บทที่ ๑

บทนำ

การศึกษาพฤติกรรมต่าง ๆ ของแต่ละบุคคล สมควรที่จะต้องศึกษาให้สัมพันธ์กับสภาพการต่าง ๆ เช่น การรับรู้ซึ่งเกี่ยวข้องสัมพันธ์กับบุคคล วัตถุ หรือเหตุการณ์ ความต้องการ ความเข้าใจ คุณค่าของประสบการณ์เดิม ตลอดทั้งความคาดหวังของแต่ละบุคคล

ในการศึกษาพฤติกรรมของบุคคลนั้นอีกด้านหนึ่งและพฤติกรรมที่สัมพันธ์กับการแสดงออกร่วมกันนั้น จะเป็นแนวทางที่จะช่วยให้ทราบถึงคุณลักษณะบางประการของการทำงานร่วมกัน การอยู่ร่วมกันของแต่ละบุคคล แต่อย่างไรก็ตาม ความสามารถที่สามารถจะอยู่ร่วมกลุ่มของบุคคลต่าง ๆ ได้นั้น มิได้หมายความว่า จะต้องนำไปสู่ความสำเร็จ ตลอดทั้งความมีประสิทธิภาพในกิจการงานต่าง ๆ เสมอไป และอีกประการหนึ่ง ก็เป็นไปไม่ได้บุคคลจะอยู่อย่างโดดเดี่ยวไม่มีสัมพันธภาพกับบุคคลอื่น และในสภาพของการอยู่ร่วมกันนี้ บุคคลที่สามารถจะช่วยเชื่อมโยงความคิดเห็นตลอดทั้งพฤติกรรมต่าง ๆ ของกลุ่ม คือ ผู้นำ

ในการจะพิจารณา หรือให้ความหมายเกี่ยวกับ คำว่า ผู้นำนั้น ในที่นี้จะพิจารณาสิ่งที่เกี่ยวโยงสัมพันธ์กัน ลักษณะการเป็นผู้นำเป็นประการสำคัญ และเพื่อจะช่วยให้เข้าใจขบวนการต่าง ๆ ของการเป็นผู้นำชัดเจนขึ้น จะรวบรวมแนวความคิดและหลักการที่มีส่วนสัมพันธ์กับลักษณะการเป็นผู้นำประกอบด้วย

"ลักษณะการเป็นผู้นำ" เป็นสิ่งที่ใช้กันแพร่หลายในวงการวิชาการ การทหาร การเมือง ตลอดทั้งการธุรกิจต่าง ๆ จึงพอจะเป็นพื้นฐานว่า คำศัพท์นี้จะต้องมีความสำคัญต่อกิจกรรมต่าง ๆ ไม่น้อย บุคคลที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงาน มักจะอ้างถึงคุณลักษณะของความเป็นผู้นำมาช่วยแก้ปัญหาในกระบวนการศึกษาต่าง ๆ เช่น Steiner, Ordway Tead, Kurt Lewin, Ralp M. Stodgill เป็นต้น นอกจากนี้ นักจิตวิทยาทางสังคมยิ่ง ๆ ได้กล่าวถึงความสำคัญบทบาท หน้าที่ของผู้นำไว้ไม่น้อย และจากแนวความคิด และข้อเขียนของผู้นานเหล่านี้ จะช่วยให้ทราบถึงโดยทั่วไปถึงลักษณะของการเป็นผู้นำ ตลอดทั้งหน้าที่ บทบาท และคุณสมบัติของผู้นำ

โดยทั่วไปนักการศึกษาต่างลงความเห็นว่า บุคคลใดที่มีลักษณะการเป็นผู้นำ มักจะเป็นผู้ที่มีความคิดสร้างสรรค์ ความคิดริเริ่ม หรือพยายามทำให้เกิดมีการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ อยู่เสมอ และการเปลี่ยนแปลงที่ประชาชนจะต้อนรับนั้น มักหมายถึง การเปลี่ยนแปลงในทางที่ดี ความเชื่อ และโลกทัศน์เป็นสำคัญ เพราะเมื่อการเกิดการเปลี่ยนแปลงในสิ่งหนึ่งแล้วนั้น จะก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในประการอื่น ๆ ตามมา โดยเฉพาะอย่างยิ่งการเปลี่ยนแปลงทางด้านจิตใจของบุคคลที่ประกอบการงานร่วมกัน การเปลี่ยนแปลงทางวัตถุ อาจจะเป็นประโยชน์ต่อการในด้านต่าง ๆ มาก ดังนั้น จึงสามารถจะกล่าวได้ว่า ผู้ที่มีลักษณะการเป็นผู้นำ ส่วนมากจะเป็นผู้ที่สามารถที่เป็นผู้นำของกลุ่มชน และความนิยมที่ผู้นำได้สร้างขึ้นกับกลุ่มชนนั้น ๆ จะเป็นเครื่องชี้ให้เห็นได้ประการหนึ่งว่า กลุ่มชนดังกล่าวนั้น ยอมรับผู้นำในฐานะอย่างไร มีคุณสมบัติที่เป็นที่ประทับใจอย่างไร ซึ่งคุณสมบัติของบุคคลที่มีความเป็นผู้นำนั้น โดยมากจะเป็นผู้ที่มีความสามารถในการทำงานร่วมกับบุคคลอื่น มีความยืดหยุ่นต่าง ๆ ได้อย่างละเอียดอ่อน มีความเฉลียวฉลาด มีความคิดริเริ่ม มีความสามารถในการพึ่งตนเอง มีความสามารถในการเข้าใจความต้องการ ความปรารถนาของกลุ่ม มีความเชื่อมั่นในตนเอง ตลอดทั้งการยอมรับในสิทธิของบุคคลอื่น

ด้วยเหตุผลต่าง ๆ ดังกล่าว ผู้วิจัย มีความเห็นว่า เป็นการสมควรอย่างยิ่งที่จะศึกษาเกี่ยวกับ ความแตกต่างระหว่างลักษณะการเป็นผู้นำของนิสิตที่เป็นผู้นำและนิสิตที่ไม่ได้เป็นผู้นำ เพราะปัญหาดังกล่าวนี้ สำหรับประเทศไทยในขณะนี้ ยังไม่มีผู้ใดได้รวบรวม ศึกษา ความคิดเห็นเกี่ยวกับลักษณะดังกล่าว และโดยเฉพาะอย่างยิ่งในระยะที่ประเทศกำลังพัฒนา ต้องการกำลังคนที่มีความสามารถเป็นอย่างมาก ฉะนั้น การจะเข้าใจปัญหานี้ ก็อาจจะรวมเป็นประโยชน์ได้หลายประการ ประการแรกจะเป็นประโยชน์ในการปลูกฝังลักษณะนิสัยของผู้ที่เป็นผู้นำ ผู้ที่ไม่ได้เป็นผู้นำ และจะช่วยให้ทราบถึงคุณลักษณะที่สำคัญต่าง ๆ ของการศึกษาของประชากรที่เป็นตัวแทน ในสังคมนี้ อันจะช่วยให้ฝ่ายจัดบริการการแนะแนวให้ฝ่ายที่ได้รับมอบหมายจาก ศึกษา ดำเนินวิธีการต่าง ๆ เพื่อให้เหมาะสมกับสภาพของสังคมปัจจุบัน และอนาคตอีกประการหนึ่งด้วย นอกจากนั้นยังจะช่วยในการสร้างฐานของการอยู่ร่วมกันของบุคคลในสังคมและประเทศให้เป็นไปในทางที่เหมาะที่ควรอีกด้วย

ความมุ่งหมายของการวิจัย

การวิจัยนี้ มีความมุ่งหมายคือ ต้องการหาความแตกต่างระหว่างลักษณะการเป็นผู้นำของ

นิสิตที่เป็นผู้นำ และนิสิตที่ไม่ได้เป็นผู้นำ โดยการเปรียบเทียบนิสิตที่เป็นผู้นำและนิสิตที่ไม่ได้เป็นผู้นำ ในจุฬาลงกรณมหาวิทยาลัย ดังข้อสมมติฐาน

ขอบเขตของการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ จะศึกษาเปรียบเทียบเฉพาะลักษณะการเป็นผู้นำของนิสิตที่เป็นผู้นำและนิสิตที่ไม่ได้เป็นผู้นำ ของจุฬาลงกรณมหาวิทยาลัย โดยจะศึกษาเฉพาะลักษณะการเป็นผู้นำใน ๔ ลักษณะคือ

๑. ลักษณะผู้นำแบบปล่อยตามสบาย
๒. ลักษณะผู้นำแบบประชาธิปไตยและคำนึงถึงความร่วมมือของทุก ๆ ฝ่ายในกลุ่มบริหารงาน
๓. ลักษณะผู้นำแบบอัตนิยมและผู้นำมีพฤติกรรมที่แสดงออกในทางก้าวร้าว
และ ๔. ลักษณะผู้นำแบบอัตนิยมและผู้นำชอบบงการตามผู้อื่น

สมมติฐาน

ผู้วิจัยมีข้อสมมติฐานดังต่อไปนี้

๑. ไม่มีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญระหว่างลักษณะการเป็นผู้นำของนิสิตที่เป็นผู้นำและนิสิตที่ไม่ได้เป็นผู้นำ

๒. ลักษณะการเป็นผู้นำของนิสิตชายที่เป็นผู้นำและนิสิตหญิงที่เป็นผู้นำ จะไม่มีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญ

๓. ลักษณะการเป็นผู้นำของนิสิตชายที่ไม่ได้เป็นผู้นำและนิสิตหญิงที่ไม่ได้เป็นผู้นำ จะไม่มีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญ

๔. ลักษณะการเป็นผู้นำของนิสิตชายที่เป็นผู้นำและนิสิตชายที่ไม่ได้เป็นผู้นำ จะไม่มีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญ

๕. ลักษณะการเป็นผู้นำของนิสิตชายที่เป็นผู้นำและนิสิตหญิงที่ไม่ได้เป็นผู้นำ จะไม่มีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญ

๒. ลักษณะการเป็นผู้นำของนิสิตหญิงที่เป็นผู้นำ และนิสิตชายที่ไม่ได้เป็นผู้นำ จะไม่มีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญ

๓. ลักษณะการเป็นผู้นำของนิสิตหญิงที่เป็นผู้นำ และนิสิตหญิงที่ไม่ได้เป็นผู้นำ จะไม่มีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญ

คำจำกัดความ

ลักษณะการเป็นผู้นำ หมายถึง ลักษณะต่าง ๆ ของผู้ที่เป็นผู้นำที่ปรากฏในแบบทดสอบ

นิสิตที่เป็นผู้นำ หมายถึง นิสิตที่กำลังศึกษาในจุฬาลงกรณมหาวิทยาลัย ที่เป็นกรรมการนิสิต ผู้แทนนิสิต หัวหน้าชั้น หัวหน้ากลุ่มกิจกรรมต่าง ๆ

นิสิตที่ไม่ได้เป็นผู้นำ หมายถึง นิสิตที่กำลังศึกษาในจุฬาลงกรณมหาวิทยาลัยที่ไม่มีคุณลักษณะดังเช่นนิสิตที่เป็นผู้นำ (ตามคำจำกัดความของนิสิตที่เป็นผู้นำ)

เอกสารและการวิจัยที่เกี่ยวข้อง

เนื่องจากจุดประสงค์ของการวิจัยนี้ ท้องการจะศึกษาเกี่ยวกับลักษณะการเป็นผู้นำ ดังนั้นการวิจัยที่เกี่ยวข้อง จะกล่าวถึงการศึกษาที่เกี่ยวกับองค์ประกอบต่าง ๆ ของลักษณะการเป็นผู้นำ ซึ่งได้ผลมาจากเอกสารและการวิจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง

