



## บทที่ 2

### วรรณคดีและการวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการศึกษาลักษณะผู้นำครั้งนี้ได้แบ่งออกเป็นหัวข้อต่าง ๆ ดังนี้

1. ความหมายของผู้นำ (Leader) และความเป็นผู้นำ (Leadership)
2. ลักษณะผู้นำและคุณสมบัติของผู้นำ
3. การวิจัยที่เกี่ยวข้องกับลักษณะผู้นำ

#### ความหมายของผู้นำ (Leader) และความเป็นผู้นำ (Leadership)

ผู้นำ คือ บุคคลชนิดใดก็ได้มีนักบริหาร นักจิตวิทยาสังคม และนักวิจัยได้อธิบายไว้ต่าง ๆ กันดังนี้ คือ

ภิญโญ สาธร (2516: 153-154) ให้ความหมายของผู้นำว่า

1. ผู้นำ คือ บุคคลใดบุคคลหนึ่งในกลุ่มคนหลาย ๆ คนที่มีอำนาจอิทธิพลหรือความสามารถในการจูงใจคนให้ปฏิบัติตาม ความคิดเห็น ความต้องการ หรือคำสั่งของเขาได้ ผู้นำมีอิทธิพลเหนือการปฏิบัติตน หรือพฤติกรรมของผู้อื่น

2. ผู้นำ คือ บุคคลที่มีอำนาจเหนือในการติดต่อสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Interpersonal Relation) ภาวะผู้นำเป็นกระบวนการ 2 ทาง (Two-Ways Process) คือ ผู้นำมีอิทธิพลเหนือผู้ตาม และในทำนองเดียวกันบางครั้งผู้ตามก็มีอิทธิพลเหนือผู้นำ ความเป็นผู้นำหรือภาวะผู้นำจึงเป็นผลรวมของทัศนคติของสมาชิกในกลุ่มนั่นเอง งานวิจัยหลายเรื่องยืนยันว่า ผู้นำของกลุ่มคนที่มีทัศนคตินิยมเผด็จการมักเป็นเผด็จการด้วย ส่วนผู้นำของกลุ่มคนนิยมประชาธิปไตยมักเป็นประชาธิปไตย

นิพนธ์ ศศิธร (บ.ป.ป.: 260-261) ให้ความหมายของผู้นำไว้ว่า

1. เป็นผู้ชักจูงให้ผู้อื่นที่เกี่ยวข้องร่วมแรงร่วมใจ เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ด้วยใจสมัคร มีความกระตือรือร้นและมุ่งให้ได้ผลงานดียิ่ง

2. เป็นผู้ที่มีความเข้าอกเข้าใจ และเห็นอกเห็นใจผู้ที่ทำงานร่วมกัน ว่ามีความรู้สึกนึกคิดและมีหัวใจ ในการร่วมแรงร่วมใจกันทำงานนั้น ทำให้ผู้ร่วมงานมีความอบอุ่นใจ เคารพรักใคร่ ไว้วางใจผู้นำและผู้นำได้มีโอกาสรู้ความเคลื่อนไหวและปัญหาต่าง ๆ ได้ดี

อรุณ รักธรรม (2522: 187) ให้ความหมายว่า ผู้นำ หมายถึงบุคคลซึ่งได้รับการแต่งตั้งขึ้น หรือได้รับความยกย่องขึ้นให้ เป็นหัวหน้าผู้ตัดสินใจ เพราะมีความสามารถในการปกครอง บังคับบัญชา และจะพาผู้ใต้บังคับบัญชาหรือหมู่คณะไปในทางที่ดีหรือชั่วได้

กู๊ด (Good 1959: 313) ได้ให้ความหมายของผู้นำไว้ว่า ผู้นำ คือผู้ที่ได้รับการยกย่องหรือได้รับการยอมรับว่า เป็นผู้ที่มีความสามารถในการนำหมู่คณะไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายในการทำงาน

อิงลิช และ อิงลิช (English and English 1968: 289) ได้ให้ความหมายของผู้นำไว้เป็นข้อ ๆ คือ

1. บุคคลที่มีการกระทำที่จะชี้แนวทาง ควบคุมทัศนคติ หรือการกระทำของผู้ตามในสถานการณ์หนึ่ง ๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่งเมื่อบุคคลนั้น เป็นบุคคลในกลุ่มที่มีอิทธิพลหรืออำนาจที่จะกระทำดังกล่าว
2. บุคคลที่ผู้อื่นเห็นว่า มีลักษณะต่าง ๆ ที่เหมาะสมสำหรับการ เป็นผู้นำ
3. บุคคลที่มีหน้าที่เป็นทางการ ที่จะให้คำแนะนำหรือออกคำสั่ง เพื่อที่จะควบคุมพฤติกรรมของกลุ่ม โดยการควบคุมนั้น เป็นส่วนหนึ่งของหน้าที่ของบุคคลนั้น
4. บุคคลที่ได้คะแนนสังคมมิติสูงสุด

