท คือ active-positive, active-negative, passive-positive และ passive - negative Barber ได้สอดแทรกแบบแผนของการเปลี่ยนแปลงเชิงจิตวิทยาในการอธิบายอัตลักษณ์ 4 ประเภท คือ

1) อัตลักษณ์แบบปรับตัว (adaptive) คือความสัมพันธ์แบบ active - positive ซึ่งเป็นความสอดคล้องระหว่างการปฏิบัติกิจกรรมสูงและความรู้สึกยินดีกับการปฏิบัติกิจกรรมนั้น ฉะนั้นจึงชี้ให้เห็นถึงความสัมพันธ์ของการได้รับการยอมรับในระดับสูงและผลสำเร็จในการดำรงอยู่ในสิ่งแวดล้อมนั้น Barber แสดงให้เห็นว่า บุคคลที่มีอัตลักษณ์ประเภทนี้ จะมองผลงานว่าเป็นคุณค่าและความสามารถที่จะใช้วิธีการของตนอย่างยืดหยุ่นและปรับเปลี่ยนได้ บุคคลนี้จะมองตนเองว่ามีการพัฒนาตนเองตลอดเวลาเพื่อบรรลุเป้าหมายของตนและจะมุ่งเน้นความสำเร็จเป็นสำคัญ

2) อัดลัทธิแบบบังคับหรือกดดัน (compulsive) คือความสัมพันธ์แบบ active - negative ซึ่งเป็นความขัดแย้งระหว่างการปฏิบัติกิจกรรมสูงและความรู้สึกไม่ยินดีกับการปฏิบัติกิจกรรมนั้น การปฏิบัติของบุคคลประเภทนี้จะมีลักษณะของการถูกบังคับเพื่อชดเชยความพอใจของตน บุคคลนี้将有ความทะเยอทะยานสูง ต้องการความก้าวหน้าและแสวงหาอำนาจลักษณะเช่นนี้จะทำให้บุคคลนั้นมีปัญหาอย่างต่อเนื่องในการควบคุมความรู้สึกที่ก้าวร้าวภาพพจน์ต่อตนเองนั้นคลุมเครือและไม่ต่อเนื่อง

3) อัดลัทธิแบบยอมตาม (compliant) คือความสัมพันธ์แบบ passive - positive บุคคลประเภทนี้มีจิตใจที่ยอมรับงานและคล้อยตามแนวทางของผู้อื่น เป็นบุคลิกภาพที่แสวงหาการยอมรับ และความนิยมชมชอบจากบุคคลอื่นเป็นรางวัลตอบแทนต่อการที่เขายอมตามและให้ความร่วมมือแทนที่จะยืนกรานต่อความคิดของตนเองทำให้บุคคลประเภทนี้ต้องประสบกับความขัดแย้งระหว่างการได้รับการยอมรับจากผู้อื่นในระดับต่ำและการมองในแง่ดีจนเกินไป

4) อัดลัทธิแบบถอนตัว (withdrawn) คือความสัมพันธ์แบบ passive - negative บุคคลประเภทนี้มุ่งให้ความสำคัญกับการทำงานตามหน้าที่ การทดแทนสำหรับการได้รับการยอมรับจากผู้อื่นในระดับต่ำขึ้นอยู่กับความรู้สึกของความไร้ประโยชน์ แนวโน้มของวิถีทางของบุคคลประเภทนี้ คือการถอนตัว หรือหลีกเลี่ยงจากความขัดแย้งและความไม่แน่นอนทางการเมืองโดยยึดความสำคัญของหลักการและกระบวนการที่คลุมเครือ

แม้ว่าอัดลัทธิ 4 ประเภท จะถูกแยกออกจากกันอย่างชัดเจนและดูเหมือนว่าแต่ละประเภทมีลักษณะที่เป็นเอกลักษณ์ในตัวของมันเอง แต่ในความเป็นจริงแล้ว Barber ให้ข้อสังเกตว่า ในบุคคลหนึ่งจะมีอัดลัทธิที่ผสมกันทั้ง 4 ประเภทของอัดลัทธิจะผิดแผกกันไปก็เฉพาะลักษณะเด่น

เพื่อให้การศึกษาวเคราะห์อัดลัทธิของอิทธิพลตำราจชัดเจนและสามารถแยกแยะได้ลึกซึ้งยิ่งขึ้น จึงได้ใช้ลักษณะที่ Barber ศึกษาอัดลัทธิของผู้สมัครเข้าชิงตำแหน่งสมาชิกสภาคอนเนคติกัต ในงานเขียน “The Lawmakers” มาใช้ร่วมกันกับการศึกษาบุคลิกภาพของประธานาธิบดีของสหรัฐอเมริกาใน “Presidential Characters”

ใน “The Lawmakers” Barber แบ่งรูปแบบของการปรับตัวเป็น 4 ประเภท เช่นกัน โดยพิจารณาภาวะเงื่อนไข 2 ด้าน คือ ระดับการปฏิบัติ (activity) และความยินดีที่จะกลับมารับตำแหน่งอีก (willingness to return) ทั้งนี้ได้แสดงถึงลักษณะของ 4 ประเภทโดยให้ชื่อที่แตกต่างกันคือ lawmakers, spectators, advertisers และ reluctant (ตามตารางที่ 2.2)



ตารางที่ 2.2

ลักษณะของอัตลักษณ์

ระดับการปฏิบัติหน้าที่

		สูง	ต่ำ
ความยินดีที่จะกลับมารับตำแหน่งอีก	มาก	lawmakers	spectators
	น้อย	advertisers	reluctants

Barber ได้ทำการสำรวจขั้นต้นจากเอกสาร การตอบแบบสอบถามและสัมภาษณ์ ที่สำรวจข้อมูล 3 ประเด็น คือ ภูมิหลัง (background) ลีลาการปฏิบัติงาน (style) และความรู้สึกต่องาน (affect toward activity) จากนั้นนำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์และแจกแจงการศึกษาออกเป็น 6 ส่วน คือ

1) การได้มาซึ่งตำแหน่ง หรือ การได้รับการเสนอชื่อให้ดำรงตำแหน่ง (nominations) : ประเด็นการเสนอชื่อนี้ เป็นประเด็นเฉพาะแตกต่างกันไปตามลักษณะของตำแหน่งผู้นำ ปัจจัยที่นำมาพิจารณาในส่วนนี้คือ สภาพแวดล้อมและความสัมพันธ์ระหว่างแรงผลักดัน ทรัพยากร และโอกาส