สำหรับเอกสารต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับทฤษฎีของการเป็นผู้นำนั้น มีมากมาย บางทฤษฎีก็ล้าสมัย บางทฤษฎีก็ยังคงใช้เป็นข้ออ้างอิงในปัจจุบัน บางทฤษฎีก็เกิดขึ้นเนื่องมาจากการวิจัยวิเคราะห์พฤติกรรมของกลุ่มทางวิทยาศาสตร์ เช่น ทฤษฎีที่เกี่ยวกับ Personality Traits แบ่งทฤษฎีที่เชื่อว่ามีส่วนที่จะส่งเสริมให้บุคคลสามารถจะพัฒนาการกระทำรูปแบบต่างของความเป็นผู้นำได้ดีขึ้น ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับสถานการณ์อื่น ๆ ซึ่งเรียกว่า Situation Approach

นักการศึกษากลุ่มหนึ่ง ซึ่งเป็นนักทฤษฎีฝ่ายการจัดการ (Management Theorists) เช่น Ordway Tead, Barnard, Shell สำหรับ Ordway Tead เป็นผู้มีความสนใจเรื่อง การเป็นผู้นำ มีความเห็นว่า คุณสมบัติต่อไปนี้เป็นสิ่งที่จำเป็นสำหรับผู้นำ คือ ความเข้มแข็งทั้งทางกายและใจ ความเข้าใจในวัตถุประสงค์ จุดมุ่งหมาย มีความสนใจในกิจกรรมอย่างจริงจัง ความซื่อสัตย์ ความกระตือรือร้น ความสามารถในการตัดสิน ตระหนักใจ ความสามารถลดทอนความเจ็บปวดในตนเอง เป็นต้น เหตุผลนี้ความ Tead ยอมรับว่า คุณสมบัติข้างๆ ดังกล่าวนั้น อาจจะไม่จำเป็นสำหรับบางสถานการณ์ทุกประการไป เช่นกลุ่มคนในคุณสมบัติดังกล่าวแล้ว อาจจะกล่าวได้ว่า บุคคลนั้นอาจจะเป็นผู้นำแบบคุณภาพ

Chester I.Barnard กล่าวว่า การเป็นผู้นำ อาจจะพิจารณาได้ ๒ ลักษณะคือ

๑. ความเหนือกว่าในลักษณะต่าง ๆ ของการเป็นผู้นำ เช่น มีร่างกายแข็งแรง มีทักษะความรู้ความเทคนิคต่าง ๆ มีความฉลาด มีความเข้าใจ มีความรู้ ความสามารถและมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ เป็นที่ประทับใจของผู้ร่วมงาน

---

๑. Ordway Tead, The Art of Leadership, McGraw Hill Book Co., Inc., 1935, p.83

๒. Barnard, C.I., The Functions of the Executive, Cambridge, Mass. 1938, p. 260.

๒. ความเหนื่อยล่าในด้านความตั้งใจ ความไม่ยอมแพ้ ความอดทน และความกล้าหาญ

ส่วนSchell [๓] มีความเห็นว่า จะไม่เกิดประโยชน์อย่างใดในการที่จะระบุคุณลักษณะที่แฝงในส่วนบุคคลที่จะทำให้ผู้นำประสบความสำเร็จ เช่น ความสนใจ ความเชื่อมั่น อำนาจที่เกี่ยวกับบุคลิกลักษณะ ทัศนคติและจิตใจที่มีความโน้มเอียงในวิธีการทางวิทยาศาสตร์ ทั้งนี้เพราะว่า ถ้าหากขาดคุณลักษณะดังกล่าวนี้ ก็เป็นสิ่งที่ยากลำบากอย่างยิ่งที่จะทำให้บุคคลนั้น ๆ ประสบความสำเร็จในการเป็นผู้นำ

จากความคิดเห็นของนักการศึกษาทั้งสามท่านดังกล่าวข้างต้น หาใช่ว่าจะบรรลุถึงสัจจะเสียทีเดียวสำหรับบุคคลที่ดำเนินงานด้านผู้นำทุก ๆ ประการไม่ ทั้งนี้เพราะว่า คุณลักษณะต่าง ๆ ดังกล่าวนั้น เป็นผลที่ได้รับจากวิธีการสังเกตจากการกระทำ การปฏิบัติงานของผู้นำ และสถานที่ของกลุ่มนั้น ๆ แต่ประการเดียว

ด้วยเหตุนี้ นักการศึกษา นักกฎหมายที่ปฏิบัติงานในด้าน Situation Approach ได้ขยายแนวคิดการศึกษาหาวิธีที่จะสามารถแสดงให้กระจ่างถึงลักษณะของความเป็นผู้นำ โดยเริ่มพิจารณาคุณลักษณะต่าง ๆ บางประการ เช่น วิธีพูด สติปัญญา ความอดทน ความมั่นคง ซึ่งคาดว่าเป็นสิ่งที่จำเป็นสำหรับผู้นำ หลังจากนั้น สังเกตพฤติกรรมของบุคคลที่ต้องการจะศึกษาในเมื่อบุคคลนั้น ปฏิบัติงานหรือมีส่วนร่วมในการกระทำหรือกิจกรรมของกลุ่ม โดยปรับพฤติกรรมต่าง ๆ ตามเกณฑ์ที่วางไว้ หลักการดังกล่าวนี้ นิยมใช้ในการคัดเลือกทหาร ตัวอย่าง เช่น ในกลางปี ค.ศ. ๑๙๐๐ คณะเสนาธิการทหารเยอรมันได้ใช้ Situation Tests โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อคัดเลือกในการเป็นผู้นำของนายทหารในอนาคต โดยมีองค์ประกอบในการศึกษาดังนี้

๑. สถานการณ์เกี่ยวกับด้านสังคม เพื่อทดสอบความสามารถในการปรับตัวทางด้านอารมณ์ ความกล้าหาญ ความคิดริเริ่ม การตัดสินใจปฏิบัติงาน ความเป็นผู้นำ การปฏิบัติงานร่วมกับผู้อื่น

---

[๓] Schell, E.H., The Technique of Executive Control, McGraw Hill Book Co., Inc., New York, 1946, pp. 15-18.

๒. การวิเคราะห์เกี่ยวกับสติปัญญา เพื่อทดสอบความสามารถในการคิดอย่างรวดเร็ว และการรู้จักใช้วิจารณญาณในการนำประสบการณ์เดิมมาใช้ให้เป็นประโยชน์

๓. การวิเคราะห์พื้นฐาน ใจมีจุดประสงค์จะศึกษาประวัติ ทัศนคติ ความสนใจ และบุคลิกภาพต่าง ๆ

๔. การวิเคราะห์ลักษณะผู้นำ ผู้ตาม และการแสดงออกต่าง ๆ

นอกจากนี้ ยังมีจุดประสงค์ที่จะทดสอบความสามารถในการวางแผนงาน การประสานงานระหว่างกรรมการและผู้นำ และการกระทำ ความเชื่อมั่นในตนเอง ตลอดทั้งการแสดงออกต่าง ๆ ซึ่งแสดงถึง ลักษณะของการเป็นผู้นำ

Stanford [๔] ได้เสนอการศึกษาเรื่อง "ผู้ตาม" อีกประการหนึ่ง โดยกล่าวว่า ผู้นำ ผู้ตาม และสถานการณ์ มีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน พร้อมทั้งเสนอความคิดเห็นเกี่ยวกับแนวทางที่จะเข้าใจถึงลักษณะของความเป็นผู้นำ ว่าควรจะพิจารณาสิ่งต่าง ๆ ต่อไปนี้

(ก) The leader and his psychological attributes.

(ข) The follower with his problems, attitudes and needs.

(ค) The group situation in which followers and leaders relate with one another.

ความรู้ดังกล่าวนี้ อาจจะเป็นประโยชน์ในการศึกษาความเป็นผู้นำ และจะเป็นแนวทางที่จะก่อให้เกิดความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตาม หรือผู้นำและผู้ที่ไม่ใช่เป็นผู้นำอีกประการหนึ่งด้วย

---

๔. Standford, F.H., Current Trends : Psychology in the World Emergency, University of Pittsburgh Press, Pittsburgh, 1952, p. 45.

นอกจากนี้ Stogdill [๔] ได้ให้ความหมายของการเป็นผู้นำว่า หมายถึง ขบวนการต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับกิจกรรมของกลุ่ม โดยพยายามที่จะหาวิธีทางที่จะนำไปสู่จุดมุ่งหมายและผลสำเร็จ นอกจากนี้ Stogdill ได้วิจารณ์ปัญหาต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับความเป็นผู้นำในองค์การต่าง ๆ ว่า การเป็นผู้นำนั้นจะมีส่วนเกี่ยวข้องกับปัญหาต่าง ๆ ที่เกี่ยวเนื่องกับการกระทำของมนุษย์ และสัมพันธ์กับปฏิกิริยาระหว่างบุคคลด้วยกันเมื่อเป็นเช่นนี้ ผู้นำควรจะมีเอกลักษณะในการกระทำในขั้นที่จะรับหน้าที่เป็นผู้รับผิดชอบ ประสานความร่วมมือของบุคคลในกลุ่มให้ปฏิบัติงานได้บรรลุผลสำเร็จ หลักการดังกล่าวนั้น อาจจะประกอบด้วย ความเชื่อมั่นในตนเอง ความสามารถ ความคิดริเริ่ม ความสนใจ ความเข้าใจในความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในกลุ่ม การเห็นความสำคัญของการปฏิบัติงานร่วมกัน พร้อมทั้งเป็นตัวแทนในการที่จะติดต่อกับชุมชน และรู้จักประเมินคุณค่าในทัศนะงานด้วยการนำเหตุผลและการลองใจ เป็นต้น

ฉะนั้น บุคคลใดมีคุณลักษณะการเป็นผู้นำ ก็มีส่วนที่จะให้บริการแก่สังคม และจะเป็นแนวทางที่จะบังเกิดให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทางด้านวัฒนธรรม จิตใจ ของแต่ละบุคคล ตลอดทั้งความเจริญของสังคมและประเทศชาติเป็นส่วนรวม

---

๔. Stodgill, Ralp M., Leadership, Membership and Organization, Psychological Bulletin, January, 1950, p.4.

ลักษณะการเป็นผู้นำ

เพื่อให้การศึกษาเกี่ยวกับ ลักษณะการเป็นผู้นำเฉพาะชัดเจนขึ้น จะได้กล่าวถึงความสำคัญของการเป็นผู้นำ ประเภทและลักษณะที่ดีของผู้นำ ตลอดจนวิธีการปรับปรุงตนเองให้เป็นผู้นำที่ดีต่อไปในอนาคต ดังนั้น หัวข้อเรื่องที่จะศึกษาพิจารณาในครั้งนี้ ได้แยกเป็นหัวข้อต่าง ๆ ดังต่อไปนี้คือ

I ก. ความหมายของการเป็นผู้นำ
ข. ความหมายของผู้นำ
ค. ความสำคัญของผู้นำ

II ประเภทและลักษณะของผู้นำ

III หน้าที่และความรับผิดชอบของผู้นำ

IV การปรับปรุงตัวเองเพื่อเป็นผู้นำที่ดี

I (ก) ความหมายของการเป็นผู้นำ

English & English [b.] ได้ให้ความหมายของ "การเป็นผู้นำ" (Leadership) ไว้ดังต่อไปนี้คือ

(๑) ลักษณะหรือทักษะของผู้นำ หรือบทบาท หรือหน้าที่ของการนำ ความหมายในแง่นี้ จะไม่คำนึงถึงว่า สถานการณ์เป็นองค์ประกอบที่จะพิจารณาตัดสินว่า ใครจะเป็นผู้นำและจะทำอย่างไร แต่จะคิดเพียงเกี่ยวกับคุณสมบัติของผู้นำ

(๒) การริเริ่มในการชี้แนวทาง หรือการควบคุมการกระทำที่มีต่อกลุ่มหรือต่อบุคคลอื่น ในผู้ตามอาจจะทำตามแนวทางนั้น ๆ ไม่มากก็น้อย

(๓) การกระทำที่จะมีอิทธิพลต่อกลุ่มในทางที่จะให้กลุ่มดำเนินการตามวัตถุประสงค์

จากความหมายทั้ง ๓ ประการ เกี่ยวกับ "การเป็นผู้นำ" นั้น จะมีความหมายจำกัดเพียง "บุคคลใดก็ได้ ที่ต้องทำหน้าที่เป็นผู้นำ หรือเป็นตัวแทน หรือผู้บังคับบัญชารับผิดชอบในการบริหารงาน"

(ข) ความหมายของผู้นำ (Leader)

English & English ได้ให้ความหมายของ "ผู้นำ" (Leader) ไว้ดังต่อไปนี้คือ

(๑) บุคคลซึ่งมีการกระทำที่จะชี้แนวทางหรือควบคุมทิศทาง หรือการกระทำของผู้ตามในสถานะการณ์หนึ่ง ๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่งเมื่อบุคคลนั้นเป็นบุคคลในกลุ่มซึ่งมีอิทธิพล หรืออำนาจในการที่จะมีการกระทำดังกล่าวได้

---

b. Horence B.English and Ava Champney English, A Comprehensive Dictionary of Psychological and Psychoanalytical Terms, David McKay Company, INC, New York, pp. 288-289.