ความหมายของ "ผู้นำ" จากนักบริหาร นักจิตวิทยา และนักวิจัยที่ได้กล่าวไว้สามารถสรุปได้ว่า ผู้นำ คือ บุคคลที่มีพลังอำนาจ และบทบาทเหนือบุคคลอื่นในกลุ่มที่มีอิทธิพลให้สมาชิกในกลุ่มยอมรับและยอมรับปฏิบัติตามความคิดเห็นหรือคำสั่ง ผู้นำและผู้บริหารไม่จำเป็นต้องเป็นบุคคลเดียวกัน ผู้บริหารมีอำนาจหน้าที่โดยตำแหน่ง แต่อาจไม่ใช่ผู้นำที่แท้จริงของกลุ่ม ดังนั้นในหน่วยงานหนึ่ง ๆ หรือกลุ่มคนหนึ่ง ๆ อาจมีผู้นำหลายคนนอกเหนือจากผู้นำโดยตำแหน่งได้

ความเป็นผู้นำ (Leadership) ได้มีผู้อธิบายความหมายของความเป็นผู้นำไว้หลายความหมายแตกต่างกันออกไป แต่ส่วนใหญ่ก็จะคล้ายคลึงกัน ดังเช่น

อูทัย ทิรัญโต (2520: 19) กล่าวว่า "ความเป็นผู้นำหมายถึงการใช้อิทธิพลจูงใจให้ผู้ช่วยงานหรือหมู่ผู้ตามร่วมใจกันปฏิบัติงาน เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ โดยที่คน เหล่านั้น เห็นว่าเป็นสิ่งที่พึงปรารถนา"

สมพงษ์ เกษมสิน (2519: 204) กล่าวว่า "ความเป็นผู้นำคือ การที่ผู้นำใช้อิทธิพลหรืออำนาจหน้าที่ในความสัมพันธ์ที่มีอยู่ต่อผู้ใต้บังคับบัญชาในสถานการณ์ต่าง ๆ เพื่อปฏิบัติการและอำนาจการใช้กระบวนการติดต่อซึ่งกันและกัน เพื่อมุ่งให้บรรลุผลตามเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้"

พีรศักดิ์ ทองมาก (2519: 20) กล่าวว่า "ความเป็นผู้นำ หมายถึงคุณสมบัติส่วนตัวของผู้นำที่แสดงออกซึ่งพฤติกรรมและความมีอิทธิพลในการนำผู้อื่นได้ในสถานการณ์ต่าง ๆ เพื่อมุ่งสู่ความมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของหน่วยงาน"

ทีด (Tead 1935: 63) กล่าวว่า "ความเป็นผู้นำเป็นการกระทำที่มีอิทธิพลจูงใจให้ผู้อื่นร่วมมือปฏิบัติงานเพื่อให้สำเร็จตามความมุ่งหมาย หรือความเป็นผู้นำเป็นศิลปะแห่งการกระทำของบุคคล เพื่อให้ได้รับสิ่งที่ต้องการและทำให้ผู้อื่นรู้สึกชอบเขา"

เบน (Ben 1950: 4-5) กล่าวว่า "ความเป็นผู้นำเป็นคุณสมบัติของการที่บุคคลใช้อิทธิพลต่อบุคคลอื่น ซึ่งสามารถทำให้ผู้อื่นรับฟังเห็นด้วยกับวัตถุประสงค์ของกลุ่มยอมทำตามคำแนะนำชี้แจงของเขา ทั้งนี้ เพื่อให้กลุ่มดำเนินงานตามวัตถุประสงค์

### ลักษณะ ผู้นำและคุณสมบัติของผู้นำ

หลวงวิจิตรวาทการ (2514: 208-209) ได้กล่าวไว้ว่า "คุณสมบัติที่สำคัญของผู้เป็นหัวหน้า คือความสามารถที่จะ使人ทำงานด้วยความยินดี ไม่ใช่บังคับให้คนทำด้วยความจำใจ อีกประการหนึ่งหัวหน้าที่ดีนั้นไม่ใช่ผู้ที่สามารถจะทำงานทุกอย่างได้ด้วยตนเองเท่านั้น ยังต้องเป็นผู้ที่สามารถทำให้คนในความควบคุมของคนทำงานด้วยความยินดีด้วย การที่จะให้คนทำงานด้วยความยินดีนั้น ความหลักทั่วไปให้บรรจุนให้เหมาะสมแก่ลักษณะของงาน เลือกคนให้เหมาะแก่ตำแหน่ง เพราะว่า ถ้าคนได้ทำงานที่ตนรัก

ได้ทำงานที่เหมาะสมกับความสามารถความรู้ของคุณ ก็จะทำงานนั้นด้วยความยินดี  
สมัครที่จะทำให้เกินกว่าเวลาที่บังคับไว้ หรืออาจสละเวลาทั้งหมดให้แก่งานที่  
คนรักได้”