2) การแสดงปฏิกิริยาโต้ตอบต่อสถานการณ์ (reactions) : เมื่อบุคคลหนึ่ง บุคคลใด ต้องเข้ามามีบทบาทในสภาพแวดล้อมใหม่ซึ่งแตกต่างจากสภาพแวดล้อมเดิมที่เคยดำรงอยู่ ก็จะถูกกระทบโดยลักษณะเฉพาะของสภาพแวดล้อมใหม่นั้น ยิ่งไปกว่านั้นคนเรามากจะยึดติดกับค่านิยมเดิมๆ กลายเป็นแนวทางที่ถูกนำมาใช้สนองความต้องการส่วนตัว และมักจะนำไปสู่ปัญหาของการปรับตัว การศึกษาและทำความเข้าใจกับความขัดแย้งของปฏิกิริยาเหล่านี้ จะทำให้เห็นถึงองค์ประกอบและที่มาของปฏิกิริยาที่ผู้นำแสดงออกมา

3) ความรู้สึกเกี่ยวกับตนเอง (self) : ความต้องการของบุคคลในระดับผู้นำที่สำคัญคือ การได้รับการยอมรับในความเป็นตนเอง (self-approval) ดังนั้นจึงพบว่าปัญหาที่หนักหน่วงในการปรับตัว ก็คือ ความสามารถที่จะเข้ากันได้กับผู้อื่น ในส่วนนี้ จุดมุ่งหมายคือเพื่อค้นหาความต้องการพื้นฐานของผู้นำ

4) กลยุทธ์ในการปฏิบัติงาน (strategies) : บุคคลได้พัฒนาแนวทางการนำตนเองไปสู่เป้าหมายของชีวิตที่แตกต่างกัน แนวทางที่ใช้ในการปรับตัวและรูปแบบของพฤติกรรมสะท้อนให้เห็นถึงความต้องการหรือแรงผลักดัน ความสามารถหรือทรัพยากรที่มีอยู่ และสิ่งแวดล้อมที่เอื้ออำนวยหรือโอกาส แนวทางที่ถูกนำมาใช้ในบุคคลแต่ละประเภทมีรากฐานจากประสบการณ์ของบุคคลนั้นๆ

5) ความสนใจต่องานที่รับผิดชอบ : ผู้นำในทุกตำแหน่งจะสร้างกลไกในการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย เช่น การจัดตั้งคณะกรรมการทำงาน กลไกเหล่านี้เป็นตัวรับใช้น้ำที่เฉพาะกิจที่สำคัญ และยากที่จะเปลี่ยนแปลงประสิทธิภาพของผู้นำขึ้นอยู่กับ การปรับตัวที่สอดคล้อง และกลไกที่สนับสนุน

6) อนาคตในงานอาชีพ : ในส่วนนี้เป็นความพยายามในการคาดการณ์วิถีทางในงานอาชีพของบุคคลที่มีอัตลักษณ์ที่แตกต่างกัน ฉะนั้น จึงเป็นการยากที่จะชี้เฉพาะเจาะจงถึงอนาคตในงานอาชีพของบุคคลในแต่ละประเภท

สรุป อัตลักษณ์ของผู้นำแต่ละแบบ มีความเหมือนและความแตกต่างกัน โดยศึกษาจากประเด็นใหญ่ๆ 6 ประเด็น ดังกล่าวข้างต้น ซึ่งสามารถนำรายละเอียดมาเปรียบเทียบให้เห็นถึงความแตกต่างของอัตลักษณ์ทั้ง 4 แบบได้ (ตามตารางที่ 2.3)



ศูนย์วิทยทรัพยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



### ตารางที่ 2.3

#### เปรียบเทียบอัตลักษณ์ของผู้นำแต่ละประเภท

active - positive แบบปรับตัว (adaptive)	active - negative แบบบังคับหรือ ได้รับความกดดัน (compulsive)	passive - positive แบบยอมตาม (compliant)	passive - negative แบบถอนตัว (withdrawn)
<b>E) การได้มาซึ่งตำแหน่ง (nominations)</b>			
<p>ผู้ที่มีอัตลักษณ์ของการปรับตัวอย่างสอดคล้องมองว่าการได้มาซึ่งตำแหน่งเป็นการขยายขอบเขตของงานรับผิดชอบและเป็นความก้าวหน้าโดยธรรมชาติหนทางที่จะนำไปสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้นนั้น ราบรื่นกว่าบุคคลในประเภทอื่น มีจุดมุ่งหมายอยู่ที่สาระของการทำงานที่แท้จริง มิใช่เพียงความต้องการส่วนตัวหรือเพื่อผลประโยชน์ด้านอาชีพบุคคลนี้จะมีการเตรียมตัวที่พร้อมสรรพและมักมีการสนับสนุนจากครอบครัวด้วย</p>	<p>เหตุผลที่ทำให้ผู้นำมีอัตลักษณ์ประเภทบังคับนี้มี 2 ประการคือ ประการที่หนึ่งด้วยสถานการณ์ทางสังคมการเมืองที่มีการแข่งขันสูง ผู้ที่มีอัตลักษณ์นี้มีความเหมาะสมในแง่ของผู้ที่มีคุณสมบัติเยี่ยมทั้งความสามารถสถานภาพทางสังคมและความสัมพันธ์กับกลุ่มสังคม ประการที่สองคือ ทศนคติของตนเองต่อความต้องการความก้าวหน้าและความสามารถในการบริหารเวลาการทำงานที่นอกเหนือไปจากงานประจำ</p>	<p>โดยภูมิหลังไม่ค่อยมีเพื่อนหรือคนรู้จักในวงกว้างมาก่อน มักพบว่าการที่ได้รับตำแหน่งเนื่องจากไม่มีคนอื่นเหมาะสมแล้ว และมีความแปลกใจอย่างมากที่ได้รับการเสนอชื่อ ผู้ที่มีอัตลักษณ์เช่นนี้ ได้รับตำแหน่งเนื่องมาจากสิ่งแวดล้อมที่เอื้ออำนวย เป็นผู้ที่อยู่ในวงการมานานพร้อมกับความรอบคอบ รู้จักกาลเทศะ และมีความจงรักภักดีโดยความคิดของผู้นำประเภทนี้ มิได้คิดว่าตำแหน่งหน้าที่เป็นความท้าทายหรือต้องการแสวงหาอำนาจแต่อย่างใด</p>	<p>โดยลักษณะความคิดไม่มีความสนใจในความก้าวหน้าของงานอาชีพมากนัก มักจะเป็นบุคคลที่มาจากสังคมเมืองเล็กๆ ไม่ค่อยมีการแข่งขัน การได้รับการเสนอชื่อเพื่อรับตำแหน่งนั้นเป็นเพราะมีความสัมพันธ์อันดีและยาวนานกับคนในสังคมนั้น แม้ในส่วนลึกจะไม่อยากได้ตำแหน่ง แต่ก็ยอมรับเพราะต้องการรู้สึกว่าคุณค่าสามารถทำงานได้ และที่สำคัญคือไม่ชอบการอยู่โดยลำพัง การเสนอบุคคลประเภทนี้เข้ารับตำแหน่งก็เพื่อสร้างความสัมพันธ์เป็นอันหนึ่งอันเดียวกันในสังคมกลุ่ม เพราะเป็นบุคคลที่มีความสัมพันธ์กับกลุ่มนานและมักมีความเกี่ยวข้องในหลายๆ วงการ</p>