(๒) บุคคลซึ่งมีเป้าที่เป็นทางการที่จะให้เข้าแบบปรัชญาหรือกำลังใจ เพื่อที่จะควบคุมกิจกรรมของกลุ่มสังคม โดยการควบคุมกิจกรรมนั้นเป็นส่วนหนึ่งในหน้าที่ของบุคคลนั้น

(๓) บุคคลซึ่งมีลักษณะที่แตกต่างเพียงว่า วิธีลักษณะต่าง ๆ ที่จำเป็นสำหรับการเป็นผู้นำแต่ลักษณะต่าง ๆ เหล่านี้จะแตกต่างกันไป โดยไม่มีลักษณะเฉพาะสำหรับการเป็นผู้นำ

(๔) บุคคลที่ได้รับคะแนนสังคมมิติสูงสุด

ความหมายต่าง ๆ ของคำว่า "ผู้นำ" ทั้งกล่าวอ้างทั้งจะสัมพันธ์กับลักษณะและคุณสมบัติบางประการที่เป็นส่วนหนึ่งของการเป็นผู้นำ

(ก) ความสำคัญของผู้นำ[๗]

ผู้นำ บ่อมเป็นตัวแสดงที่มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อหน่วยงาน ต่อผู้ใช้บังคับบัญชา ต่อสมาชิกในกลุ่ม และต่อหน่วยงานเป็นส่วนรวม คุณภาพและลักษณะของผู้นำจึงมีความสัมพันธ์ใกล้ชิดกับคุณภาพของสถาบัน และมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของงานและวิธีการปฏิบัติงานขององค์การหรือหน่วยงานแต่ละแห่งเป็นอันมาก

II ประเภทและลักษณะของผู้นำ[๘]

การที่จะพิจารณาประเภทของตัวแปรบางอย่างนั้นอาจแยกพิจารณาออกได้เป็น ๒ ลักษณะด้วยกัน กล่าวคือ

(ก) พิจารณาจากสถานภาพ (Status) ของการเป็นผู้นำ

และ (ข) พิจารณาจากลักษณะและวิธีการปฏิบัติของผู้นำ

---

๗. กรมการปกครอง, หลักการบริหาร. หน้า ๑๕๖ – ๑๕๘.

๘. Krech, D., Crutchfield, R.S., and Ballachy, E.L., Individual in Society, New York : McGraw-Hill Book Co., 1962, pp.420-453.

(ก) พิจารณาจากด้านสถานะของการเป็นผู้นำ

การพิจารณาในลักษณะนี้ อาจแยกลักษณะของผู้นำออกได้เป็น ๒ ประเภทคือ

(๑) ผู้นำ หรือหัวหน้างาน หรือผู้บังคับบัญชาตามกฎหมาย (Legal Leader หรือ Authoritative Leader)

การพิจารณาผู้นำตามลักษณะนี้ ไม่มีปัญหามาก เพราะบ่งชี้ในโครงสร้างตำแหน่ง (Position) ที่ดำรงอยู่ ซึ่งย่อมจะมีอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบตามที่กฎหมายกำหนดไว้

(๒) ผู้นำหรือหัวหน้าโดยลักษณะพิเศษของบุคคล (Charismatic Leader)

สำหรับข้อนี้ เป็นว่ามีความสำคัญต่อการเป็นผู้นำหรือหัวหน้า แม้ว่าได้มีลักษณะความเป็นผู้นำเท่าเทียมกันไม่ บางคนทำงานเก่ง และได้รับความเคารพนับถือและเลื่อมใสศรัทธาจากผู้ใต้บังคับบัญชา หรือจากสมาชิกในกลุ่ม หรือจากผู้ร่วมงานเป็นอันมาก บางคนก็ได้รับความนิยมยกย่องบ้าง ส่วนบางคนอาจจะได้รับความนิยมน้อยเหลือเกิน เป็นต้น ดังนี้ ย่อมขึ้นอยู่กับ "ลักษณะพิเศษ" (Charisma) ของผู้นำแต่ละคนด้วยเป็นส่วนสำคัญ

(๓) ผู้นำหรือหัวหน้าในลักษณะที่เป็นสัญลักษณ์ (Symbolic Leader) ผู้นำหรือหัวหน้าตามสถานะนี้เป็นตำแหน่งซึ่งเป็นที่เคารพยกย่อง และเป็นสัญลักษณ์ของคนทั้งกลุ่ม

(ข) พิจารณาจากลักษณะและวิธีทำงานของหัวหน้า

การพิจารณาจากข้อนี้ อาจารย์จะแบ่งประเภทของผู้นำออกไปเป็น ๒ แบบ เช่นเดียวกัน กล่าวคือ

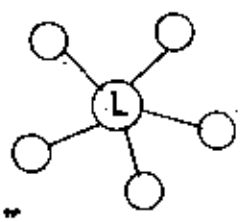
(๑) ผู้นำแบบอัตตาธิปไตย (Autocratic Leader) ซึ่งอาจแบ่งออกได้เป็น ๒ แบบคือ

(ก) แบบเจ้าบท ผู้นำประเภทนี้ มีลักษณะสำคัญบางประการ คือ เป็นผู้นำที่มีอำนาจเป็นใหญ่ ใช้อำนาจมากกว่าแบบประชาธิปไตย ตัดสินเกี่ยวกับนโยบายของกลุ่มตาม

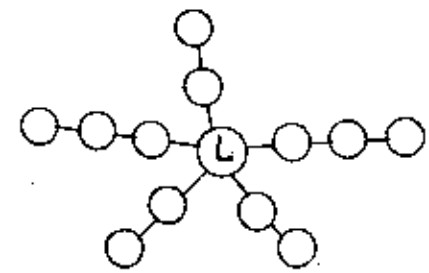
คนเอง วางแผนงานต่าง ๆ เอง เป็นคนเดียวที่สามารถสั่งงานต่าง ๆ ของงานที่จะทำและชี้บอกกิจกรรมต่าง ๆ ที่สมาชิกจะต้องทำ จึงหน้าที่ของแต่ละคนก็จบคนเองและไม่ยอมให้มีการเปลี่ยนแปลง ไม่สังความเห็นคนอื่น ไม่ยอมให้ใครคัดค้าน ยอมใช้อำนาจบังคับเด็ดขาดในการวินิจฉัยสั่งงานในเรื่องต่าง ๆ ในขณะเดียวกันความคิดเห็นของคนแต่ผู้เดียวเป็นสำคัญ มีวิธีการหลายประการที่จะกระทำเพื่อสร้างฐานะภาพของเขาเอง เป็นต้นว่า การไม่ให้คนอื่นทราบถึงจุดประสงค์ของกลุ่มว่า คืออะไร สมาชิกในกลุ่มรู้งานเป็นส่วน ๆ เฉพาะที่เกี่ยวกับคนเอง ผู้นำเองก็ต้องการให้มีการติดต่อระหว่างคนในกลุ่มน้อยที่สุด และถ้าเป็นไปได้ การติดต่อการงานระหว่างสมาชิก ๆ นั้นจะทำโดยตัวผู้นำเอง

การที่บุคคลไม่มีความสัมพันธ์กับในกลุ่มดังกล่าวนี้ ทำให้ขาดความสนใจเกี่ยวกับเรื่องต่าง ๆ ของกลุ่ม และเมื่อเป็นเช่นนี้ ปัญหาประการหนึ่ง ก็คือ อาจจะมีผู้นำเสียคนเดียวการดำเนินงานในกลุ่มแบบนี้ก็คงจะจืด หรือกลุ่มล้ม ๆ ลาง ๆ เพราะสมาชิกในกลุ่มต่างไม่ได้มีความประสานกันมากพอ

โครงสร้างของสังคมของกลุ่มแบบนี้เป็นรูปดาว คือมีผู้นำอยู่ตรงกลาง และมีผู้ตามหรือสมาชิกของกลุ่มล้อมรอบ ผู้นำจะติดต่อกับสมาชิกแต่ละคน และสำหรับกลุ่มที่ขนาดใหญ่ขึ้น ผู้นำจะติดต่อกับสมาชิกที่มีฐานะสูงกว่าสมาชิกคนอื่น ๆ หรือสมาชิกที่จัดว่าเป็นผู้นำชั้นรองลงมา และผู้นำชั้นรองนี้ก็จะไปติดต่อกับผู้นำชั้นรองลงมา ดังนี้เรื่อย ๆ ไป การจัดระบบเช่นนี้ ๆ นี้ก็เป็นวิธีทางหนึ่งที่ผู้นำจะรักษาตนเองไว้เป็นศูนย์กลางของอำนาจ และในกลุ่มแบบนี้สมาชิกแต่ละคนต่างจะพยายามดิ้นรน เพื่อให้ฐานะของตนสูงขึ้น ทำให้เกิดความขัดแย้งในใจ ความขัดแย้งขึ้นในระหว่างสมาชิกในกลุ่ม



โครงสร้างของผู้นำแบบมีศูนย์กลาง
(กลุ่มเล็ก)



(กลุ่มขนาดใหญ่ขึ้น)

(ข) แบบมิตรภาพหรือรักใคร่ ผู้นำแบบนี้มีลักษณะคล้ายแบบ (ก) แต่โดยปกติจะถือเอาผู้ใต้บังคับบัญชา หรือสมาชิกในกลุ่มเป็นญาติมิตร หรือรักใคร่ จึงมีความเมตตากรุณามากกว่าแบบแรก แต่โดยทั่ว ๆ ไป ก็ยังถือว่าตัวเองมีความสำคัญและเป็นใหญ่กว่าผู้ใต้บังคับบัญชาทั้งหลาย

(ค) ผู้นำแบบปล่อยตามสบาย (Laissez - faire Leader) ผู้นำแบบนี้มักปล่อยให้สมาชิกในกลุ่ม หรือผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติตามใจชอบ ผู้นำจะสลัดภาระและจองการเป็นผู้นำที่เข้มแข็ง ไม่มีการตัดสินใจที่เป็นของตนเอง

(ง) ผู้นำแบบประชาธิปไตย (Democratic Leader) ผู้นำแบบนี้จะไม่ยึดเอาแต่ใจตนเองเป็นที่ตั้ง การปฏิบัติงานจึงมีโอกาสสมาชิกในกลุ่ม หรือผู้ใต้บังคับบัญชาได้แสดงความคิดเห็นและพังความคิดเห็นของคนอื่น ๆ เสมอ ผู้นำแบบประชาธิปไตยจึงมีลักษณะที่สรุปได้อย่างกว้าง ๆ ดังนี้