กมล ชูทรัพย์ และเพื่อน (2517: 152-153) ได้กล่าวถึงลักษณะผู้นำที่ดีไว้ว่า

1. มีความเฉลียวฉลาดและไหวพริบทันคน
2. มีความเชื่อมั่นในตัวเอง
3. มีความเด็ดเดี่ยวในการบริหารงาน
4. มีกำลังใจสูง
5. มีความสามารถที่จะศึกษาและเรียนรู้เรื่องต่าง ๆ ได้อย่างรวดเร็ว
6. มีความรู้หลายด้านและความสามารถที่จะบริหารงาน
7. มีความกระตือรือร้น
8. มีความสุภาพ เยี่ยมมิตร และเห็นอกเห็นใจ
9. มีศีล มีสัจย์ มั่นคง และเที่ยงธรรม
10. มีความสามารถที่จะนำและสอนคนอื่นได้ คือ เป็นทั้งนายและครู
11. มีศรัทธาต่องานและผู้ร่วมงาน

ชูศักดิ์ เทียงตรง (2517: 175-176) ได้ให้คำอธิบายคำว่า ความเป็นผู้นำ  
ตรงกับภาษาอังกฤษว่า ลีดเดอร์ชิป (Leadership) ซึ่งครอบคลุมลักษณะผู้นำหรือพฤติกรรม  
ที่ดีไว้อย่างสมบูรณ์ กล่าวคือ

แอล (L - Love) หมายถึง ผู้นำต้องมีความรักในหน้าที่การงาน รักผู้ในบังคับ-  
บัญชา รักความยุติธรรม และความก้าวหน้า

อี (E - Education and Experiance) หมายถึง มีการศึกษา และ  
ประสบการณ์ดี

เอ (A - Adaptability) หมายถึง ความสามารถในการปรับตัวให้เข้ากับ  
สถานการณ์และสิ่งแวดล้อม

ดี (D - Decisiveness) หมายถึง มีความสามารถในการพิจารณาตัดสินใจ  
ได้อย่างรวดเร็วและถูกต้อง

อี (E - Enthusiasm) หมายถึง ความกระตือรือร้น มีความตั้งอกตั้งใจในการปฏิบัติงานอย่างจริงจัง และสนับสนุนชักนำผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานอย่างจริงจัง

อาร์ (R - Responsibility) หมายถึง มีความรับผิดชอบทั้งส่วนที่เป็นภาระหน้าที่ของตนเองและในส่วนที่ลูกน้องปฏิบัติ

เอส (S - Sacrifice and Sincere) หมายถึง ต้องรู้จักเสียสละและอุทิศผลประโยชน์ของคนให้แก่ส่วนรวมด้วยความจริงใจ

เอช (H - Harmonize) หมายถึง มีความนิ่มนวล ผ่อนปรน พูดจาม่าฟัง

ไอ (I - Intellectual) หมายถึง มีความเฉลียวฉลาด มีไหวพริบทันเหตุการณ์ ทันคน มีความสมัครใจ รอบรู้

พี (P - Persuasiveness) หมายถึง ความสามารถในการจูงใจ

สแตท และคณะ (Stadt and others 1973: 49-53) ได้สรุปว่า ผู้นำที่ดีควรมีลักษณะดังนี้ คือ

1. คำนึงถึงมาตรฐานในการทำงาน
2. เป็นที่พึ่งของคนอื่นหรือพึ่งพาอาศัยได้
3. มีความกล้า กล้าที่จะคิด กล้าที่จะเสี่ยง
4. มีความรับผิดชอบ
5. มีความสามารถที่จะแบ่งงานให้คนอื่นปฏิบัติ
6. มีวินัยในตนเอง
7. มั่นในภาพ
8. มีมนุษยสัมพันธ์
9. มีความสามารถในการสื่อความคิด
10. แข็งแรงและมีสุขภาพดี
11. มีสติปัญญา
12. มีความสามารถในการจัดรูปงาน
13. มีความสามารถในการตัดสินใจอย่างมีเหตุผล

แกสสัน (Gasson อ้างถึงใน บุญชนะ อัครถาวร 2520: 5-6) ได้สรุปว่า ผู้นำที่ดีควรประกอบด้วย

1. ตัดสินใจได้รวดเร็วและแม่นยำ
2. สามารถพึ่งตนเองได้
3. ปฏิบัติงานด้วยความมั่นใจ
4. เป็นนักสู้ที่กล้า เผชิญ เหตุการณ์
5. เป็นผู้ตัดสินใจและลงมือปฏิบัติการโดยฉับพลัน
6. ถือความผิดพลาดเป็นบทเรียนและแก้ไข
7. เป็นผู้ใฝ่ในการผูกมิตรกับหัวหน้างานคนอื่น
8. ไม่หวั่นไหวต่อภัยอันตราย
9. สร้างบริวารและผู้ร่วมงานด้วยหลักการที่ดี
10. เป็นผู้แทนของผู้ได้บังคับบัญชา
11. ให้รางวัลตอบแทนการปฏิบัติงาน
12. มีอุดมการณ์ก้าวไกลและทรงคุณค่า