ตารางที่ 2.3 (ต่อ)

active - positive แบบปรับตัว (adaptive)	active - negative แบบบังคับหรือ ได้รับความกดดัน (compulsive)	passive - positive แบบยอมตาม (compliant)	passive - negative แบบถอนตัว (withdrawn)
<b>2.) การแสดงปฏิกิริยาต่อสถานการณ์ (reaction)</b>			
<p>เมื่อได้รับมอบหมายในตำแหน่งหน้าที่ใหม่จะอุทิศตนให้อย่างเต็มที่ แม้จะต้องประสบกับปัญหาและมีปฏิกิริยาทั้งทางด้านบวกและลบ ตามความรู้สึกรายได้สิ่งแวดล้อมนั้น เช่นเดียวกับคนอื่นๆ ผู้มีอัตลักษณ์นี้จะสามารถเลือกหาวิธีการตอบรับได้อย่างมีเหตุผล ปฏิกิริยาที่เกิดขึ้น ได้แก่</p> <p>1) การมีส่วนร่วมที่แท้จริง หมายถึง มีส่วนร่วมที่จะผลักดันผลงานที่ตนมีส่วนคิดและแสดงความคิดเห็น ปฏิกิริยาที่ผิดหวังอาจเกิดขึ้นได้ สิ่งที่เขาคิดอยู่ไม่ได้รับการยอมรับ ความยินดีของการมีส่วนร่วมคือ ได้เป็นส่วนสำคัญของงาน และ งานนั้นสามารถลุล่วงปฏิบัติงานให้ตามแนวทางที่คาดหวัง</p>	<p>ปฏิกิริยาได้ตอบสนองต่อสภาวะแวดล้อมใหม่ เกิดจากความกดดันที่ต้องทำในสิ่งที่ขัดแย้งกับความคิดและความเชื่อที่มีอยู่ การกระทำหรือกิจกรรมใดๆ ที่จะต้องมีผลประโยชน์ คำนึงถึงผลได้ผลเสียเสมอ ความคิดที่จะแสวงหาอำนาจจากตำแหน่ง เมื่อไม่เป็นตามความปรารถนาจะมีความรู้สึกเสียดาย มีความคิดและการตัดสินใจด้วยตัวเอง แต่ขณะเดียวกันก็เรียนรู้ที่จะทำตามเมื่อถูกกดดันจากสิ่งแวดล้อมภายนอกที่มีอำนาจเหนือกว่า แต่ทำไปด้วยความไม่เต็มใจ และยังคงเชื่อในความคิดของตนความรู้สึกอึดอัดที่เกิดจากการถูกบังคับเกิดจาก</p> <p>1) ถูกบังคับให้ทำในสิ่งที่ไม่อยากทำ</p>	<p>ผู้มีอัตลักษณ์แบบยอมตาม นี้มีลักษณะที่เป็นมิตรไม่นิยมความขัดแย้ง ความพึงพอใจมาจากความเป็นที่ชื่นชม ได้รับการยอมรับ เป็นที่รักและได้รับความยกย่องนับถือจากบุคคลอื่น ปรารถนาที่จะรู้ถึงความรู้สึกที่บุคคลอื่นมีต่อตนเอง ต้องการจะเป็นส่วนหนึ่งของสังคม ปฏิกิริยาที่แสดงออกมาคือการมองโลกในแง่ดี เป็นผู้มีความสุขพอใจที่เต็มใจที่จะให้ความร่วมมือในการทำงานมากกว่าจะสร้างปัญหาความขัดแย้ง ใช้วิธีคล้อยตามผู้อื่น วิตกกังวลต่อความพึงพอใจของผู้อื่น ทำตัวให้เข้ากันได้ทุกคน เพราะฉะนั้นอาจสรุปได้ว่าปฏิกิริยาที่แสดงออกมานั้นเพื่อมุ่งหวัง (1) การยอมรับให้</p>	<p>ปฏิกิริยาของผู้มีอัตลักษณ์แบบถอนตัวนี้เกิดจากความคิดว่าตำแหน่งเป็นสิ่งแปลกใหม่ที่เข้ามาในชีวิต แต่มิใช่เป็นความแปลกใหม่ที่นำต้นตอเหมือนแบบ (compliant) ใดๆก็ตาม ด้วยประสบการณ์ชีวิตที่มีมาทำให้เข้าใจสิ่งแวดล้อมใหม่นั้นได้ แต่อาจใช้เวลาค่อยๆ คิดค่อยๆ ทำ ไม่ตัดสินใจในทันที ผู้นำแบบนี้มองว่าความตื่นตกใจเป็นอันตรายต่อการทำงาน ปฏิกิริยาที่แสดงออกมาต่อสิ่งแวดล้อมใหม่นี้เกิดจากความรู้สึกว่าตนเองไม่มีความรอบรู้เพียงพอ งานที่ได้รับมอบหมายมีความยุ่งยากซับซ้อน น่าเบื่อ และรวดเร็วเกินไป วิถีชีวิตของผู้นำจะขัดแย้งกับวิถีชีวิตของผู้มี</p>