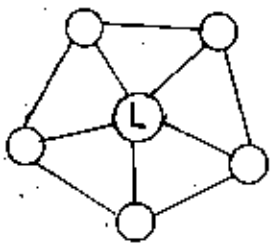
(ก) เป็นผู้บังคับบัญชาและเป็นผู้นำของลูกน้อง และในขณะเดียวกันก็เป็นครูของผู้ใต้บังคับบัญชา

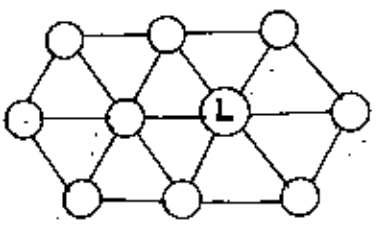
(จ) ฟังความเห็นคนอื่น และมีการปรึกษาหารือกับสมาชิกในกลุ่ม

(ฉ) ตามารถวินิจฉัยสั่งการได้เองเป็นอย่างดี ส่วนวิธีการบันยางถือเอาเสียงข้างมากตัดสินในเรื่องสำคัญ ๆ หรือวินิจฉัยสั่งการเอง หลังจากฟังข้อเท็จจริงและความเห็นของผู้อื่นแล้ว โดยสรุปจะเป็นผู้ที่ตัดสินใจโดยยึดหลักการและเหตุผลเป็นหลัก

นอกจากนี้ ในด้านการบังคับบางของผู้นำแบบประชาธิปไตยนั้น ก็ไม่แตกต่างไปจากแบบอัตนิยม แต่ความแตกต่างที่สำคัญอยู่ที่วิธีการใช้อำนาจ ผู้นำแบบประชาธิปไตยต้องการให้ทุกคนในกลุ่มมีส่วนในกิจกรรม และในการตัดสินเกี่ยวกับวัตถุประสงค์ให้มากที่สุด ยอมรับมีการมอบไปยังส่วนต่าง ๆ ในหน่วยสมาชิก เน้นถึงความสัมพันธ์ของสมาชิกในกลุ่มให้มีความสัมพันธ์ระหว่างกันและกัน ยอมรับและเข้าใจในกลุ่ม ขจัดการมีการแบ่งฝ่ายกันเอง

โครงสร้างทางสังคมของลักษณะกลุ่มที่มีผู้นำแบบประชาธิปไตย มีลักษณะที่สำคัญ คือ ผู้นำจะอยู่ในจุดกลาง และสมาชิกคนอื่น ๆ ต่างมีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน





นอกจากนี้ ผู้นำจะมีความสำเร็จของเขาจากการที่กลุ่มสามารถดำเนินต่อไปได้ด้วยตนเอง แม้ว่าผู้นำจะต้องจากกลุ่มไปชั่วระยะเวลาหนึ่ง ๆ

ข้อสรุปต่าง ๆ ดังที่กล่าวมานี้ เป็นผลจากการศึกษาของ Lippitt และ White ซึ่งกล่าวเพิ่มเติมอีกว่า การปกครองแบบประชาธิปไตยนั้น จะต้องใช้วิธีการเร้า กระตุ้นสมาชิกของกลุ่มมากกว่าแบบอัตตาธิปไตย จากการศึกษานี้พบว่า คนส่วนมากชอบการปกครองแบบประชาธิปไตย แต่พวกที่ชอบแบบยอมคนอื่น (Submissive) จะมีการได้รับคำชื่นชมมากกว่า

มีการศึกษาหลายครั้งที่พบว่า มีการต่อต้านการมีผู้นำแบบประชาธิปไตย Bailey (๑๙๕๓) ได้ศึกษาเกี่ยวกับเด็กและพบว่า เด็กที่เรียนรู้ที่จะเป็นเด็กเฉย ๆ ไม่สามารถจะทำสิ่งใดได้ด้วยตนเอง (Passive) และต้องขึ้นกับครูของเขาเสมอ และเมื่อพยายามเปลี่ยนให้เด็กดังกล่าวนี้ใช้วิธีการเรียนที่มีความรับผิดชอบเพิ่มขึ้น ปรากฏว่าเด็กมีอาการต่อต้านในขั้นแรก แต่ต่อ ๆ มาวิธีการดังกล่าวนี้ก็เป็นที่ยอมรับในเด็กเหล่านั้น ดังนั้นจึงอาจกล่าวได้ว่า การเป็นผู้นำแบบประชาธิปไตยเป็นผลดีในระยะยาว ในเมื่อมีการถอนเทคนิคของการมีส่วนร่วมแบบประชาธิปไตยลงไปด้วย ตัวอย่างเช่น Singer และ Goldman (๑๙๕๔) พบว่า ยอดสำเร็จในการใช้วิธีอภิปรายเป็นกลุ่ม เพื่อรักษาคนไข้ Schizophrenia จะดีขึ้น ถ้าใช้วิธีแบบอัตตาธิปไตยก่อนแล้วค่อย ๆ เปลี่ยนไปใช้วิธีแบบประชาธิปไตยมากขึ้น

001774

มีข้อเสนอว่าคนเราจะหลีกเลี่ยงผู้นำแบบอัตตาธิปไตย ในเมื่อเขามีความรู้สึกไม่ปลอดภัย (Insecure) หรืออยู่ในสภาพที่ตัดสินใจไม่ได้ จะต้องจำไว้ว่า หน้าที่หนึ่งของผู้นำคือ ช่วยให้การตัดสินใจแก่ผู้ตาม Peak (๑๙๕๔) ได้ทำเหมืองงานในโครงการสำรวจ "United States Strategic Bombing Survey" ใหญ่ใช้วิธี "Open-end Interview" สัมภาษณ์ชาวเยอรมันที่เป็นไปรเตสแตนท์ ๒๐๐ คน และที่เป็นแคทอลิก ๑๒๕ คนเกี่ยวกับความเชื่อและทัศนคติต่าง ๆ และรายงานว่า ๔๐ % ของชาวเยอรมันที่เป็นไปรเตสแตนท์ และ ๑๐ % ของชาวเยอรมันที่เป็นแคทอลิกเป็นพวกที่ชอบนาซี Peak เสนอว่าทั้งนี้เป็นเพราะพวกแคทอลิกเป็นพวกที่มีความมั่นใจในความปลอดภัย (Security) จากการมีผู้นำแบบอัตตาธิปไตยของวัด และเสนอว่า ลักษณะผู้นำแบบอัตตาธิปไตยเหมาะสำหรับคนที่ไม่มีความมั่นใจ หรือคนที่อยู่ในโอกาสที่สับสนและเปลี่ยนแปลง

Lanzetta (๑๙๕๕) ทดลองให้กลุ่มต่างงานในขณะที่มีความเครียด (Stress) และพบว่า ในสภาวะการณ์เช่นนั้น ผู้นำที่มีความก้าวร้าวรุนแรงสามารถนำกลุ่มไปสู่ความสำเร็จได้ดีกว่า เรื่องความสัมพันธ์ระหว่างความเครียดและบุคลิกของผู้นำนี้เป็นเรื่องที่ซับซ้อนมาก สถานการณ์นี้ทำให้อาจเปลี่ยนลักษณะของผู้นำประเภทหนึ่งไปสู่อีกประเภทหนึ่งได้ จากการทดลองของ Ziller (๑๙๕๕) พบว่า เมื่อผู้นำต้องเผชิญกับงานที่ไม่แน่นอน และเสี่ยงอันตราย ผู้นำอาจจะเปลี่ยนมาเป็นแบบอัตตาธิปไตย และไม่คำนึงถึงความเสี่ยงของผู้ตามเหมือนบางอย่างในกลุ่ม

นักการศึกษาบางท่าน ได้แบ่งลักษณะและชนิดของผู้นำจากลักษณะของพฤติกรรมที่ผู้นำแสดงออก ซึ่งจะยอมคล้องกับวัตถุประสงค์และเกณฑ์ของกลุ่ม และเป็นผลของบุคลิกภาพของผู้นำเอง ดังนั้น วิธีการศึกษาของนักการศึกษาบางท่าน จึงเป็นการศึกษาที่พยายามจะตอบคำถามว่า "ใครควรเป็นผู้นำ" และ "ผู้นำควรจะทำหน้าที่ของเขาอย่างไร" ผู้นำแต่ละคนมีวิธีจะแสดงบทบาทของตนต่าง ๆ กันไป ดังนั้น ในการศึกษานี้จะพิจารณาจากความแตกต่างระหว่างบุคคลในการทำหน้าที่ของตน

ขั้นแรก จะพิจารณาจากพฤติกรรมของการเป็นผู้นำในด้านต่าง ๆ (Dimension of Leadership Behavior) สำหรับในขั้นนี้ Halpin และ Winer (๑๙๕๗)

ได้ใช้ Factor Analysis ในการศึกษาและพบว่า กฎิกรรมเรื่องอุดมคติที่ผู้นำต่าง ๆ มีความแตกต่างกันอย่างมาก มี ๒ ประการคือ

(๑) ความเอาใจใส่ระลึกถึงผู้อื่น ความเอาอกเอาใจบุคคลอื่น (Consideration) หมายถึงการที่กระทำเพื่อให้บุคคลในกลุ่มยอมรับวัตถุประสงค์ของกลุ่ม หรือการกระทำเป็นงานของกลุ่ม

(๒) ความคิดริเริ่ม และวิธีการที่จะทำให้ไปตามความคิดนั้น รวมทั้งวิธีการที่จะจัดให้สมาชิกกลาย ๆ คนมีส่วนร่วมในกิจกรรม (Initiating and Directing)

สำหรับด้าน "Consideration" นั้น คนที่ได้คะแนนสูง เป็นคนที่มีความเอาใจใส่ระลึกถึงผู้อื่น มีความเกรงใจต่อสมาชิกในกลุ่ม ให้รางวัลแก่ผู้ที่ทำงานดี เห็นความสำคัญของความสามัคคี ความสนิทสนมคุ้นเคยกันระหว่างกัน และรับฟังความคิดเห็นของกลุ่ม ส่วนพวกที่ได้คะแนนต่ำในเรื่องนี้ คือ พวกที่ลงโทษสมาชิกเมื่อสมาชิกทำงานไม่ดี และเป็นพวกที่ไม่เกรงใจ ไม่เอาใจใส่ ไม่สนใจ ต่อความรู้สึกของสมาชิกและทำงานโดยไม่ปรึกษาใคร

ส่วนด้าน "Initiating and Directing" อันเป็นคุณสมบัติที่สำคัญมาก โดยเฉพาะเมื่อเผชิญปัญหา และเป็นคุณสมบัติเกี่ยวกับบทบาทที่เป็นหน้าที่ประการแรก (Primary Function) ของผู้ที่เป็นผู้นำ ผู้ที่ได้คะแนนสูงในด้านนี้ เป็นคนที่นำความคิดใหม่ ๆ ไปทดลองใช้กับสมาชิก พร้อมทั้งให้สมาชิกทราบว่า เขามีความคิด มีทัศนคติอย่างไร มีความพยายามให้ทุกคนในกลุ่มรู้บทบาทของตน และต้องการให้ทุกคนใช้วิธีการที่เป็นมาตรฐานที่เหมาะสมในการทำงาน

มีข้อเสนอแนะว่า ผู้นำที่จะเปลี่ยนทัศนคติและนำกลุ่มไปสู่เป้าหมายได้ จะต้องสามารถในการกระตุ้นสมาชิกให้ทำงาน และสนับสนุนความสามัคคี ขณะเดียวกันมีบทบาทในการเป็นผู้นำและประสานงานของกลุ่ม

ขั้นต่อไป จึงได้มีการศึกษาเกี่ยวกับผู้เชี่ยวชาญในการงานกับผู้เชี่ยวชาญทางด้านความคงอยู่ของกลุ่ม (Task and Maintenance Specialists) Bales (๑๙๕๘) ได้