ลักษณะผู้นำที่ดีมีมากมายหลายประการ แตกต่างกันไปแล้วแต่ว่าจะมองให้ผู้นำมีลักษณะดีเด่นในด้านไหน ลักษณะผู้นำจึงแตกต่างกันออกไปตามสภาพแวดล้อมและสถานการณ์ต่าง ๆ ผู้นำที่ดีของสังคมหนึ่ง อาจจะไม่เหมาะสมที่จะนำไปใช้กับลักษณะของสังคมอีกแบบหนึ่งก็ได้ ผู้นำที่ดีจึงควรรู้จักปรับปรุงตนเองให้เข้ากับทุกสถานการณ์ได้ ผู้นำควรเป็นตัวแทนของกลุ่ม เพื่อที่จะได้พากลุ่มของตนให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ จากแนวคิดของนักการศึกษา นักจิตวิทยา และนักบริหารหลายท่าน ได้แบ่งลักษณะผู้นำออกเป็นหลายแบบด้วยกัน ดังเช่น

ภิญโญ สาธร (2516 : 160-161) แบ่งผู้นำไว้ 3 แบบ คือ

1. ผู้นำแบบเผด็จการ (The Autocratic Leader) เป็นผู้นำที่ยึดมั่นในความคิดของตนเองเป็นใหญ่ ไม่คำนึงถึงคนอื่น เป็นการออกคำสั่งมุ่งแต่งงานเป็นสำคัญ โดยไม่คำนึงถึงจิตใจของผู้ปฏิบัติงาน



2. ผู้นำแบบประชาธิปไตย ( The Democratic Leader ) เป็นผู้นำที่ใช้อำนาจโดยคำนึงถึงความคิดเห็นของคนส่วนใหญ่ ให้โอกาสแสดงความคิดเห็น และตัดสินใจปัญหาต่าง ๆ ร่วมกัน

3. ผู้นำแบบตามสบาย ( The Laissez-Faire Leader ) ผู้นำประเภทนี้ปล่อยให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานกันตามสบาย ให้อิสระเสรีเต็มที่ในการวินิจฉัยสั่งการ มีการควบคุมตรวจตรา น้อยมาก

หุสสดี สัตยมานะ (2514 : 79) ได้แบ่งผู้นำตามบทบาทที่แสดงออกไว้ 3 แบบ คือ

1. แบบบิดามารดาปกครองบุตร ( Parental Leadership ) ผู้นำแบบนี้มักแสดงออกในการปฏิบัติงานแบบรวมอำนาจคล้ายกับผู้เผด็จการ แต่อำนาจนั้นมักเป็นไปในลักษณะให้ความคุ้มครอง โดยต้องการให้ลูกน้องมีความจงรักภักดีต่อตนเองเท่านั้น คนมีอำนาจสั่งการใด ๆ แต่ผู้เดียว ลูกน้องต้องทำตามโดยไม่ได้แย้ง

2. แบบนักการเมือง ( Manipulator Leadership ) แบบนี้อาศัยตำแหน่งหน้าที่การงานของบุคคลอื่นมาใช้แอบอ้าง เอาความสำคัญให้ตน เป็นแบบนักการเมืองและบริหารงาน "การเมือง"

3. แบบผู้เชี่ยวชาญ ( Expert Leadership ) ผู้นำแบบนี้เกือบไม่ใช่ผู้นำในความหมายของการเป็นผู้นำในการบริหาร เพราะมีหน้าที่ให้คำแนะนำในแบบนักวิชาการหรือที่ปรึกษา ผู้นำแบบนี้มักเป็นผู้เชี่ยวชาญมีความรู้เฉพาะอย่างแบบนี้ ถ้าได้รับการยกย่องมาก ๆ จะได้รับความร่วมมือเป็นอย่างดี

สมพงษ์ เกษมสิน (2519 : 208-209) ได้แบ่งแบบของผู้นำตามลักษณะการทำงาน ออกเป็น 4 แบบ คือ

1. ผู้นำแบบเจ้าระเบียบ ( Regulative Leaders ) การปฏิบัติงานของผู้นำแบบนี้มักถือระเบียบแบบแผนเป็นสำคัญ ไม่ชอบให้มีการเปลี่ยนแปลง มีลักษณะทั่วไปคล้ายกับผู้นำแบบเผด็จการ การวินิจฉัยสั่งการ มักจะใช้ระเบียบแบบแผนหรือตัวกฎหมายเป็นเครื่อง

มี การติดต่อสื่อสารมักเป็นไปในรูปการติดต่อสื่อสารทางเดียว ( One - Way Communication )

2. ผู้นำแบบบงการ ( Directive Leaders ) ผู้นำแบบนี้ปฏิบัติงานชอบใช้อำนาจ ทราบแต่วิธีสั่งงานอย่างเดียว ไม่รู้จักวิธีสอนและการทำงาน ขาดหลักมนุษยสัมพันธ์ บรรยากาศของการทำงานเต็มไปด้วยความกลัวและหวาดเกรง ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชาคำ เนิบไปในรูปพิธีการ เป็นส่วนใหญ่

3. ผู้นำแบบจูงใจ ( Persuasive Leaders ) การทำงานของผู้นำแบบนี้ นิยมให้ผู้ใต้บังคับบัญชาร่วมพิจารณาเพื่อแสดงความคิดเห็นและใช้ดุลยพินิจ การติดต่อระหว่างกันเป็นไปในรูปของการติดต่อสื่อสารสองทาง ( Two-Ways Communication )