ตารางที่ 2.3 (ต่อ)

active - positive แบบปรับตัว (adaptive)	active - negative แบบบังคับหรือ ได้รับความกดดัน (compulsive)	passive - positive แบบยอมตาม (compliant)	passive - negative แบบถอนตัว (withdrawn)
<p>2) เหตุผลในการโน้มน้าวชักชวน ในอันที่จะทำความเข้าใจ เข้าถึงความคิดเห็นและความรู้สึกของผู้อื่นไม่ว่าจะเหมือนหรือไม่เหมือนกับตนก็ตาม</p> <p>3) การสร้างการปฏิบัติงานเป็นกลุ่ม การทำงานร่วมกันเป็นทีมให้ทุกคนมีส่วนร่วมเป็นผู้ที่สามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ดี</p> <p>    ปฏิบัติของผู้อื่นมีอิทธิพลต่อคตินี้เน้นการปรับตัวตามบทบาทมากกว่าสถานการณ์ที่ตนดำรงอยู่ ความพึงพอใจเกิดขึ้นจาก : การผลิตผลงานที่ปรารถนา กระบวนการตัดสินใจเป็นไปอย่างมีเหตุผล และการยอมรับผู้อื่นโดยถ่องแท้</p>	<p>2) ถูกบังคับให้ยอมจำนนต่อความชอบของบุคคลอื่นซึ่งขัดแย้งกับความเชื่อและความต้องการของตนเอง</p> <p>3) ถูกบังคับให้สละอำนาจโดยชอบธรรมของตนเองให้ผู้อื่น</p> <p>    มีการแสดงปฏิกริยาโต้ตอบทางคำพูดต่อความกดดันที่เกิดขึ้น เช่น "อย่ามายุ่งกับฉัน" "ฉันมีสิทธิ์ที่จะออกความคิดเห็น" หากถูกบังคับให้ยอมจำนนต่อความชอบของผู้อื่น "ฟังฉัน" หากถูกบังคับให้ระงับการใช้อำนาจของตน</p>	<p>เป็นส่วนของกลุ่มหรือสังคม (2) มีศักดิ์ศรีของการได้เป็นสมาชิกของกลุ่ม และ (3) ความพึงพอใจหรือรางวัลคือการที่บุคคลอื่นแสดงออกซึ่งการยอมรับกับตนโดยตรง</p>	<p>อัตลักษณ์ประเภทนี้ ที่ค่อนข้างซ้ำ เนินนาบ ในการตัดสินใจจะต้องคิดไตร่ตรองซึ่งน้ำหนักเสียก่อนจึงตัดสินใจเนื่องจากมาจากสังคมที่มีความใกล้ชิดผูกพันและมีวิถีชีวิตที่เรียบง่ายเป็นประจำมาตลอดชีวิตจึงรู้สึกเป็นการยากที่จะปรับตัวกับภาระหน้าที่เข้ามาใหม่ สรุปได้ว่าปฏิกริยาที่เกิดขึ้นนั้นเพื่อสนองตอบต่อความคับข้องใจและปัญหาคือ</p> <p>1) รู้สึกลำบากใจในการปรับตัวกับผู้คนใหม่ๆ เพราะจะใช้ลักษณะสร้างความผูกพันใกล้ชิดที่มีมาช้านานมากกว่าการสร้างความรู้สึกละเอียด</p> <p>2) เคยชินกับชีวิตที่เรียบง่าย งานใหม่เป็นกระบวนการที่ซับซ้อนและเข้าใจยากต้องการ</p>

ตารางที่ 2.3 (ต่อ)

active - positive แบบปรับตัว (adaptive)	active - negative แบบบังคับหรือได้รับความกดดัน (compulsive)	passive - positive แบบยอมตาม (compliant)	passive - negative แบบถอนตัว (withdrawn)
			<p>ความรวดเร็วในการตัดสินใจซึ่งขัดกับนิสัยดั้งเดิม</p> <p>3) ไม่ชอบความเปลี่ยนแปลงบ่อยๆ ภูมิหลังของงานมักเป็นงานประจำ(routine) แต่งานใหม่ต้องทำโดยฉับพลันและเปลี่ยนแปลงเสมอจะรู้สึกอึดอัด</p>
<b>3. ความรู้สึกเกี่ยวกับตนเอง</b>	<b>(self)</b>		
<p>เป็นผู้ที่มีความเป็นตัวของตัวเองและเติบโตตามกาลเวลา ความสนใจในการเมืองการปกครองมีมาแต่วัยเด็กและหยั่งรากลึก ลงไปในบุคลิกภาพคือมีแนวโน้มให้ความสำคัญกับงานที่เผชิญอยู่ตรงหน้า โดยลักษณะมีความฉลาดปราดเปรื่อง มีความเข้าใจตนเองรู้จักคุณค่าและความสามารถของตน สามารถเผชิญกับปัญหาได้อย่างดี</p>	<p>เป็นผู้ที่มีความทะเยอทะยานสูง ซึ่งอาจสามารถเป็นภัยต่อตนเองได้ ลักษณะของความร้อน มีความอดทนต่ำทำให้เกิดความกดดัน ความตั้งใจมุ่งหวังอยู่ที่ความพยายามที่จะบรรลุความสำเร็จ ความทะเยอทะยานกลายเป็นภาระที่ผูกพันและตั้งเงื่อนไขกับตนเองที่จะไปให้ถึงจุดมุ่งหมายอย่างรวดเร็ว</p>	<p>ลักษณะสำคัญคือความพยายามในการลดความเป็นตัวตน ในการแสวงหาการได้รับการยกย่องและความรักใคร่ชื่นชมจากบุคคลอื่น บุคคลประเภทนี้มีความอ่อนไหวต่อความคิดเห็นและการประเมินจากผู้อื่นพฤติกรรมที่แสดงออกในส่วนนี้คือ</p> <p>1) ไม่แยแสกับสิ่งที่จะเกิดขึ้น ถือคติว่าอะไร</p>	<p>บุคคลประเภทนี้มองตนเองว่าทำงานตามหน้าที่ เป้าหมายของการรับตำแหน่งงานเพราะมองว่าตนเองเป็นหนี้สังคม มีคุณธรรมส่วนตัวที่จะสร้างความสัมพันธ์และความสงบเรียบร้อยให้สังคม มีความรู้สึกอย่างแรงกล้าต่อความผูกพันภาระหน้าที่ ลักษณะโดยทั่วไปจะเป็นคนง่ายๆ ดูเหมือนมีชีวิตที่มีความสุข</p>