ศึกษาในเรื่องนี้ โดยใช้การอภิปรายซึ่งประกอบด้วยกลุ่มต่าง ๆ รวมทั้งสิ้น ๓๐ กลุ่ม กลุ่มหนึ่ง ๆ ประกอบด้วยสมาชิก ๕ คน แต่ละกลุ่มมาประชุมกัน ๔ ครั้ง เพื่อปรึกษาเรื่องมนุษยสัมพันธ์ หลังจากการประชุมในแต่ละครั้ง สมาชิกจะต้องจัดอันดับสมาชิกอื่น ๆ ในกลุ่มของตนโดยพิจารณาจากคำถาม ๔ ข้อคือ "ใครให้ความคิดดีที่สุด" "ใครเป็นผู้นำการอภิปรายให้ไปสู่เป้าหมายมากที่สุด" "สมาชิกนั้น ๆ ชอบสมาชิกในกลุ่มคนใดมากที่สุด และ "สมาชิกนั้น ๆ ไม่ชอบสมาชิกคนใดในกลุ่มมากที่สุด" หลังจากการอภิปรายครั้งแรก บุคคลที่สมาชิกชอบมากที่สุดคือ บุคคลที่มีความคิดดีที่สุด และเป็นผู้นำการอภิปรายดี โดยมีจำนวนผู้ตอบในแต่ละด้านเป็นจำนวน ๖๔ และ ๔๐ % ตามลำดับ และเมื่อจบการอภิปรายครั้งที่ ๔ ปรากฏว่า แนวความคิดเกี่ยวกับบุคคลที่สมาชิกชอบมากที่สุดนั้นลดเป็น ๑๑ และ ๑๔ % ตามลำดับ จากระแนนทั้ง ๔ ครั้ง หมายความว่าคนที่ได้รับเลือกว่ามีความคิดดีที่สุดและแนะแนวทางดีที่สุดเป็นบุคคลที่คนอื่น ๆ ในกลุ่มไม่ชอบมากที่สุด ส่วนคนที่สมาชิกชอบมากที่สุด เป็นคนที่ได้รับเลือกเป็นอันดับ ๒ และ ๓ ซึ่งเป็นผู้ที่ให้ความคิดเห็นดีที่สุดและแนะแนวทางดีที่สุด

Bales สรุปว่า สมาชิกในแต่ละกลุ่ม แบ่งแยกผู้นำเป็นสองประเภทคือ ผู้นำที่มุ่งแต่จะทำงาน และผู้นำที่มีลักษณะเชี่ยวชาญในด้านอารมณ์และสังคม สำหรับผู้นำที่มุ่งแต่จะทำงานนั้น เป็นผู้ที่มีความคิดดี และมุ่งแต่จะทำงานของกลุ่ม มีบทบาทอย่างก้าวร้าวในอันที่จะให้กลุ่มดำเนินไปสู่ผลสำเร็จ และเพราะความก้าวร้าวนี้จึงไม่เป็นที่ชอบพอของสมาชิกในกลุ่ม

ส่วนผู้นำที่มีความเชี่ยวชาญในอารมณ์และสังคมนั้น เป็นผู้ที่คอยแก้ปัญหาด้านความตึงเครียดต่าง ๆ ในกลุ่ม ซึ่งพวกนี้ Thibaut และ Kelly (๑๙๕๙) ให้ชื่อว่า "Maintenance Specialist" เพราะเขามีบทบาทในการนำให้กลุ่มยังคงเป็นกลุ่มอยู่ได้

นอกจากจะพิจารณาประเภทและลักษณะผู้นำตามแนวทางดังกล่าวแล้ว นักการศึกษาหลายท่านได้พิจารณาประเภทและลักษณะผู้นำตามการรับรู้ของผู้ตามหรือสมาชิกในกลุ่ม (Follower's Perception) ซึ่งการรับรู้ของผู้ตามเกี่ยวกับการให้นิยามและจัดประเภทของผู้นำมีดังต่อไปนี้คือ

(๑) ผู้ตามต้องเห็นว่า ผู้นำเป็นสมาชิกคนหนึ่งในกลุ่ม (The Leader Must Be

Perceived As"One of Us") จากการศึกษาพบว่า ผู้นำต้องมีความเข้าใจต้องมีลักษณะบางอย่างเหมือนกับสมาชิกในกลุ่ม และเป็นการยากลำบากอย่างยิ่งในการที่ผู้นำจะปรับตัวให้เข้ากับกลุ่มแปลกหน้า

Brown (๑๙๗๖) ทำการทดลองที่สนับสนุนความคิดดังกล่าวนี้

(b) ผู้นำต้องมีลักษณะเฉพาะประการที่ไม่เพียงแต่จะเหมือนสมาชิกในกลุ่มเท่านั้น แต่ต้องมีส่วนใกล้เคียงกับคุณค่าและเกณฑ์เฉลี่ยของกลุ่ม (The Leader Must Be Perceived As "Most of Us")

Marsh และ Coleman (๑๙๒๙) ได้นำความคิดดังกล่าวนี้ไปทดลองกับหญิงสาว ๑๑ แห่งใน Kentucky จากการทดลองปรากฏว่า ผู้นำปฏิบัติตามคุณค่าและเกณฑ์เฉลี่ยทางจริยธรรมของกลุ่ม และในกลุ่มที่มีการสนับสนุนความคิดใหม่ ๆ และมีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงความคิด คุณค่า และเรื่องอื่น ๆ ที่เกี่ยวกับกลุ่มนั้น ผู้ที่เป็นผู้นำ ก็จะมีสภาพบทบาทที่สอดคล้องกับสภาวะการณ์ของกลุ่มด้วย

มีข้อยกเว้นประการหนึ่ง คือ ผู้นำจะสามารถเปลี่ยนคุณค่าของกลุ่มได้มากน้อยเพียงใด บางพวกคิดว่า ผู้นำควรจะพยายามเปลี่ยนคุณค่าของกลุ่มตามความคิดของผู้นำเอง แต่บางพวกมีความคิดในทางตรงกันข้าม และสำหรับในเรื่องนี้นั้น ยังไม่มีคำตอบที่แน่นอน

(c) ผู้ตามเห็นว่า ผู้นำเป็นบุคคลที่ดีที่สุดสำหรับสมาชิกในกลุ่ม (The Leader Must Be Perceived As "Best of Us") การมีคุณสมบัติ ๖ ประการดังกล่าวข้างต้นนี้ ไม่สามารถจะทำให้ผู้นำเป็นผู้นำที่สมบูรณ์ได้ ยังต้องเป็นบุคคลที่มีสิ่งต่าง ๆ ให้กลุ่มได้ คือสามารถแสดงบทบาทที่เหมาะสมเท่าการเป็นตัวอย่าง สมาชิกในกลุ่มจะเอาเป็นอย่างได้ คุณสมบัติดังกล่าวนี้ ทำให้ผู้นำเป็นผู้นำสามารถใช้อำนาจของเขาได้ สามารถดำเนินการต่าง ๆ ในกลุ่มได้ผลดี

Jenkins (๑๙๔๗) พบว่า ในกลุ่มการ ผู้นำเป็นผู้มีความสามารถเกี่ยวข้องกับการกิจการงานต่าง ๆ ของกลุ่มได้ดีและเหมาะสมกว่าสมาชิกคนอื่น ๆ ของกลุ่ม

ผู้นำควรจะเป็นบุคคลที่กระทำสิ่งต่าง ๆ ได้ดีที่สุดก็จริง แต่ไม่ควรจะเป็นผู้แสดงความสามารถมีมากจนเกินไป Hollingworth (๑๙๔๒) ได้วิจัยเกี่ยวกับสติปัญญา (Intelligent Quotient) ของผู้นำและผู้ตามต่างกันมากกว่า ๓๐ การทำเนินงานการบริหารงานของกลุ่มมักจะไม่บรรลุตามที่ต้องการ โดยมีเหตุผลสนับสนุนการศึกษาดังนี้คือ

(ก) การมีระดับสติปัญญาที่แตกต่างกันมากเกินไป แสดงให้เห็นว่า ผู้นำเป็นบุคคลที่ไม่เหมือนกับสมาชิกในกลุ่ม

(ข) ความสนใจของผู้นำอยู่ในระดับที่ต่างจากผู้ตามหรือสมาชิกของกลุ่ม

(ค) อาจเกิดปัญหาติดต่อสื่อสาร เพราะทั้งผู้นำและผู้ตามมีความแตกต่างในเรื่องสติปัญญามาก

(ง) ผู้นำอาจเสนอแนวคิด หรือวิธีการใหม่ ๆ ที่ผู้ตามไม่พร้อมที่จะรับ

(จ) ผู้นำเป็นไปตามที่ผู้ตามคาดหวัง (The Leader Must Fit the Follower's Expectations) ผู้ตามอาจจะคาดไว้ว่า ผู้นำจะต้องมีพฤติกรรมบางอย่างหรือหลาย โดยเฉพาะจะต้องมีคุณสมบัติ ๒ ประการคือ ผู้นำจะต้องเป็นตัวแทนที่จะทำหน้าที่รับผิดชอบต่องานของกลุ่ม และเป็นตัวอย่างที่ผู้ตามสามารถเอาเป็นอย่างได้

จากข้อนี้จะเห็นว่า บุคลิกภาพของผู้นำที่ได้รับเลือกนั้น ส่วนหนึ่งจะขึ้นอยู่กับบุคลิกภาพของผู้ตาม ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของ Mitton (๑๙๕๒) และในแต่ละแบบของกลุ่มต่างต้องการผู้นำในลักษณะที่แตกต่างกันออกไป

III หน้าที่และความรับผิดชอบของผู้นำ

โดยทั่ว ๆ ไป ผู้นำมีหน้าที่บริหารงานในความรับผิดชอบของตนให้สำเร็จลุล่วงไปตามวัตถุประสงค์ของกลุ่ม โดยใช้ที่ประชุมปรึกษาหารือและตรงตามนโยบายที่กำหนดไว้ กล่าวอีกนัยหนึ่ง ผู้นำจะต้องปฏิบัติหน้าที่ของตน ให้ได้งานดีงานมาก ในขณะเดียวกัน ผู้นำจะต้องรับผิดชอบต่องานของตนและของสมาชิกในกลุ่ม หรือผู้ใต้บังคับบัญชาที่ได้ปฏิบัติไปทั้งหมดด้วย

บทบาทและหน้าที่ของผู้นำ อาจแบ่งได้เป็น ๒ ประเภทใหญ่ ๆ คือ

๑. หน้าที่จำเป็นต่อการเป็นผู้นำ (Primary Function)

๒. หน้าที่ผู้นำยอมรับทำในกลุ่ม เพื่อบรรเทาความขัดใจ (Secondary Function)

๑. สำหรับหน้าที่จำเป็นต่อการเป็นผู้นำ (Primary Function) ประกอบด้วย

(๑) ผู้นำทำหน้าที่เป็นผู้บริหาร (Executive) หน้าที่เด่นชัดของผู้นำไม่ว่าจะเป็นกลุ่มแบบใด คือ ผู้นำทำหน้าที่เป็นผู้บริหารและเป็นผู้ประสานงานของกลุ่ม ไม่ว่าเขาจะตัดสินนโยบายหรือวัตถุประสงค์ของกลุ่มโดยตรงหรือไม่ก็ตาม เขาก็มีความรับผิดชอบที่จะมีส่วนในการบริหารนโยบายเหล่านั้น แม้ทั้งนี้ก็ไม่ได้หมายความว่า ผู้นำต้องลงมือกระทำการด้วยตนเองด้วยตนเอง อาจเป็นเพียงแต่ให้คำแนะนำปรึกษาช่วยงานรับช่วงงานต่อไป ในบางครั้ง จะพบว่า ผู้นำกลุ่มปัญหาคือ ผู้ที่เป็นตัวแทนในการรับช่วงงานต่อไปนั้น ไม่มีความสามารถในการบริหารงานนั้น ๆ ได้ หรืออาจจะต้องรวมงานมาทำเพียงคนเดียว