4. ผู้นำแบบร่วมใจ ( Participative Leaders ) การปฏิบัติงานของผู้นำแบบนี้ส่วนใหญ่คล้ายกับการใช้อำนาจแบบประชาธิปไตยและแบบจูงใจ นิยมการปรึกษาหารือ และเสริมสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา โดยยึดถือหลักการ ประนีประนอม และการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกันในฐานะผู้ร่วมงาน

จะเห็นว่า สมพงษ์ เกษมสิน แบ่งแบบของผู้นำคล้ายกันมาก ถ้าจะรวมแบบที่ 1 และแบบที่ 2 ก็คือ แบบเผด็จการ ส่วนแบบที่ 3 และแบบที่ 4 ก็คือ แบบประชาธิปไตยนั่นเอง

เวเบอร์ ( Weber 1968 : 221-224 ) ได้จำแนกผู้นำไว้ 3 แบบคือ

1. ผู้นำตามกฎหมาย ( Legal Leaders ) เป็นผู้นำที่มีตำแหน่งเป็นหัวหน้า โดยกฎหมายซึ่งมีอำนาจและความรับผิดชอบตามที่กฎหมายระบุไว้

2. ผู้นำที่มีลักษณะพิเศษเฉพาะตัว ( Charismatic Leaders ) เป็นผู้นำที่ได้อำนาจมาด้วยบารมีของตัวเอง

3. ผู้นำที่เป็นสัญลักษณ์ ( Symbolic Leaders ) เป็นผู้นำเพราะอยู่ในตำแหน่งที่เป็นที่เคารพยกย่อง

เรดดีน ( Reddin 1970 : 205-234 ) ได้ทำการศึกษาแบบของผู้นำจากผลงาน ในแง่ประสิทธิผล เป็นวิธีการแบ่งแบบของผู้นำที่มีความละเอียด ชัดเจน โดยแบ่งแยกออกเป็น



2 แบบใหญ่ ในแต่ละแบบใหญ่ประกอบด้วย 4 แบบย่อย ดังนี้

ก. แบบของหัวหน้าที่มีประสิทธิผลน้อย เป็นประเภทที่ใช้ไม่ได้ มีผลงานต่ำ ความก้าวหน้าของงานไม่มีแบ่งได้เป็น 4 แบบย่อย ๆ คือ

1. แบบหนีงาน (Deserter) เป็นผู้นำแบบที่ไม่มีความสนใจในงาน ไม่มีความรับผิดชอบในการปฏิบัติงาน ขัดขวางผู้อื่น ไม่ยอมรับความผิดพลาด ไม่มีมนุษยสัมพันธ์กับผู้ร่วมงาน และบุคคลหรือหน่วยงานภายนอก

2. แบบนักบุญ (Missionary) เป็นผู้นำที่มุ่งแต่เพียงสัมพันธ์ภาพอันดีเหนือสิ่งอื่นใด มีความเกรงใจต่อทุกคน ไม่กล้าว่ากล่าวตักเตือนผู้ใด ไม่ได้แย้งหรือคัดค้านการกระทำใด ๆ แม้จะไม่เห็นด้วย หรือที่จะเปลี่ยนใจเสมอเพื่อจะรักษาความสงบเรียบร้อยไว้ให้ได้

3. แบบผู้เผด็จการ (Autocrat) เป็นผู้นำแบบมุ่งงานอย่างเดียว มิได้คำนึงถึงอย่างอื่น ไม่ไว้วางใจผู้อื่น ขาดสัมพันธ์ภาพกับผู้ร่วมงาน มักใช้วิธีการสั่งสอนผู้ร่วมงาน ผู้ร่วมงานจะตกอยู่ภายใต้ความกลัวตลอดเวลา ไม่กล้าริเริ่มหรือโต้แย้งกับหัวหน้า

4. แบบผู้ประนีประนอม (Compromiser) เป็นผู้นำที่ยอมรับว่าความสำเร็จของงานและสัมพันธ์ภาพกับผู้ร่วมงานเป็นสิ่งสำคัญ พยายามที่จะให้ได้ทั้งสองอย่าง แต่ขาดความสามารถ เป็นผู้ที่มีความโลเลไม่มีความเชื่อถือในตนเอง จะใช้วิธีการประนีประนอมอยู่ตลอดเวลา

ข. แบบของหัวหน้าที่มีประสิทธิผลมาก เป็นประเภทที่ทำงานมีผลงานอยู่ในระดับสูงกิจการงานมีความก้าวหน้า แบ่งได้ 4 แบบย่อยคือ

1. แบบยัดเยียด (Bureaucrat) เป็นผู้นำที่ไม่สนใจกับความสำเร็จของงานหรือสัมพันธ์ภาพของผู้ร่วมงาน แต่สนใจทำงานตามคำสั่งอย่างเคร่งครัดและประสพผลสำเร็จ เป็นผู้ที่มีความคิดว่าตนมีความสำคัญ มีความสามารถ จะยึดถือกฎเกณฑ์ระเบียบแบบแผนอย่างเคร่งครัด มีความเข้มงวด หัวหน้าแบบนี้มักไม่มีความคิดริเริ่ม ไม่สนใจการพัฒนาผู้ร่วมงาน หัวหน้าเช่นนี้พบได้เสมอในระบบราชการทั่ว ๆ ไป