ตารางที่ 2.3 (ต่อ)

active - positive แบบปรับตัว (adaptive)	active - negative แบบบังคับหรือ ได้รับความกดดัน (compulsive)	passive - positive แบบยอมตาม (compliant)	passive - negative แบบถอนตัว (withdrawn)
<p>และยอมรับกับปัญหาและความผิดพลาดของตนเอง มีอารมณ์ขันและให้อภัยตนเองพร้อมที่จะแก้ไขใหม่ การมองตนเองว่ามีการพัฒนาอย่างต่อเนื่องมีการเติบโตในงานอาชีพสามารถยอมรับต่อสิ่งแวดล้อมใหม่ มีความมานะอดทนเพื่อบรรลุจุดมุ่งหมายที่มีคุณค่า เป็นผู้มี ความมั่นใจในตัวเองการปรับตัวกับสิ่งใหม่จะให้โอกาสและเวลากับตัวเองเป็นผู้ที่มองการณ์ไกลสามารถรอเพื่อผลสำเร็จที่ดีในอนาคตโดยมีปัจจุบันเป็นพื้นฐาน</p> <p>บุคลิกภาพของผู้มีอัตลักษณ์ประเภทนี้สามารถเข้าใจได้ใน 2 ระดับ คือ</p> <p>1) ในระดับความสัมพันธ์กับสิ่งแวดล้อมภายนอกสามารถปรับตัวได้เป็นอย่างดี เนื่องจากมีความ</p>	<p>เร็ว สร้างความวิตกกังวลให้เกิดขึ้นว่าจะไปถึงเร็วหรือช้า มีผู้อื่นล้าหน้าตนหรือไม่ประการ คือ</p> <p>ผู้มีอัตลักษณ์แบบบังคับนี้จะให้ความสนใจว่าผู้อื่นมองตนเองอย่างไร และใช้เวลาส่วนใหญ่ในการสร้างภาพจน์ต่อสาธารณชนเพื่อที่จะผลักดันให้สิ่งที่ตนมุ่งหวังเป็นที่ยอมรับมากที่สุด บุคคลประเภทนี้จะมองตนเองจากมาตรฐาน 2 ประการ คือ</p> <p>1) ประเมินระยะทางและอัตราการเข้าไปถึงจุดมุ่งหมายแห่งความสำเร็จ ซึ่งก็คือความสำเร็จในอาชีพการงานเมื่อล้มเหลวที่จะบรรลุมาตรฐานที่ตั้งไว้นี้จะรู้สึกวิตกกังวล</p> <p>2) มาตรฐานที่ตั้งไว้ว่าพฤติกรรมที่แสดงออก</p>	<p>จะเกิดก็ต้องเกิด ขาดความรู้สึกลึกซึ้งกับตนเองและสังคมโลกของตนเอง ประสพการณ์ที่ได้รับถือว่าเป็นความแปลกใหม่และไม่ถาวรเมื่อได้เข้าร่วมกับสังคมใหม่ดำเนินคล้อยตามผู้ซึ่งมีความคิดที่ว่า "เข้าเมืองตาหลิ่วต้องหลิ่วตาตาม" หรือ "when in Rome, do as the Romans do."</p> <p>2) ความสงสัยในตัวเอง บุคคลประเภทนี้มักขาดความเชื่อมั่นในตัวเอง มีความกลัวต่อการกระทำในสิ่งที่อาจสร้างความไม่พอใจ การประเมินพิจารณาตนเองมักดูจากสิ่งที่ผู้อื่นคิดกับตนเองมากกว่ามีความเข้าใจในตนเอง</p> <p>3) ให้ความสำคัญกับสิ่งที่ผู้อื่นคิด กลัวว่าตัวเองจะไม่มีคุณค่ากับผู้อื่น</p>	<p>มากกว่าผู้มีอัตลักษณ์แบบคล้อยตามความคิดต่อตนเองมีพื้นฐานจากทัศนคติมากกว่าแรงผลักดันหรือความขัดแย้งภายในผู้นำที่มีอัตลักษณ์แบบถอนตัวนิยมคนทำงานมากกว่าคนที่ใช้กำลังต่อสู้ ฉะนั้นความยากลำบากในการปรับตัวเองให้เข้ากับงานการปกครองเกิดจากความขัดแย้งระหว่างวิถีชีวิตส่วนตัว คุณธรรมในใจที่มีอยู่ช้านานในสังคมที่อบอุ่นกับตัวแปรที่ตรงข้ามในวิถีชีวิตทางการเมือง เขาพบว่าผู้คนวิถีทางและกระบวนการเป็นความแปลกประหลาด ประกอบกับอายุที่มากกว่าข้อจำกัดทางการ</p>

ตารางที่ 2.3 (ต่อ)

<b>active - positive</b> <b>แบบปรับตัว</b> <b>(adaptive)</b>	<b>active-negative</b> <b>แบบถูกบังคับหรือ</b> <b>ได้รับความกดดัน</b> <b>(compulsive)</b>	<b>passive-positive</b> <b>แบบยอมตาม</b> <b>(compliant)</b>	<b>passive-negative</b> <b>แบบถอนตัว</b> <b>(withdrawn)</b>
<p>เข้าใจในความเป็นจริงและ</p> <p>2) ในระดับความสัมพันธ์ภายในนั้นคือ มีความเข้าใจตนเอง เพื่อตอบรับกับสิ่งแวดล้อมที่เปลี่ยนไป โดยยังสามารถคงความเป็นตัวของตัวเอง อยู่ให้เวลาตนเองและค้นหาหนทางที่จะเรียนรู้</p>	<p>มาต้องเป็นไปตามสามัญสำนึกของตนเองไม่ว่าผู้อื่นจะคิดอย่างไรก็ตามเขาจะต้องทำในสิ่งที่ถูกต้องต่อหลักการที่เขาถืออยู่</p> <p>ความล้มเหลวที่จะบรรลุถึงมาตรฐานนี้จะทำให้เกิดความรู้สึกผิดเพราะฉะนั้นความเครียดหรือความกดดันที่เกิดขึ้นนี้เกิดจากความขัดแย้งระหว่างความทะเยอทะยานและจริยธรรมที่มีอยู่ เขาปรารถนาที่จะเป็นคนสุภาพ น่าเคารพนับถือแต่ก็มีความคิดว่าไม่สามารถก้าวไปข้างหน้าได้หากคงคุณธรรมเช่นนั้นไว้ ธรรมชาติของมนุษย์ควรจะเป็นไปตามวิธีทางของมัน</p>	<p>เมื่อผู้อื่นกล่าวชมมักกังวลว่าจะจริงหรือไม่มีความวิตกกังวลต่อความรู้สึกนึกคิดของบุคคลอื่นสูง</p>	<p>ศึกษา และการขาดความสามารถในการเข้าสังคม สร้างความไม่ยืดหยุ่นในการปรับตัวต่อสถานการณ์ใหม่ความรู้สึกต่อหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายและความปรารถนาที่จะทำให้ลุล่วงก็เพื่อตอบสนองรับใช้สังคม</p>



ตารางที่ 2.3 (ต่อ)

active - positive แบบปรับตัว (adaptive)	active - negative แบบบังคับหรือ ได้รับความกดดัน (compulsive)	passive - positive แบบยอมตาม (compliant)	passive - negative แบบถอนตัว (withdrawn)
<b>4. กลยุทธ์ในการปฏิบัติงาน (strategies)</b>			
<p>คือขั้นตอนสู่ความสำเร็จ เมื่อได้รับมอบหมายงานจะใช้เวลาในการคิด ศึกษาหาข้อมูลอย่างจริงจัง และใช้วิธีการปรับตัวให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เผชิญอยู่ วิธีการที่ใช้ในการทำงานและการตัดสินใจมี 2 ขั้นตอน คือ การวางแผนบทบาท และการกำหนดบทบาท ส่วนในการวางแผนบทบาทนั้น จะใช้เทคนิค 5 ขั้นตอน คือ</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1.) รับผิดชอบต่อปัญหาที่เกิดขึ้น</li> <li>2.) วิเคราะห์แจกแจงทางเลือกภายใต้ขอบเขตที่เป็นไปได้</li> <li>3.) สร้างสมมติฐานให้แต่ละทางเลือก</li> <li>4.) ประเมินทางเลือกต่างๆตามการนำไปใช้ทางสังคมและส่วนตัว</li> </ol>	<p>ในการพัฒนาวิธีการที่ใช้ในการทำงาน จำเป็นต้องเข้าใจที่มาของปัญหาในการพัฒนาวิธีการขึ้นมาตอบสนอง ปัญหาของผู้มีอัตลักษณ์แบบบังคับมีด้วยกัน 3 ประการ</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1.) ความว้าวุ่นใจ (anxiety) ต่อความก้าวหน้าของตน ความวิตกกังวลต่อความล้มเหลวเมื่อเทียบกับเพื่อนรุ่นเดียวกัน</li> <li>2.) ความรู้สึกผิด (guilt) โดยปกตินั้นบุคคลประเภทนี้มีความสมบูรณ์พร้อมในแง่มาตรฐานทางศีลธรรมจรรยา และเป็นตัวผลักดันให้เกิดคำถามต่อตนเองว่าควรจะใช้วิธีใดในการบรรลุจุดมุ่งหมาย</li> <li>3.) ความวิตกกังวล (frustration) เกิดขึ้นควบคู่กับปัญหาทั้ง 2 ข้างต้น</li> </ol>	<p>เทคนิคที่บุคคลประเภทนี้ใช้เพื่อบรรลุดุฤประสงค์ของตนในการให้เป็นที่ยอมรับคือ ความเป็นผู้ตามเมื่อต้องเผชิญกับช่องว่างระหว่างสิ่งที่เป็นอย่างกับสิ่งที่ต้องการ จะเกิดความเครียดความรู้สึกนี้เป็นไปในแบบที่เกิดความไม่พอใจจนถึงความหมดหวัง ลักษณะที่เกิดขึ้นอาจสรุปได้คือ ประการแรก อาจเกิดปฏิกิริยาตอบโต้ที่รุนแรง แต่ความรู้สึกนี้สะท้อนกลับมาเป็นการโทษตัวเอง ประการที่สอง คือการถอนตัวจากกลุ่มสังคมโดยเฉพาะเมื่อพบว่าตนเองไม่สามารถบรรลุถึงบรรทัดฐานของสังคมกลุ่มนั้นๆได้ และประการที่สาม คือดำเนิน</p>	<p>วิธีการที่นำมาใช้ในการปฏิบัติหน้าที่เพื่อสร้างความพอใจร่วมระหว่างความสำนึกตามหน้าที่ของตนกับความคิดว่าตนเองไม่มีความสามารถที่จะตอบรับต่อสภาวะแวดล้อมใหม่นี้ แนววิธีการที่ใช้ คือ</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1.) ถอนตัวจากวงการการปกครอง เนื่องจากไม่ชอบการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ทำให้ต้องตัดสินใจแบบรวดเร็วบวกกับลักษณะที่ชอบคิดให้รอบคอบก่อนการตัดสินใจและถ้าไม่แน่ใจก็จะไม่ตัดสินใจ วิธีการปรับตัวที่ใช้ในการถอนตัวคือไม่พูดเสนอความคิดเห็น เห็นว่าการพูดหรือการโต้เถียง เป็นเรื่องไร้สาระวิธีการที่สองที่ใช้ คือ ทำความเข้าใจถึงการทำตัว</li> </ol>

ตารางที่ 3.2 (ต่อ)

<p>active - positive แบบปรับตัว (adaptive)</p>	<p>active - negative แบบบังคับหรือ ได้รับความกดดัน (compulsive)</p>	<p>passive - positive แบบยอมตาม (compliant)</p>	<p>passive - negative แบบถอนตัว (withdrawn)</p>
<p>5.) กำหนดทางเลือกตามลักษณะของบทบาทในขั้นตอนกำหนดบทบาทของตนเองนั้น จะดำเนินการใน 3 รูปแบบคือ</p> <p>1.) บทบาทของตัวเอง แทนสาธารณชน ยอมรับต่อการวิพากษ์วิจารณ์</p> <p>2.) บทบาทของผู้รณรงค์ โดยใช้วิธีการโน้มน้าวชักจูงด้วยเหตุผลของคุณงามความดีและการอภิปรายอย่างเป็นทางการ</p> <p>3.) บทบาทของผู้ประณาม ยอมรับที่จะเปลี่ยนแปลงหรือเลื่อนเป้าหมายส่วนตัว</p>	<p>ทำให้เพิ่มความรู้สึกว่าความสมบูรณ์มั่นคงของตนเองถูกคุกคามและสิ่งแวดล้อมภายนอกเป็นอุปสรรคต่อความก้าวหน้าของตน</p> <p>คุณลักษณะของผู้มีอัตลักษณ์แบบบังคับด้านวิธีการ มีความคล้ายคลึงกับประเภทปรับตัวอย่างสอดคล้องในแง่ที่จะสร้างแบบแผนวิธีการของการทำงานจริงจึงเติบโตแต่จะต้องสู้กับแรงกดดันและอุปสรรคต่างๆ แต่จะแตกต่างกับผู้มีอัตลักษณ์แบบปรับตัวให้สอดคล้องตรงที่พฤติกรรมที่ตอบสนองจะเป็นไปแบบของความก้าวร้าว (aggressive) แต่ก็ไม่ใช่ความแข็งแกร่งโดยตรงที่เดียนัก เพราะตระหนักอยู่เสมอว่าพฤติกรรมที่แข็งแกร่งอาจทำลาย</p>	<p>การเพื่อให้บรรลุถึงความสำเร็จเพื่อสร้างความนับถือและคุณค่าของตน ในท้ายที่สุด บุคคลประเภทนี้มีความสงสัยในตัวเอง จะ ตอบได้ความรู้สึกเหล่านี้ ด้วยการใช้วิธีการ <u>คล้อยตาม</u> กลุ่ม และวิธีการนี้ถูกใช้จนเป็นนิสัยถาวรในการดำเนินชีวิตวิธีการต่างๆ ที่ใช้เพื่อคล้อยตามแยกเป็นลักษณะต่างๆ ได้คือ</p> <p>1.) การยอมจำนน (submitting) จากการสัมภาษณ์ของ Barber พบว่า บุคคลประเภทนี้จะใช้วิธี "ฟังอย่างตั้งใจสงบปากสงบคำ และทำตามผู้นำของกลุ่ม"</p> <p>2.) ระวังความก้าวร้าว (taboo on personal aggression) ไม่สร้างศัตรู ใช้ความเป็นมิตร</p> <p>3.) หลีกเลี่ยงความ</p>	<p>ให้สอดคล้อง และประการที่สาม ฝ้ามองดูเพียงเพื่อรักษาผลประโยชน์ของกลุ่มสังคมย่อยที่ตนเองดูแลอยู่</p> <p>2.) ถอนตัวไปใช้วิธีการที่มีระบบผู้มีอัตลักษณ์ประเภทนี้จะถอนตัวจากการตัดสินใจที่ลึกลับ ดังนั้นจึงใช้วิธีให้ความสนใจเฉพาะกับงานประจำ (routine) และงานที่มีขั้นตอนเฉพาะชัดเจนมีกฎเกณฑ์ตายตัวเป็นระบบ</p> <p>3.) ถอนตัวไปหาลักษณะของตนเอง จะใช้เทคนิคที่เข้ากันได้กับความรู้สึกสำนึกต่อหน้าที่ 3 ประการ คือ ลดความทะเยอทะยานส่วนตัว ปฏิบัติตามคุณธรรมโดยเคารพต่อหน้าที่และท้ายที่สุดคือ ไม่กลับมาในตำแหน่งหน้าที่นี้อีกเลย</p>



ตารางที่ 2.3 (ต่อ)

<p>active - positive แบบปรับตัว (adaptive)</p>	<p>active - negative แบบบังคับหรือ ได้รับความกดดัน (compulsive)</p>	<p>passive - positive แบบยอมตาม (compliant)</p>	<p>passive - negative แบบถอนตัว (withdrawn)</p>
	<p>ความมีชื่อเสียงซึ่งเป็นเป้าหมายของชีวิตอยู่ ฉะนั้นความแข็งแกร่งจะถูกแสดงออกมาในรูปที่ไม่สร้างความเสียหาย</p> <p>ปฏิกิริยาที่ตอบสนองต่อสิ่งแวดล้อมใหม่ของผู้มีอัตลักษณ์แบบบังคับสามารถแยกเป็น 3 ลักษณะ กล่าวคือ</p> <p>(1) เพื่อที่จะลดความกังวลต่อความก้าวหน้าของตนเอง จึงทำให้มองผู้อื่นว่าด้อยกว่าตนเอง</p> <p>(2) มาตรฐานทางจรรยาบรรณที่มีอยู่ทำให้รู้สึกผิดเสมือนเป็นคนที่ไม่มีความจริงเพราะจะต้องแสดงว่าชอบหรือกระทำในสิ่งที่ตนไม่ปรารถนา จึงตอบสนองในลักษณะที่มองคนอื่นว่ามีความเห็นแก่ตัวด้วยกันทั้งนั้นทำให้รู้สึกว่าได้เป็นคนเลวอยู่เพียง</p>	<p>โดดเดี่ยว (avoiding loneliness) สร้างความสัมพันธ์และความรู้สึกที่เกี่ยวข้องกับผู้อื่น</p> <p>4.) วิตกกังวลเกี่ยวกับความสำเร็จ (dangers of success) ให้ความสำเร็จเป็นของกลุ่มมากกว่าตนเอง พึ่งพาความคิดริเริ่มจากผู้อื่น เมื่อจะปฏิบัติหน้าที่ใดถือว่าเป็นเพียงความรับผิดชอบตามหน้าที่ เพราะฉะนั้นการประสบความสำเร็จไม่มีบทบาทสำคัญในการปรับตัวของผู้นำแบบนี้</p> <p>วิธีการปรับตัวของผู้มีอัตลักษณ์แบบคล้อยตามใช้วิธีการ 3 แบบ คือ การมีส่วนร่วมแบบทดแทนผู้อื่น การเข้าสังคมแบบผิวเผิน และยอมจำนนต่อผู้อื่น</p>	

## ตารางที่ 2.3 (ต่อ)

active - positive แบบปรับตัว (adaptive)	active - negative แบบบังคับหรือ ได้รับความกดดัน (compulsive)	passive - positive แบบยอมตาม (compliant)	passive - negative แบบถอนตัว (withdrawn)
	<p>ลำพังทัศนคติของบุคคล ประเภทนี้ที่คิดว่าทุกคนก็ ทำเหมือนกัน (everybody-doing-it) ทำให้ สามารถเก็บงานนี้เสียคือ รับชิ้นงาน</p> <p>(3) ในการลดความ กดดันที่เกิดขึ้น จะใช้ "เวลา" เป็นปัจจัยที่สำคัญ ในระดับของความมีจิต สำนึก บุคคลนี้ยินดีที่จะ เสียสละบางสิ่งบางอย่าง ขณะนี้ เพื่อที่จะได้คืน กลับมาภายหลัง เก็บงาน ความแข็งแรงไว้ก่อน และคาดหวังว่าจะได้ แสดงออกมาในภายหลัง ผู้นำประเภทนี้ไม่ เหมือนกับผู้นำประเภท เป็นผู้ตาม ในลักษณะกิจ กรรมทั้งหมดจะมุ่งไปที่ การงาน แต่จะเหมือนกับ ผู้นำประเภทยอมตามนี้ ตรงที่ไม่มีใจให้กับงาน</p>		



## ตารางที่ 2.3 (ต่อ)

active - positive แบบปรับตัว (adaptive)	active - negative แบบบังคับ (compulsive)	passive - positive แบบยอมตาม (compliant)	passive - negative แบบถอนตัว (withdrawn)
<b>5. ความสนใจต่องานที่รับผิดชอบ</b>			
<p>งานของผู้มีอัตลักษณ์ประเภทนี้รับผิดชอบเรียกว่า ความชำนาญพิเศษ ซึ่งแสดงออกมาโดยธรรมชาติความสามารถที่จะสร้างการตัดสินใจที่ชัดเจนจากขั้นตอนของการแยกแยะปัญหา อย่างไรก็ตามอาจมีข้อบกพร่องของงานเกิดขึ้นได้ เนื่องจากการขยายขอบเขตของจุดแข็งของตนเองที่มากเกินไป หรือมุ่งหวังความสมบูรณ์ของงานจนอาจทำให้ผิดหวังและเป็นผลต่อประสิทธิภาพของ กระบวนการของงานหรือตำแหน่งได้ บางครั้งอาจยึดถือหลักการหรือทฤษฎีมากเกินไปจนมองข้ามไปว่าการตัดสินใจต้องเป็นของส่วนรวมหรือกลุ่มของสังคม</p>	<p>มีส่วนร่วมในกลุ่มงานของตนเองค่อนข้างน้อยทำงานคนเดียวมากกว่าจะร่วมงานกับกลุ่มเพราะเชื่อว่าความสำเร็จไม่สามารถแบ่งปันได้ ในการทำงานมุ่งความเป็นที่นำนับถือ ไม่ใช่ความรักใคร่ชื่นชม ชีวิตจะยากลำบากแต่มีผลได้มากที่สุดและเต็มไปด้วยแรงอุตสาหะ สรุปลภาพรวมในการทำงานตามตำแหน่งที่ได้รับมอบหมายนั้นจะเหมาะสมหรือไม่ขึ้นกับลักษณะของงาน เพราะปัญหาการทำงานของบุคคลประเภทนี้ขึ้นอยู่กับ</p> <p>(1) การขาดความผูกพันในงานที่ทำ</p> <p>(2) ไม่มีความอดทนระยะยาว</p> <p>(3) ให้ความสำคัญ</p>	<p>มีลักษณะง่ายต่อการโน้มน้าวชักชวน มีส่วนสนับสนุนหรืออุทิศตนกับการทำงานค่อนข้างน้อย</p>	<p>หากมีการเปลี่ยนแปลงจะเปลี่ยนแปลงการกระทำอย่างช้าๆ และสร้างบทบาทสำคัญบนรากฐานที่คุ้นเคยเท่านั้น ให้ความสำคัญกับเสรีภาพมากกว่าจะทำหน้าที่โดยเคร่งครัด</p>

ตารางที่ 2.3 (ต่อ)

active-positive แบบปรับตัว (adaptive)	active - negative แบบบังคับหรือ ได้รับความกดดัน (compulsive)	passive - positive แบบยอมตาม (compliant)	passive - negative แบบถอนตัว (withdrawn)
	กับสถานภาพและอำนาจมากกว่าความรู้ความสามารถที่จะได้รับ		
<b>6. อนาคตในวัยผู้ใหญ่</b>			
ความสามารถของผู้ที่มีอัตลักษณ์ประเภทนี้เป็นที่ต้องการ เมื่อได้เข้ามาในวงการอาชีพแล้ว ก็จะเกี่ยวข้องต่อเนื่องกันไป อนาคตขึ้นอยู่กับความต้องการความสามารถของเขา เพื่อทำงานอาชีพได้นั่นเอง ในภาพรวม บุคคลที่มีอัตลักษณ์ปรับตัวอย่างสอดคล้องกับสถานการณ์นี้ จะนิยมการทำงานร่วมกัน (teamwork) เคารพความคิดเห็นของผู้อื่น มีความตั้งใจจริงในการกระทำสิ่งหนึ่งสิ่งใด มิได้มุ่งหวังเพียงความสำเร็จแต่เพียงพอใจในประสบการณ์ที่ได้รับจากการเรียนรู้ในสถานการณ์ต่างๆ	จะทำงานหนึ่งในระยะสั้น และเปลี่ยนไปสู่งานอื่นๆ ต่อไป อย่างไรก็ตาม อาจทำงานระยะเวลานานๆ ได้หากมีแรงดึงดูดใจในเรื่องสถานภาพและอำนาจ โดยสภาพรวมแล้ว ผู้นำประเภทเชิงถูกบังคับนี้จะแสวงหาความก้าวหน้าของตนเป็นหลัก แม้จะอุทิศตนเองและเวลาให้กับงาน แต่จุดมุ่งหมายเพื่อความสำเร็จของตนเองมากกว่าส่วนรวม เป็นผู้มีความเชื่อมั่น และพร้อมที่จะก้าวไปข้างหน้าจึงจะไม่อยู่ในตำแหน่งหนึ่งตำแหน่งใดเป็นเวลานานเกินความจำเป็น	แม้ว่าจะมีความพึงพอใจต่อตำแหน่งหน้าที่ แต่ลักษณะวิธีการที่ไม่แสดงความคิดของตนเอง และไม่แสดงความริเริ่มสร้างสรรค์ ทำให้เป็นอุปสรรคต่อความก้าวหน้า ลักษณะโดยสรุปคือ เป็นบุคคลที่ประสบความสำเร็จปานกลาง มีความรู้ความชำนาญจำกัด มีข้อจำกัดเรื่องความทะเยอทะยาน และงานอาชีพ	เพราะไม่ชอบความเปลี่ยนแปลงจึงไม่มีความยินดียินร้ายต่อตำแหน่งหรืออำนาจ เลือกที่จะใช้ชีวิตที่สงบเรียบง่าย ลักษณะโดยสรุปคือ เป็นผู้ให้ความสำคัญต่องานในฐานะที่เป็นการตอบแทนต่อสังคมเมื่อเวลาผ่านไประยะหนึ่ง สามารถเป็นผู้นำที่มีคุณภาพได้แม้ไม่เด่นชัด มีความนุ่มนวลรักสันติ ไม่มีความมุ่งหวังต่ออำนาจส่วนตัว ต้องการเพียงความรู้สึว่าตนเองมีคุณค่าต้องการทำหน้าที่ให้ลุล่วง ไม่ใช้ความแข็งแกร่งในการปฏิบัติงาน