(๒) ผู้นำทำหน้าที่วางแผนงาน (Planner) โดยผู้นำจะทำหน้าที่วางแผนงานหรือวิธีการที่จะทำให้กลุ่มมีความสัมฤทธิ์ผลในการงาน ผู้นำอาจจะต้องเผชิญต่อสถานการณ์ที่จะต้องใช้การตัดสินใจที่จะต้องกระทำในทันที หรือผู้นำอาจจะวางแผนการณ์ไว้เป็นระยะยาว และบ่อยครั้งจะพบว่าผู้นำเป็นผู้วางแผนงานเพียงคนเดียว รู้กระบวนของงานเพียงคนเดียว คนอื่น ๆ หรือสมาชิกในกลุ่มจะรับรู้งานต่าง ๆ เป็นส่วน ๆ ตามที่ตนรับผิดชอบไป

(๓) ผู้นำทำหน้าที่เป็นผู้วางนโยบาย (Policy Maker) โดยทั่วไป การวางนโยบายอาจเป็นไปได้ ๓ ทาง คือ

(ก) กลุ่มผู้เชี่ยวชาญทำหน้าที่เป็นผู้วางนโยบาย มีการร่วมใช้ความเห็นโดยผู้นำยับยั้งร่วงลงไปบ้าง แล้วมีการออกคำสั่งเพื่อดำเนินงานต่อไปตามขั้นตอน ๆ ของงาน

(ข) สมาชิกในกลุ่มทั้งหมดร่วมกันวางนโยบายเกี่ยวกับกิจการงานต่าง ๆ ของกลุ่ม

(ค) ผู้นำกระทำการตัดสินใจโดยลำพัง

ดังนั้น จะเห็นว่าไม่ว่าจะเป็นการวางนโยบายในแบบใดก็ตาม ผู้นำจะมีบทบาทสำคัญมากเสมอ

(๔) ผู้นำทำหน้าที่เป็นผู้เชี่ยวชาญ (Expert) ผู้นำเป็นผู้มีความรู้และทักษะ แต่ขณะที่สังคมกำลังเปลี่ยนแปลง หน่วยงานมีแขนงงานแยกเฉพาะมากขึ้น ผู้นำย่อมต้องแสวงหาความรู้ ความสามารถเพิ่มขึ้น เพื่อความเหมาะสมกับสภาพของงานนั้น ๆ อันเป็นแนวทางที่ผู้นำจะนำไปสู่จุดประสงค์ของกลุ่มได้

(๕) ผู้นำทำหน้าที่เป็นตัวแทนของกลุ่ม (External Group Representative) ผู้นำจำเป็นต้องรับหน้าที่นี้ เพราะเป็นเรื่องยากลำบากที่ทุก ๆ คนในกลุ่มจะติดต่อโดยตรงกับคนในกลุ่มอื่นได้ ดังนั้น ผู้นำจึงทำหน้าที่เป็นตัวแทนของกลุ่มในการติดต่อสัมพันธ์กับบุคคลอื่นในกลุ่มอื่น

(๖) ผู้นำทำหน้าที่เป็นผู้ควบคุมความสัมพันธ์ในกลุ่ม (Controller of Internal Relations) เนื่องจากผู้นำเป็นผู้ทราบโครงสร้างของกลุ่มของคนดีกว่าบุคคลอื่น ๆ ในกลุ่ม ดังนั้น ผู้นำจึงอยู่ในฐานะที่ควบคุมความสัมพันธ์ของคนในกลุ่มได้ อย่างไรก็ดี ผู้นำบางคนจะวางตนสนิทกับคนในกลุ่มเป็นอย่างดี บางคนก็ให้ความสนิทสนมแก่คนสองสามคนในกลุ่ม โดยใช้คนเหล่านั้นเป็นสื่อสัมพันธ์ไปยังคนอื่น ๆ ในกลุ่มต่อไป และในบางกลุ่มผู้นำจะเป็นเสียงบุคคลคนหนึ่งในกลุ่มเท่านั้น

(๗) ผู้นำมีอำนาจที่จะให้มีการลงโทษ และการให้รางวัลได้ ซึ่งสิทธิดังกล่าวทำให้เขาสามารถควบคุมกลุ่มได้ (Purveyor of Rewards and Punishments) ส่วนใหญ่การลงโทษหรือการให้รางวัลเป็นการทำแบบภายนอก เช่น การเลื่อนฐานะวางการงาน หรือ การมอบงานที่รู้ว่าผู้ทำไม่ชอบใจจะทำ เป็นต้น

(๘) ผู้นำทำหน้าที่ที่จะขจัดความขัดแย้งระหว่างคนในกลุ่มของ และต้องทำหน้าที่ทั้งการตัดสินและการไกล่เกลี่ยให้คืนดีกัน (Arbitrator and Mediator)

๒. สำหรับหน้าที่ที่ผู้นำยอมรับทำในกลุ่ม เพื่อผลทางจิตใจ (Secondary Function) ประกอบด้วย

(๑) ผู้นำเป็นบุคคลที่เป็นตัวอย่าง (Exemplar) ในกลุ่มบางชนิด เช่น ทหาร ตำรวจ ผู้นำมีหน้าที่แสดงเป็นตัวอย่างเพื่อให้ผู้ตามเลียนแบบ

(๒) ผู้นำทำหน้าที่เป็นสัญลักษณ์ของกลุ่ม (Symbol of the Group) ใคร ผู้นำของกลุ่มเป็นเครื่องเชิดชูประจำกลุ่ม และมักจะเป็นบุคคลที่อยู่ในคณะกรรมการของกลุ่มเป็นเวลานาน ในขณะที่สมาชิกคนอื่น ๆ จับเปลี่ยนกันเรื่อย ๆ

(๓) ผู้นำทำหน้าที่เป็นตัวแทนรับผิดชอบในเวลาที่สมาชิกของกลุ่มเกิดปัญหาใหญ่เฉพาะเมื่อต้องการการตัดสินใจ ใครสมาชิกในกลุ่มมีความเชื่อมั่นในผู้นำของเขาและให้ผู้นำเป็นผู้ตัดสินใจ (Substitute for Individual Responsibility)

(๔) ในบางสถานะการณ์ ผู้นำมีสภาพเป็นที่เคารพยกย่องทั้งในด้านบุคลิกต่าง ๆ และบุคคนเรียกว่าเขา (Ideologist) สภาพอย่างนี้จะเกิดขึ้นง่ายในกลุ่มที่ผู้นำเป็นผู้ชี้ขาดอำนาจต่าง ๆ แก่สมาชิก ทัศนะของผู้นำจะเป็นส่วนหนึ่งในบรรทัดฐานของกลุ่มยึดเป็นอุดมคติ

(๕) ผู้นำอีกหน้าที่หนึ่งบางที่บุคคลต้องการจะเอาเป็นแบบอย่าง (Father Figure) ในการเลี้ยง ผู้นำมักมีอำนาจในกลุ่มมากในเรื่องเขาเป็นที่เคารพและเป็นบุคคลที่คนต้องการจะเอาเป็นแบบอย่าง และเป็นตัวอย่าง

(๖) ผู้นำทำหน้าที่เป็นผู้รับบาป เป็นผู้ถูกโยนความผิดให้ (Scapegoat) ในกรณีนี้เป็นเพราะว่า เมื่อกลุ่มได้รับความกดดันจากภายนอก สมาชิกในกลุ่มจะระบายความไม่พอใจ ความก้าวร้าว ความคับข้องใจมายังผู้นำซึ่งเป็นตัวแทนของกลุ่ม ซึ่งมักจะรับผิดชอบที่จะขจัดปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น หากปัญหานั้นมีส่วนสัมพันธ์กับหน้าที่ของผู้นำ

หน้าที่และความรับผิดชอบของผู้นำที่แบ่งกันดังกล่าวข้างต้นนี้ อาจจะแปรเปลี่ยนหรือแตกต่างไปจากหน้าที่ของผู้นำที่กล่าวมาแล้วทั้งหมด ซึ่งจะขึ้นกับเกณฑ์หรือวัตถุประสงค์ของกลุ่ม

กระบวนของหน้าที่ของผู้นำในแต่ละแบบนั้น แม้ว่าในกลุ่มทุกแบบมักจะมีบทบาทหน้าที่ของผู้นำดังกล่าวมาแล้ว แต่ในกลุ่มที่มีแบบของการปกครองที่ต่างกันไปนั้น ความสำคัญ

มากน้อยของแต่ละบทบาทจะแปรเปลี่ยนไปด้วย อีกทั้งกระสวนของความสัมพันธ์ระหว่างแต่ละบทบาทและลักษณะของการที่แต่ละบทบาทควรจะถูกนำมาใช้นั้น จะมีความแตกต่างกันไป

IV การปรับปรุงตัวเองเพื่อเป็นผู้บริหารที่ดี

(ก) คุณสมบัติและวิธีการที่มีบางประการที่ผู้บริหารควรจะปรับปรุงตัวเอง เพื่อให้เป็นผู้บริหารที่ดี มีดังต่อไปนี้คือ

(๑) มีความเชื่อมั่นสูง และมีไหวพริบที่จะตอบสนองต่อสถานการณ์ และบุคคลอื่น ๆ

(๒) มีความเชื่อมั่นในตนเอง (Self = Confidence)

(๓) มีความเด็ดขาด สามารถตัดสินใจได้อย่างเหมาะสมในการบริหารงาน (Decisiveness)

(๔) มีกำลังใจสูง (Strong will = power)

(๕) มีความสามารถที่จะศึกษาและเรียนรู้เรื่องต่าง ๆ ได้รวดเร็ว

(๖) มีความรู้ความสามารถในการบริหารงาน และมีความรู้ทั่ว ๆ ด้าน (Well - rounded) คือทั้งความรู้เกี่ยวกับกฎเกณฑ์ของการเป็นผู้นำ การวางแผน และการดำเนินงานต่าง ๆ

(๗) มีความกระตือรือร้น (Enthusiasm)

(๘) มีความสุภาพ เป็นมิตร แสดงการรู้จักและเห็นอกเห็นใจ

(๙) มีศีล มีสัตย์ ซื่อตรง และเที่ยงธรรม (Integrity)

(๑๐) มีความสามารถที่จะนำและสอนคนอื่นได้

(๑๑) มีสัมพันธ์ต่องานและผู้ร่วมงาน มีบางครั้งที่จะต้องต่อไปโดยเฉพาะเมื่อคนกับอุปสรรค

(ข) ส่วนลักษณะที่เป็นผู้นำควรหลีกเลี่ยง

(๑) ความเป็นคนเจ้าอารมณ์ เห็นแก่ตัว

(๒) หลงและลุ่มอำนาจ

(๓) มีความคิดต่าง ๆ ในการปฏิบัติงาน และไม่มีความมั่นใจในตนเอง

(๔) มีปมด้อย

(๕) ขาดเหตุผล

(๖) ขาดความเที่ยงธรรม

(๗) ขอบใช้อำนาจของอาญา ยึดถือไม่ยอมให้ใครแสดงความเห็น หรือไม่รับฟังความเห็นของบุคคลอื่น

(ก) วิธีการและศิลปของการปฏิบัติงานของผู้นำ[๔]

ผู้นำจะปฏิบัติงานได้เรียบร้อยและสำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดีเพียงใดนั้น ขึ้นอยู่กับความสามารถและทักษะของแต่ละคนที่จะใช้วิชาความรู้ และประสบการณ์ของตนมาใช้ให้เกิดประโยชน์ได้มากที่สุด นี่เป็นศิลปเฉพาะตัว อย่างไรก็ตาม หลักการบางประการต่อไปนี้ อาจจะเป็นแนวทางที่ผู้นำควรนำเป็นแนวทางในการปฏิบัติ ซึ่งอาจจะสรุปเป็นข้อ ๆ ได้ดังต่อไปนี้คือ