2. แบบนักพัฒนา (Developer) เป็นผู้นำที่ทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ดี มีความสามารถในการจูงใจผู้อื่น สนใจการพัฒนาตัวบุคคล รู้จักมอบหมายหน้าที่การงานให้ให้ผู้ร่วมงานอย่างเหมาะสม ไม่ใช้วิธีการรุนแรง มีความสุภาพ นุ่มนวล ผู้ร่วมงานมักจะเลื่อมใสและไว้วางใจ

3. แบบผู้เผด็จการที่มีศิลปะ (Benevolent Autocrat) เป็นผู้นำที่มีความเชื่อมั่นในตนเอง มีจิตใจไม่สัมฤทธิ์ผลสูง มุ่งผลงานเป็นหลัก มีศิลปะในการปฏิบัติงาน มีทักษะและประสบการณ์ดี เป็นแบบที่เหมาะสมกับวงการอุตสาหกรรม

4. แบบนักบริหาร (Executer) เป็นผู้นำที่มีความกระตือรือร้น รู้จักใช้ความสามารถของผู้ร่วมงานให้เกิดประโยชน์สูงสุด วางมาตรฐานในการทำงาน มีประสิทธิภาพในการทำงาน เอาใจใส่และรับผิดชอบ มีความคิดริเริ่ม เปิดเผยมอบรับความคิดเห็นของผู้ร่วมงานด้วยใจเกินธรรมดา ให้กำลังใจผู้ร่วมงาน สนใจในวิชาความรู้ใหม่ ๆ ปรับปรุงตนเองอยู่ตลอดเวลา มีผลงานดี กิจการมีความก้าวหน้า

รัสเซลและสแตนนิค (Russel and Stanick 1961 : 2) ได้แบ่งลักษณะผู้นำออกเป็น 4 แบบคือ

1. แบบเสรีนิยม (Laissez-Faire) เป็นลักษณะที่แต่ละคนในกลุ่มมีอิสระอย่างกว้างขวาง การตัดสินใจขึ้นอยู่กับแต่ละบุคคล ผู้นำไม่มีอิทธิพลชักจูงสมาชิกในกลุ่ม สมาชิกแต่ละคนทำงานตามความพอใจของตนเอง ไม่คำนึงถึงระเบียบกฎเกณฑ์ใด ๆ

2. แบบประชาธิปไตย (Democratic-Cooperative) เป็นลักษณะที่มีการประชุมปรึกษาหารือในการตัดสินใจกระทำการใด ๆ ผู้นำแสดงตัวเป็นทั้งผู้นำและสมาชิกในกลุ่ม การปรึกษาหารือเป็นไปอย่างต่อเนื่อง สมาชิกในกลุ่มมีอิสระในการแสดงความคิดเห็น คำนึงถึงกฎเกณฑ์ของกลุ่มและร่วมกันปฏิบัติงาน

3. แบบอัตตนิยมก้าวร้าว (Autocratic-Aggressive) เป็นลักษณะที่ผู้นำใช้การตัดสินใจโดยไม่มีการปรึกษาหารือสมาชิกในกลุ่ม ตัดสินใจถืออำนาจเป็นใหญ่ แสดงออกในทางก้าวร้าว และจะวางแผนดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ด้วยตนเองไม่รับฟังความคิดเห็นของผู้ใด

4. แบบอัตรนิยมยอมตาม (Autocratic-Submissive) เป็นลักษณะที่ผู้นำใช้การตัดสินใจกระทำใด ๆ ด้วยตนเอง ชอบปรึกษาหาหรือผู้อื่น เช่น คณะกรรมการหรือผู้ซึ่งเป็นบุคคลอื่นนอกกลุ่ม

#### การวิจัยที่เกี่ยวข้องกับลักษณะผู้นำ

##### การวิจัยในประเทศ

ในปี พ.ศ. 2511 ผ่องพรรณ อยู่ประเสริฐ (2512 : ก) ได้ทำการวิจัยเรื่อง "ความแตกต่างระหว่างความเป็นผู้นำของนิสิตที่เป็นผู้นำและนิสิตที่ไม่ได้เป็นผู้นำ" โดยใช้แบบประเมินลักษณะความเป็นผู้นำ เดอะ ลีดเตอร์ชิป อับิลิตี้ อีแวลูเอชัน (The Leadership Ability Evaluation) ซึ่งสร้างโดย รัสเซล (Russel) และสแตนนิค (Stanick) นำมาแปลเป็นภาษาไทย ส่งไปยังนิสิตที่กำลังศึกษาอยู่ในจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย คณะครุศาสตร์ มีกลุ่มผู้นำ 50 คน และกลุ่มผู้ตาม 50 คน โดยแบ่งเพศชาย - หญิง กลุ่มละ 25 คน ได้รับกลับครบทุกฉบับ ผลของการวิจัยพบว่า นิสิตที่เป็นผู้นำแตกต่างจากนิสิตที่ไม่ได้เป็นผู้นำอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติในลักษณะความเป็นผู้นำแบบเสรีนิยม, แบบประชาธิปไตย และแบบอัตรนิยมก้าวร้าว ส่วนลักษณะความเป็นผู้นำแบบอัตรนิยมยอมตามนั้นไม่แตกต่างกัน และนอกจากนี้เพศไม่มีผลทำให้ลักษณะความเป็นผู้นำของนิสิตทั้งที่เป็นผู้นำ และไม่เป็นที่ผู้นำแตกต่างกัน

ในปี พ.ศ. 2518 กัลยา ตะนูนหงส์ (2518 : ก) ได้ทำการวิจัยเรื่อง "ลักษณะความเป็นผู้นำของนักศึกษาวิทยาลัยครูในกรุงเทพมหานคร" โดยใช้แบบประเมินลักษณะความเป็นผู้นำฉบับเดียวกับของ ผ่องพรรณ อยู่ประเสริฐ ส่งไปยังนักศึกษาวิทยาลัยครูในกรุงเทพมหานครจำนวน 235 คน เป็นผู้นำ 75 คน ไม่เป็นผู้นำ 160 คน ผลการวิจัยพบว่า นักศึกษาที่เป็นผู้นำและไม่เป็นผู้นำมีลักษณะความเป็นผู้นำไม่แตกต่างกัน นักศึกษาทั้ง 2 เพศ มีลักษณะผู้นำแบบประชาธิปไตย และแบบอัตรนิยมยอมตาม แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ นักศึกษาที่ระดับหลักสูตรต่างกันมีลักษณะความเป็นผู้นำของนักศึกษาแบบเสรีนิยมและแบบประชาธิปไตยไม่แตกต่างกัน เมื่อเปรียบเทียบจากทุกวิทยาลัยในกรุงเทพมหานคร เพศและลักษณะความเป็นผู้นำของกลุ่มรุนแรง มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญ ประเภทนักศึกษา

ระดับหลักสูตรไม่มีความสัมพันธ์กับลักษณะความเป็นผู้นำของกลุ่มรุนแรง

ในปี พ.ศ. 2520 สุทร รุ่งเรือง (2520 : ก) ได้ทำการวิจัยเรื่อง "การเปรียบเทียบลักษณะความเป็นผู้นำ ของนักเรียนนายร้อยพระจุลจอมเกล้า และนิสิตจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย" โดยใช้แบบสอบถามวัดลักษณะผู้นำฉบับเดียวกันกับของ ผ่องพรรณ อยู่ประเสริฐ ส่งแบบสอบถามไปยังนักเรียนนายร้อยพระจุลจอมเกล้าปีสุดท้าย 179 คน และนิสิตชายจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยปีสุดท้าย 462 คน ผลของการวิจัยพบว่า ลักษณะความเป็นผู้นำ โดยทั่วไปไม่แตกต่างกัน

ในปี พ.ศ. 2524 วรสถิตย์ มิ่งเมือง (2524 : 104-105) ได้ทำการวิจัยเรื่อง "บุคลิกภาพของ นิสิต นักศึกษา วิชาเอกพลศึกษา สังกัดทบวงมหาวิทยาลัย ที่วัดด้วยแบบสำรวจบุคลิกภาพแคลิฟอร์เนีย" ซึ่งผลของการศึกษาที่สำคัญส่วนหนึ่งพบว่า นิสิต นักศึกษาชายกับหญิง ในแต่ละมหาวิทยาลัย มีคะแนนบุคลิกภาพด้านการมีอำนาจเหนือผู้อื่น (Dominance : Do) ซึ่งหมายถึงความสามารถในการเป็นผู้นำ คือมีอำนาจเหนือผู้อื่น มีความพยายาม และเป็นผู้นำทางสังคม ไม่แตกต่างกัน โดยผู้วิจัยให้เหตุผลว่า อาจเป็นเพราะบุคลิกภาพด้านนี้เป็นคุณลักษณะที่ นิสิต นักศึกษา วิชาเอกพลศึกษาพึงมี การมีลักษณะความเป็นผู้นำ เป็นตัวของตัวเอง มีความพยายามในการชักจูงผู้อื่น มีความเป็นอิสระ และชอบแข่งขัน

ในปี พ.ศ. 2525 เกรียงไกร ธรรมลักษณ์ (2525 : จ) ได้ทำการวิจัยเรื่อง "ลักษณะความเป็นผู้นำของนักศึกษาวิทยาลัยพลศึกษา" โดยใช้แบบสอบถามวัดลักษณะความเป็นผู้นำฉบับเดียวกันกับของ ผ่องพรรณ อยู่ประเสริฐ ส่งไปยังนักศึกษาวิทยาลัยพลศึกษา ชั้นปีที่ 2 ภาคปกติ ปีการศึกษา 2524 ทั้งสิ้น 14 แห่ง จำนวน 700 คน ได้รับกลับมา 661 คน เป็นชาย 321 คนและหญิง 340 คน ผลการวิจัยพบว่า ลำดับของลักษณะความเป็นผู้นำ แบบประชาธิปไตยสูงที่สุด รองลงมาคือแบบอัตนนิยมยอมตาม แบบ เสรีนิยมและแบบอัตนนิยมก้าวร้าว ตามลำดับ ลักษณะความเป็นผู้นำของนักศึกษาชาย-หญิง ทั้ง 4 แบบ ไม่แตกต่างกันที่ระดับความมีนัยสำคัญ .05 และนักศึกษาชายส่วนมากจะเป็นแบบอัตนนิยมก้าวร้าว และนักศึกษาหญิงจะเป็นแบบเสรีนิยม และแบบอัตนนิยมยอมตาม