(๑) ผู้นำต้องมีวิธีการหรือเทคนิคในการสั่งงาน การออกคำสั่ง การสั่งงานหรือการติดต่องานที่ดีพอ ผู้สั่งงานควรมีความรู้ทางจิตวิทยาเกี่ยวกับบุคคล พฤติกรรม และความแตกต่างระหว่างบุคคล วิธีการสั่งงานที่เหมาะสมนั้น ควรมีลักษณะดังนี้คือ

ก. คำสั่งต้องชัดแจ้ง และเชื่อว่าผู้รับคำสั่งเข้าใจคำสั่งนั้นอย่างถูกต้อง และสามารถปฏิบัติงานได้

ข. ควรออกคำสั่งเฉพาะตัวบุคคล มิใช่ว่าจะออกคำสั่งในกลุ่มใหญ่ ๆ

ค. ระวังมารยาทในการสั่งงานตามสมควร ทั้งในด้านการใช้ถ้อยคำ น้ำเสียง และกิริยา

ง. ให้ทุกคนมีความรู้สึกว่า เขาทำงานร่วมกัน เพื่อจะให้บรรลุตามจำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

จ. การแสดงให้ผู้ตามเห็นว่า ผู้นำเชื่อในความสามารถของเขา

---

๔. Andrew W. Halpin, Theory and Research in Administration, The Macmillan Company, New York, pp. 124-126, 1966.

ฉ. เวลาสั่งงาน อย่าอ้างชื่อของคนอื่น โดยเฉพาะบุคคลที่มีฐานะทางการงานสูงกว่า เพื่อให้ได้สิ่งนั้น ๆ มาง่ายดาย

(๒) ผู้นำต้องมีวิธีการในการที่จะได้รับความร่วมมือจากผู้ร่วมงาน วิธีการที่ดีนั้น ควรมีลักษณะดังต่อไปนี้คือ

ก. เร้าให้กลุ่มมีความพอใจในงานของตน และผู้นำควรแสดงความกระตือรือร้นในการงานนั้นออกมาด้วย

ข. ในการอ้างเหตุผลต่าง ๆ ควรคำนึงถึงงาน มิใช่เพื่อตัวเอง

ค. การตำหนิควรแจ้งให้ทราบความผิดพลาด ๆ และแนะวิธีที่ควรจะแก้ไขได้

ง. ให้สมาชิกในกลุ่ม ทราบเรื่องราวในแขนงต่าง ๆ ซึ่งเกี่ยวกับหน่วยงานและกลุ่มของตน เพื่อให้เขาได้มีความรู้สึกว่า เขามีส่วนร่วมในกลุ่มงานนั้น

จ. ควรชมเชยและยกย่องให้เหมาะสม เมื่อผู้ใดมีผลงานดีเด่นหรือสมาชิกในกลุ่มทำงานเหนือความคาดหมายที่ตั้งไว้

ฉ. ให้สมาชิกในกลุ่มมีความรู้สึกว่า เขามีความสามารถที่จะสร้างไว้ซึ่งมาตรฐานอันเหมาะสมนั้น

ช. ผู้นำต้องวางตนให้เหมาะสม โดยมีเทคนิคในการปฏิบัติตน เช่น วางตัวเที่ยงตรงและเที่ยงธรรม และสำรวมอยู่เสมอ

ซ. ต้องมีเทคนิคในการรับฟังข้อเสนอแนะและเหตุผลจากสมาชิกในกลุ่ม

ฌ. ต้องมีเทคนิคประสานงานรักษาความเป็นอันหนึ่งอันเดียวของกลุ่ม โดยพยายามสร้างสรรค์ ส่งเสริมสามัคคีธรรม บำรุงขวัญและกำลังใจของสมาชิกในกลุ่ม และตั้งตัวให้เป็นที่รักของผู้ใต้บังคับบัญชา

(๓) ผู้นำต้องมีวิธีการเพื่อที่จะก่อให้เกิดและรักษาระเบียบวินัยในการปฏิบัติงาน ดังต่อไปนี้คือ

ก. ทำตนเป็นตัวอย่างในการทำงาน

ข. วางระเบียบกฎในกลุ่มอย่างเหมาะสม

ค. ควบคุมให้ปฏิบัติตามระเบียบวินัยที่วางไว้

ง. ปรับเปลี่ยนเครื่องใช้ให้เหมาะสมกับเหตุการณ์ที่เกิดขึ้น

จ. มีหลักการและเหตุผลในการบริหารงาน กระทำสิ่งต่าง ๆ โดยมีหลักเหตุผล สืบหาข้อเท็จจริงเกี่ยวกับสิ่งต่าง ๆ อย่างละเอียดและแสดงความหนักแน่น มีความยุติธรรมในทุก ๆ ด้าน

ฉ. ตัดสินใจการกระทำที่ถูกต้อง

(๘) ผู้นำต้องมีวิธีการเพื่อที่จะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชา หรือสมาชิกในกลุ่ม มีความรู้สึกดีต่อกัน ดังต่อไปนี้

ก. ให้สมาชิกในกลุ่มทราบว่า ผู้นำต้องการสิ่งใดจากสมาชิกในกลุ่ม

ข. ถ้าสิ่งใดของงานใด ๆ เป็นที่พอใจ ควรจะบอกกล่าวให้สมาชิกในกลุ่มทราบด้วย

ค. หาทางส่งเสริมสมาชิกในกลุ่ม โดยมีกิจกรรมและกลวิธีในการทำงาน พร้อมทั้งช่วยเหลือเป็นที่ปรึกษา

ง. หาทางที่จะส่งเสริมความก้าวหน้า และใช้วิธีการสนับสนุนในวิธีการที่จะก่อให้เกิดความก้าวหน้าในอาชีพการงาน

(๙) การปรับปรุงตัวเองเพื่อให้เป็นผู้นำที่ดีและมีคุณธรรมยิ่งขึ้น โดย

ก. ศึกษาหาความรู้เพิ่มเติมอยู่เสมอ โดยเฉพาะในด้านที่เกี่ยวกับการบริหารงานและจิตวิทยาเกี่ยวกับอุปนิสัย พฤติกรรม ความแตกต่าง และความต้องการของคน และหลักมนุษยสัมพันธ์

ข. ฝึกฝนตัวเอง โดยสำรวจตรวจสอบและขัดเกลาข้อบกพร่องต่าง ๆ อยู่เสมอ พยายามแก้ไขอยู่เสมอ

ค. หมายถึงปริมาณบุคลิกภาพของคนผู้นั้นเอง

ง. ใช้ความสามารถ ความรอบรู้ และประสบการณ์ในการนำคนไปสู่ความก้าวหน้า

จ. เป็นคนใจเป็นผู้มีหลักการ และเหตุผลในการทำงาน

ฉ. ทำตนให้เป็นที่เคารพนับถือ ไว้วางใจของบุคคลทุก ๆ ฝ่าย

ช. มีความเชื่อมั่นในตนเอง สามารถตัดสินใจได้แน่นอนในการบริหารงาน

ซ. มีศรัทธาต่องานและผู้ร่วมงาน

ฌ. มีเทคนิคในการรับฟังข้อเสนอแนะและความคิดเห็นจากสมาชิกในกลุ่ม

เกี่ยวกับข้อความจากเอกสารต่าง ๆ ดังกล่าวข้างต้นนี้ ผู้วิจัยมีความเห็นว่า ควรจะได้ศึกษาลักษณะการเป็นผู้นำ โดยอาศัยเครื่องมือวัดทางบุคลิกภาพและบรรยายประสบการณ์ต่างๆ ของลักษณะดังกล่าว เครื่องมือที่นิยมใช้วัดลักษณะดังกล่าว ประกอบด้วย Personality Rating Scale, Intelligence Tests, Vocabulary Tests, Performance and Aptitude Tests และ Sociometric Technique และเครื่องมือดังกล่าวนี้ จะแบ่งแยกให้เห็นความแตกต่างระหว่างผู้ที่เป็นผู้นำ และผู้ที่ไม่ได้เป็นผู้นำ โดยเฉพาะการศึกษา ปรากฏ

ว่า นักเรียนที่เป็นผู้นำ (Student Leaders) ประสบความสำเร็จในการศึกษาสูงกว่า[๑๐] ความกระปรี้กระเปร่าทางด้านอารมณ์ดีกว่า[๑๑] มีความเชื่อมั่นในตนเองมากกว่า[๑๒] สมาคม[๑๓] มีความปรับตัวดีกว่า[๑๔] และเป็นที่ประทับใจบุคคลอื่นมากกว่า[๑๕] ผู้ที่ไม่ได้เป็นผู้นำ (Student Non-leaders)

---

๑๐ Stogdill, Ralp M., "Personal Factors Associated With Leadership : A Survey of the Literature," Journal of Psychology, Vol. 25, 1948, pp. 35-37.

๑๑ Gibb, C.A., "Some Tentative Comments Concerning Group Rorschach Points to the Personality Traits of Leaders," Journal of Social Psychology, Vol. 30, 1949, pp. 251-263.

๑๒ Richardson, H.M. and Hanawalt, N.G., "Leadership as Related to the Bernreuter Personality Measures," Journal of Social Psychology, Vol. 36, 1952, pp. 141-155.

๑๓ Hartshorn, Elizabeth, "A Comparison of Certain Aspects of Student Leadership and Non - Leadership : Significant Differences on Four Psychometric Tests," Journal of Educational Research, Vol. 49, No. 7, 1956, pp. 512-522.

๑๔ Gibb, C.A., op. cit., pp. 251-263.

๑๕ Williamson, E.G. and Holt, Donald, "Measured Personality Characteristics of Student Leaders," Educational and Psychological Measurement, Vol. 12, 1952, pp. 65-78.

ใน ค.ศ. ๑๙๖๖ Carson และ Parker [๑๖] ได้ศึกษา "Leadership and Profiles on the MMPI and CPI, College Student Personnel" ซึ่งปรากฏว่า The Minnesota Multiphasic Personality Inventory (MMPI) และ The California Psychological Inventory (CPI) สามารถจะแยกแยะให้เห็นความแตกต่างระหว่างผู้นำกับผู้ไม่ได้เป็นผู้นำ และปรากฏว่า "MMPI Profile" ของผู้เป็นผู้นำต่ำกว่าผู้ไม่ได้เป็นผู้นำ ส่วนของ The CPI Scales นั้น แสดงให้เห็นว่า ในด้าน Scale ที่เกี่ยวกับความสงบ กว้างขวาง ความกล้าหาญในการตัดสินใจ รับผิดชอบและมีสายตาที่ยินดีของผู้ร่วมงานของผู้นำมีคะแนนสูงกว่า ผู้ที่ไม่ได้เป็นผู้นำ ส่วนคะแนนของ Scale อื่น ๆ นั้นทั้งสองกลุ่มมีอัตราส่วนที่ใกล้เคียงกัน

สำหรับการใช้ The California Psychological Inventory (CPI) ที่ Johnson และ Frandsen [๑๗] ได้ใช้ในการทดสอบสมติฐาน ๒ ข้อคือ

๑. The California Psychological Inventory สามารถจะแยก "Student Leaders" จาก "Leaders in General" และ

๒. The California Psychological Inventory ผลจะแสดงให้เห็นถึงลักษณะของผู้นำ เช่น คำนึงถึงความสำเร็จในการปฏิบัติงานเป็นสิ่งสำคัญ มีการปรับตัวได้อย่างเหมาะ มีความเชื่อมั่นในตนเอง มีอำนาจในการปกครอง มีส่วนในการสมาคม มีความรับผิดชอบต่อหน้าที่ของตน และปรารถนาที่จะปฏิบัติแต่ในสิ่งที่น่าความพอใจมาสู่ตน เป็นต้น สำหรับ

---

๑๖. Carson, Gary L. and Parker, Clyde A., "Leadership and Profiles on the MMPI and CPI," College Student Personnel, Vol.7, No.1, 1966, pp. 14-18.

๑๗. Johnson, Richard T. and Frandsen, Arden N.,"The California Psychological Inventory Profile of Student Leaders," Personnel and Guidance Journal, Vol. 41, 1962, pp.343-345.

เรื่องนี้ Johnson และ Frandsen ได้ศึกษาโดยใช้นักศึกษามหาวิทยาลัยแห่ง "State University" ที่เข้าศึกษาในปีการศึกษา ๑๙๕๕ โดยคัดเลือกกลุ่มตัวอย่างของผู้ที่เป็นผู้นำและผู้ที่ไม่ได้เป็นผู้นำ ประเภทละ ๕๐ คน โดยมีเกณฑ์ในการเลือกกลุ่มตัวอย่างสำหรับผู้ที่เป็นผู้นำคือ

๑. เป็นผู้ที่มีประสบการณ์ในการปฏิบัติงานในสมาคมหรือองค์การต่าง ๆ หรือเป็นกรรมการในกิจกรรมใดกิจกรรมหนึ่งของวิทยาลัย หรือมหาวิทยาลัยและตำแหน่งหน้าที่ดังกล่าวนั้นจะต้องได้รับจากการออกเสียงของนักศึกษาอื่น ๆ / หรือ

๒. เป็นผู้ที่ได้รับการคัดเลือก โดยการออกเสียงจากนักศึกษาอื่น ๆ ให้เป็นสมาชิก หรือกรรมการของฝ่ายปกครองนักศึกษาในมหาวิทยาลัย

ผลจากการศึกษาดังกล่าว สอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ทั้งสองประการดังกล่าวข้างต้น

Williamson และ Holt [๙๔] ได้ใช้ The Minnesota Multiphasic Personality Inventory เพื่อศึกษา "Personality Characteristics of Student Leaders" โดยศึกษาจากองค์ประกอบต่าง ๆ ของบุคลิกภาพของผู้ที่เป็นผู้นำ โดยพิจารณาจากกิจกรรมนักศึกษาต่าง ๆ ซึ่งผู้นำนั้น ๆ มีส่วนเกี่ยวข้อง ผลการศึกษาปรากฏว่า ผู้ที่เป็นผู้นำในกลุ่มกิจกรรมทางด้านการเมือง มีความแตกต่างจากผู้นำในกลุ่มกิจกรรมอื่น ๆ โดยเฉพาะในทางลักษณะของความโอบอ้อมอารี ความกว้างขวาง ความเสมอภาค และความเข้มแข็งในทางการเมือง

และในการศึกษาเกี่ยวกับ "Personality Characteristics" นั้น Dua [๙๕] ได้ศึกษาจากนักศึกษาหญิง โดยใช้ The California Psychological Inventory

---

๙๔. Williamson, E.G., Op.cit., pp. 65-78.

๙๕. Dua, Prem S., "Personality Characteristics Differentiating Women Leaders from Non-Leaders in a University," Journal of the National Association of Women Deans and Counselors, Vol.27, 1964 -- [illegible]

และ The Leadership Potential Inventory เป็นเครื่องมือในการศึกษา ผลปรากฏว่า นักศึกษาหญิงที่ได้รับเลือกเป็นผู้นำ มีบุคลิกภาพเป็นที่ยอมรับ ตลอดคล้องกับเกณฑ์ของความเป็นผู้นำของแบบทดสอบทั้งกล่าวทุกประการ

นอกจากนี้ Chowdhry และ Newcomb [๒๐] ได้ใช้แบบสอบถามเพื่อหาข้อเท็จจริงเกี่ยวกับความคิดเห็นของผู้ที่เป็นผู้นำ และที่ไม่ได้เป็นผู้นำ ของกลุ่มของคน โดยศึกษาจาก "Three groups of fraternity members" ซึ่งแบ่งออกเป็น "Leaders, Non-Leaders and Isolates" ผลจากการศึกษาแสดงให้เห็นว่า ความสนใจในกิจการงานต่าง ๆ ตลอดทั้งความสัมพันธ์ภายในหมู่ของสมาชิกของกลุ่มนั้น คะแนนในเรื่องต่างๆ ทั้งกล่าวนี้ของผู้ที่เป็น Leader มีคะแนนสูงกว่า Non-leaders และ Isolates

จากการศึกษาเกี่ยวกับ ความเป็นผู้นำโดยแบบทดสอบต่าง ๆ ทั้งกล่าวมานี้ สามารถจะแยกให้เห็นถึงความแตกต่างของผู้ที่เป็นผู้นำ และผู้ที่ไม่ได้เป็นผู้นำ เช่นสำหรับแบบทดสอบ The Leadership Opinion Questionnaire (LOQ) ซึ่งเป็นแบบทดสอบที่ยังไม่ค่อยมีการใช้แบบทดสอบ แต่ก็ยังมีผู้ศึกษาถึงการนำแบบทดสอบนี้มาใช้ พร้อมทั้งหาความเชื่อถือได้ (Reliability) และ Validity ของแบบทดสอบทั้งกล่าวด้วย

Bass [๒๑] ได้นำแบบทดสอบ The Leadership Opinion Questionnaire มาประเมินผลเกี่ยวกับความคิดเห็นของความเป็นผู้นำ เกี่ยวกับคุณลักษณะที่ได้มาทำนายความสำเร็จของบุคคลที่ดำรงตำแหน่ง ผู้บริหาร หรือผู้นำงานการ ในการศึกษานี้ได้ศึกษาจาก Sale

---

[๒๐] Chowdhry, K. and Newcomb, T.M., "The Relative Abilities of Leaders and Non-Leaders to Estimate Opinions of Their Own Groups," Journal of Abnormal and Social Psychology, Vol.47, 1952, pp. 51-57.

[๒๑] Bass, B.M., "Leadership Opinions of Forecasts of Supervisory Success : A Replication," Personnel Psychology, Vol. 2, 1958, pp. 515-518.

Supervisor ๔๒ คน โดยที่ทุกคนเหล่านี้ จะต้องมีประสบการณ์ในด้านบริหารงานเป็นเวลาอย่างน้อย ๓ ปี และจากการศึกษา ปรากฏว่า Sale Supervisor ที่จะให้ผู้ที่อยู่ใต้บังคับบัญชา ปฏิบัติงานได้ดีที่สุด สนใจในการทำงาน ปฏิบัติงานให้ได้ผลผลิตที่สูงที่สุด และมีความพอใจในการปฏิบัติงาน ส่วนสัมพันธภาพระหว่าง Sale Supervisor และผู้ที่อยู่ใต้บังคับบัญชานั้น จากผลการศึกษา มีสหสัมพันธ์เฉลี่ย ๐.๔๖ ที่ระดับความมีนัยสำคัญ .๐๕

ครั้น ค.ศ. ๑๙๖๒ Flishmen และ Poter [๑๑] ได้ศึกษาเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะต่าง ๆ ทัศนคติต่าง ๆ ความสำเร็จในการจัดการต่าง ๆ ของผู้นำ โดยใช้แบบทดสอบ The Leadership Opinion Questionnaire และ Gordon's Survey of Interpersonal Values ผลการศึกษา : ทัศนคติที่เกี่ยวกับความเป็นผู้นำของผู้ที่เป็นผู้นำ ไม่สอดคล้องสัมพันธ์กับความคิดเห็นของ "ฝ่ายบริหาร" ซึ่งคำนึงถึงผลิตผลที่จะได้รับจากกิจการงานเป็นสิ่งสำคัญ แต่ระดับทัศนคติที่เกี่ยวกับความเป็นผู้นำของบรรดาผู้จัดการหลาย ๆ ท่าน ที่เป็นตัวแทนในการศึกษา มีความสัมพันธ์สอดคล้องกัน โดยมีสหสัมพันธ์ที่เกี่ยวข้างสูง โดยเฉพาะในทั้งสองด้านดังกล่าว คือ Consideration และ Structure

Macon Harshaw Capelle [๑๒] ได้ศึกษาเกี่ยวกับ Concurrent Validation of The Leadership Opinion Questionnaire For College Student Leadership ปี ค.ศ. ๑๙๖๖ โดยมีจุดประสงค์ที่จะศึกษาเปรียบเทียบคุณลักษณะทางบุคลิกภาพในด้านต่าง ๆ

---

๑๑ Fleishman, E.A. and Peters, David R., "Interpersonal Values, Leadership Attitudes, and Managerial Success," Personnel Psychology, Vol. 15, 1962, pp. 127-143.

๑๒ Macon Harshaw Capelle, "Concurrent Validation of the Leadership Opinion Questionnaire For College Student Leadership," Doctoral Dissertation, University of Maryland, 1966.

ระหว่างผู้ที่เป็นผู้นำและผู้ที่ไม่ได้เป็นผู้นำ ในการศึกษานี้ Capelle ได้ศึกษาจากนักศึกษาชายและหญิง แห่งมหาวิทยาลัย Maryland โดยแบ่งนักศึกษาทั้งหมดว่าเป็นสองกลุ่ม คือ กลุ่มผู้นำ และผู้ที่ไม่ได้เป็นผู้นำ กลุ่มละ ๕๐ คน โดยการศึกษาใช้แบบสอบถาม The Leadership Opinion Questionnaire ปรากฏว่า คุณลักษณะใน Scale of Structure และ Consideration ของผู้นำและผู้ที่ไม่ได้เป็นผู้นำนั้น มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ ที่ระดับความเชื่อมั่น ๐.๙

ส่วน Kurt Lewin และ Flanagan [๒๙] ได้สร้างแบบสอบถาม The Leadership Ability Evaluation มาใช้เกี่ยวกับการศึกษาลักษณะการตัดสินใจกลุ่มตัวอย่างต่อง เกี่ยวข้องกับผู้นำ หรือเป็นผู้นำ โดยได้แยกกลุ่มตัวอย่างเลือกคำตอบที่เกี่ยวกับลักษณะผู้นำ ซึ่งเขาเชื่อว่าเป็นการตัดสินใจที่ดีที่สุดแล้วในสถานการณ์นั้น และได้ศึกษาลักษณะการเป็นผู้นำในด้านต่าง ๆ ๔ ด้านคือ

๑. Laissez - Faire การตัดสินใจเป็นไปอย่างอิสระต่างคนต่างทำ ไม่ขึ้นแก่กัน ผู้นำมีบทบาทน้อยมาก แต่มีบทบาทที่จะเป็นผู้แนะนำของกลุ่มได้เสมอ

๒. Democratic - Cooperative การตัดสินใจโดยมีการประชุมปรึกษาหารือแนวคิดของผู้นำแบบนี้ เน้นที่ความต้องการของกลุ่ม เรื่องแต่ละบุคคลที่เกี่ยวข้อง ผู้นำมีบทบาท ๒ ประการคือ เป็นทั้งผู้นำ และสมาชิกคนหนึ่งของกลุ่ม

๓. Autocratic - Aggressive ใช้การตัดสินใจของผู้นำแต่เพียงคนเดียว สมาชิกในกลุ่มรู้เกี่ยวกับวัตถุประสงค์ เรื่องแต่งงานที่ต้องทำเฉพาะที่เกี่ยวข้องกับคน

๔. Autocratic - Submissive การตัดสินใจโดยอาศัยผู้เชี่ยวชาญหรือคณะกรรมการ ผู้นำเน้นการใช้ผู้แนะนำและบุคคลที่เป็นแหล่งความรู้

---

๒๙. Russell N.Cassel, Edward J.Stanick, Manual : The Leadership Ability Evaluation, California, Western Psychological Service, 1962, p. 2.

โดยสรุปเอกสารและการวิจัยต่างๆดังกล่าวข้างต้นที่เกี่ยวกับลักษณะการเป็นผู้นำของผู้นำเป็นผู้นำ และผู้ที่ไม่ได้เป็นผู้นำ มีความแตกต่างกันในลักษณะต่าง ๆ เช่น บุคลิกลักษณะ ความสัมพันธ์ การปฏิบัติงาน การปกครอง การร่วมกิจกรรม ในการประกอบการงานต่าง ๆ เป็นต้น.

1165352