ในปี พ.ศ. 2527 อมรทงศ์ สุธรรมรักษ์ (2527 : 62) ได้ทำการวิจัยเรื่อง "ความสัมพันธ์ระหว่างสมรรถภาพทางกายกับลักษณะความเป็นผู้นำของนักศึกษา ระดับมหาวิทยาลัย ชั้นปีที่ 4 วิชาเอกพลศึกษา" โดยใช้แบบทดสอบสมรรถภาพทางกาย โดยใช้สควอทธรัส 3 นาที ของเอนก สุตรมงคล เพื่อวัดสมรรถภาพทางกาย และใช้แบบสอบถามวัดลักษณะความเป็นผู้นำของ อุดม สำอางค์กุล เพื่อวัดลักษณะความเป็นผู้นำ ส่งไปยังนักศึกษา ระดับมหาวิทยาลัย ชั้นปีที่ 4 วิชาเอกพลศึกษา ประจำปีการศึกษา 2526 จำนวน 442 คน เป็นชาย 333 คน หญิง 109 คน ผลการวิจัยพบว่า

1. สมรรถภาพทางกายและลักษณะความเป็นผู้นำของนักศึกษาชาย-หญิง มีความสัมพันธ์กันทางบวก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01
2. สมรรถภาพทางกาย และลักษณะความเป็นผู้นำระหว่างนักศึกษาชาย-หญิง ไม่แตกต่างกัน

#### การวิจัยในต่างประเทศ

ควอลีย์ (Cowley อ้างถึงใน กัลยา ตะบูนพงศ์ 2518 : 18) ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับความเป็นผู้นำในกลุ่มทหาร นักเรียนและนักโทษ พบว่า ผู้นำในแต่ละกลุ่มไม่มีลักษณะร่วมกันเลย

คาลด์วาลด์ และ เวลแมน (Caldwaid and Wellman อ้างถึงใน เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์ 2522 : 52) ศึกษาพบว่า ในกลุ่มเด็กหญิงผู้ได้รับเลือกเป็นผู้นำ มักจะเป็นคนที่มีเชาวน์ปัญญาสูง ส่วนในเด็กผู้ชาย ผู้ที่ได้รับเลือกเป็นผู้นำมักจะเป็นนักกีฬาที่มีรูปร่างสูงใหญ่ และในการเลือกตั้งประธานาธิบดีของอเมริการะหว่าง ค.ศ. 1904 ถึง ค.ศ. 1960 พบว่า ประธานาธิบดีที่ได้รับเลือก 15 คนนั้น 14 คน เป็นคนที่สูงกว่าคู่แข่ง

ในปี ค.ศ. 1961 คาสเซลและทรอ (Cassel and Traw 1961 : 158-161) ได้ทำการศึกษาเปรียบเทียบนักเรียนชั้นปีที่ 1 และปีที่ 2 ของโรงเรียนแห่งหนึ่งโดยเปรียบเทียบจากนักเรียนที่มีสมรรถภาพทางการเรียนดี ระดับอายุใกล้เคียงกันและมีเชื้อชาติเดียวกัน จำนวนชั้นละ 70 คน โดยใช้แบบสอบถามหนึ่ง ซึ่งกำหนดค่านิยมของการเป็นผู้นำและ

หลักการตัดสินใจของผู้นำ พบว่านักเรียนชั้นปีที่ 1 และปีที่ 2 ไม่มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ แสดงว่าระดับชั้นเรียนไม่มีส่วนสำคัญต่อลักษณะความเป็นผู้นำ เพราะมีความสามารถทำแบบสอบถามได้เท่าเทียมกัน

ในปี ค.ศ. 1974 เบอร์ตัน (Burton 1974 : 174) แห่งมหาวิทยาลัยเซาท์-เธอร์น อิลลินอยส์ ได้ทำการศึกษาเปรียบเทียบนิสิตที่จบการศึกษาไปแล้วว่า ระหว่างนิสิตที่เคยมีประสบการณ์ การเป็นผู้นำมาก่อนในมหาวิทยาลัยกับนิสิตที่ไม่เคยทำหน้าที่ผู้นำหรือตำแหน่งเป็นผู้นำมาก่อนในมหาวิทยาลัย เมื่อจบการศึกษาแล้ว นิสิตประเภทใดจะได้อำนาจหน้าที่ผู้นำชุมชนมากกว่ากัน ผลปรากฏว่า ไม่มีความแตกต่างกัน นิสิตที่ไม่เคยเป็นผู้นำในมหาวิทยาลัยมาก่อนก็ได้เป็นผู้นำชุมชนมากเท่า ๆ กับนิสิตที่เคยเป็นผู้นำ



ศูนย์วิทยทรัพยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย