

บทที่ ๓

บุคลิกภาพและแนวทางทดสอบ

เพื่อเป็นพื้นฐานในการวิเคราะห์บุคลิกภาพการบริหารและลักษณะความขัดแย้งของนายกเทศมนตรี และปลัดเทศบาล ในบทนี้จะได้ศึกษาถึงสาระสำคัญของบุคลิกภาพในแง่ทฤษฎี ความต่อเนื่องของบุคลิกภาพและพฤติกรรม บุคลิกภาพทางการบริหารและแนวทางทดสอบ

บุคลิกภาพ ( Personality )

Personality มาจากคำว่า Persona ในภาษากรีกซึ่งแปลว่าหน้ากาก ที่ตัวละครสวมในการแสดงในสมัยโบราณ ตัวละครแต่ละตัวต้องสวมหน้ากากบางก็สวมเป็นผู้ชาย เป็นพระเอก นางเอก และต่างก็พยายามจะแสดงให้สมบทบาทตามลักษณะของหน้ากากนั้น ๆ นักจิตวิทยาแรก ๆ สังเกตดูก็เห็นว่าอุปนิสัยที่บุคคลแสดงออกมาในลักษณะต่าง ๆ นั้นเป็นลักษณะพิเศษประจำตัวบุคคล จึงเรียกลักษณะพิเศษนี้ว่า Personality.

ในบรรดาสาระสำคัญของวิชาจิตวิทยาบุคลิกภาพเป็นเรื่องที่สำคัญยิ่ง เรื่องหนึ่งจนอาจกล่าวได้ว่าเป็นหัวใจของวิชาจิตวิทยา เพราะเป็นหัวข้อที่คลุมเรื่องอื่น ๆ เช่น การเรียนรู้ การจูงใจ อารมณ์ ฯลฯ ไว้อย่าง

บุคลิกภาพคืออะไร

คำจำกัดความของคำว่า บุคลิกภาพนั้นไม่เป็นที่ยุติกันได้ในบรรดานักจิตวิทยาทั้งหลาย Gordon Allport นักจิตวิทยาผู้หนึ่งได้รวบรวมคำจำกัดความของคำนี้ไว้จากที่ต่าง ๆ หลายคำจำกัดความด้วยกัน โดยตั้งข้อสังเกตไว้ว่าบางคำจำกัดความก็ถือ

เอาสังคมเป็นหลักเทียบ กล่าวคือบุคลิกภาพที่คัดคือลักษณะของบุคคลที่เป็นที่พึงปรารถนาของสังคม บางคำจำกัดความก็คล้ายลักษณะอย่างอื่นเป็นหลัก

Allport เห็นว่าบุคลิกภาพเป็นหน่วยงานจริงที่แฝงอยู่ในระบบจิตประสาทของบุคคลและเป็นตัวกำหนดแบบให้บุคคลปรับตัวเข้ากับสิ่งแวดล้อมในลักษณะต่าง ๆ ส่วน Henry Murray นักจิตวิทยาอีกท่านหนึ่งได้ให้นิยามของบุคลิกภาพไว้ว่า "บุคลิกภาพเป็นโครงสร้างทางจิต เกิดขึ้นจากกระบวนการกระทำที่ซ้ำแล้วซ้ำอีก จนเกิดเป็นรูปแบบโครงสร้างทางจิตของบุคคลขึ้นมา มีหน้าที่ในการกำหนดแบบของการแสดงออก แบบของการสนองตอบความต้องการ และเป็นตัวกำหนดในการแก้ปัญหาด้วยการประนีประนอมหรือขัดแย้งในความต้องการที่มหัศจรรย์กำหนด" ทั้งนี้ Murray เชื่อว่าตัวบุคลิกภาพตั้งอยู่ในสมองและกระบวนการทางจิตของบุคคล ส่วนสิ่งที่กำหนดว่าจะให้คนแสดงพฤติกรรมออกมาอย่างไรนั้นคือแรงจูงใจ (Motivation) ของบุคคลเพื่อสนองตอบความต้องการ (needs) ซึ่งหลาย ส่วน Charles P. Sparks กล่าวถึงบุคลิกภาพว่าเป็นผลรวมของลักษณะพิเศษต่าง ๆ ของบุคคลนั่นเอง<sup>๓</sup>

---

<sup>๑</sup> Gordon Allport, Personality : A Psychological Interpretation (New York : Holt, 1937), p.48.

<sup>๒</sup> Henry A. Murray and Clyde Kluckhohn, "Outline of a Conception of Personality," in Personality in Nature, Society and Culture, eds. C. Kluckhohn, H. Murray and D. Schneider (New York : Knopf, 1953), p. 30.

<sup>๓</sup> Charles P. Sparks, General Psychology (New York : Barnes and Noble, Inc., 1967), p. 202.

นักจิตวิทยาบางท่าน เช่น Sigmund Freud เห็นว่าบุคลิกภาพของคนก่อ  
กำเนิดแต่เยาว์วัย รูปแบบหลักของบุคลิกภาพที่เกิดขึ้น จะยังคงอยู่ตลอดไปในตัวบุคคล  
ตลอดอายุขัย แต่พฤติกรรมที่แสดงออกอาจเป็นไปในรูปแบบต่าง ๆ กันแล้วแต่สถานการณ์  
การคนหารูปแบบหลักของบุคลิกภาพของบุคคล เช่นว่าเนื้อหาจากวิธีการที่เรียกว่าจิตวิเคราะห์  
(psychoanalysis) ในขณะที่ยังมีนักจิตวิทยาอีกหลายท่านที่เห็นว่าบุคลิกภาพของ  
คนเปลี่ยนรูปแบบโครงสร้างได้ เช่น Carl G. Jung และ George A. Kelly เป็นต้น  
นับว่าชอกตเถียงนี้ยังยุติไม่ได้

ถึงโลกลาวแล้วว่า ยังมีนักจิตวิทยาอีกหลายท่านที่ได้ให้คำจำกัดความของคำ  
คำนี้ในลักษณะที่ต่าง ๆ กัน อย่างไรก็ตามเราพอจะสรุปได้ว่า บุคลิกภาพเป็นลักษณะ  
เฉพาะบุคคลมีลักษณะที่ค่อนข้างจะยั่งยืนถาวร แต่ก็มีการพัฒนาโครงสร้างรูปแบบอยู่  
เรื่อย ๆ โดยนัยนี้จึงมีสภาพที่เปลี่ยนแปลงได้ เพื่อผสมผสานลักษณะย่อย ๆ เข้าด้วยกัน  
แล้วทำให้เป็นลักษณะเฉพาะตัวขึ้นมา ความยั่งยืนถาวรที่กล่าวนั้นอาจสังเกตเห็นได้จาก  
แบบของการกระทำ แนวความคิด หรือการยอมรับสิ่งต่าง ๆ ของบุคคล

### บุคลิกภาพและพฤติกรรม

ปัญหาสำคัญมีว่า บุคลิกภาพมีความสัมพันธ์อย่างไรกับพฤติกรรมของบุคคล  
นักจิตวิทยา เชื่อว่าพฤติกรรมของมนุษย์ซึ่งสนองตอบต่อสิ่งเราหรือสิ่งแวดล้อมต่าง ๆ  
นั้นมีพื้นฐานมาจากสภาพโครงสร้างเชิงจิตวิทยาที่มีอยู่ในจิตใจของบุคคลนั้น ๆ ดังนั้น  
ถ้าเราทราบสภาพโครงสร้างเชิงจิตวิทยาที่มีอยู่ในจิตใจของบุคคลเช่นว่านั้น จะทำให้  
เราเข้าใจพฤติกรรมของบุคคลได้ชัดเจน

<sup>๘</sup> See Sigmund Freud, The Interpretation of Dream  
trans. A. A. Brill (New York : Macmillan, 1933).

<sup>๙</sup> See, for example, C.G. Jung, Analytical Psychology  
(New York: Pantheon Press, 1968).

นักจิตวิทยาได้นำแนวทางศึกษาแบบต่าง ๆ มากมายมาใช้ในการศึกษาบุคลิกภาพ แบบแรกเน้นศึกษาลักษณะที่บุคคลมีอยู่เฉพาะตัว (traits) เช่น คีร์น อคทน เก็บตัว ชอบสังคม ชอบแสดงออก ฯลฯ การศึกษาลักษณะเฉพาะตัวดังกล่าวอาจกระทำได้จากการศึกษารูปแบบของการสนองตอบต่อสิ่งเร้า หรือสถานการณ์ที่เกี่ยวข้องกับสิ่งนั้น ๆ แบบของบุคลิกภาพเช่นนี้อาจเป็นลักษณะเฉพาะที่ใหญ่ขึ้นคือ รวมลักษณะที่อยู่ในจำพวกเดียวกันเข้าไว้ด้วยกัน เช่น ชอบใช้อำนาจ (authoritarian) หัวรั้น (dogmatism) เก็บกด (introvert) นำตัวเอง (self directed) ใหญ่อ่อนน้อม (others directed) ก้าวร้าว (aggressive) ฯลฯ เป็นต้น

แบบที่สองตั้งอยู่บนพื้นฐานของทฤษฎีการเรียนรู้ (Stimulus - Response Learning Theory) คือ เน้นศึกษาบุคลิกภาพของบุคคลในลักษณะรูปแบบที่พัฒนาจากกระบวนการที่คนสนองตอบสิ่งเร้า การศึกษาบุคลิกภาพลักษณะนี้มุ่งศึกษาแรงขับ (drive) ภายในตัวบุคคลที่สนองตอบสิ่งเร้าที่มากกระทบในรูปแบบต่าง ๆ เพื่อสร้างความพอใจให้กับแรงขับภายใน สภาพความพอใจที่เกิดขึ้นนี้ เรียกว่าการเรียนรู้ (learning) การวิจัยศึกษาในแง่นี้จึงเป็นการศึกษาว่าบุคคลบางคนแสดงพฤติกรรมบางอย่างออกมา ในลักษณะใดบ้าง เพื่อให้การสนองตอบแรงขับภายในหรืออีกนัยหนึ่ง เพื่อให้แรงขับภายในอัมตัม แรงขับที่กล่าวนี้คือ ความจำเป็นพื้นฐานของมนุษย์ทุกคน ต้องทำให้พอใจหรือให้เกิดสภาพอัมตัมอยู่เสมอ แรงขับแบ่งออกเป็นหลายชั้น เมื่อชั้นหนึ่งพอใจหรืออัมแล้วความต้องการในอีกชั้นหนึ่งจะบังเกิดขึ้น Abraham Maslow ได้ลำดับชั้นของความต้องการ (needs) ซึ่งเป็นแรงขับของมนุษย์เป็นชั้น ๆ ดังต่อไปนี้<sup>๗</sup>

<sup>๖</sup> ประดิษฐ์ อปรมัย, จิตวิทยา (กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์ศรีอนันต์, ๒๕๑๔), หน้า ๕๐-๕๑.

<sup>๗</sup> See A.H. Maslow, "A Preface to Motivational Theory," Psychosomatic Medicine (January, 1943), 85-89; and A.H. Maslow, Motivational Personality, 2<sup>nd</sup> ed. (New York: Harper and Row, 1970); และสมพงษ์ เกษมสิน, สารานุกรมการบริหาร (กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช, ๒๕๑๗), หน้า ๑๐๔-๑๐๕.

- ๑. ความต้องการดำรงชีวิตอยู่หรือความต้องการคานกายภาพ (Physiological needs )
- ๒. ความปลอดภัยทั้งกายและจิตใจ ( Safety needs )
- ๓. ความต้องการคานสังคม ( Social needs )
- ๔. ความต้องการเกียรติยศ ( Esteem needs )
- ๕. ความต้องการที่จะได้รับความสำเร็จตามความนึกคิด (Self - actualization needs )

แบบที่สาม ตั้งอยู่บนพื้นฐานของจิตวิทยาเกสตัลท์ (Gestalt Psychology)

ซึ่งเน้นความคิดรวบยอดของบุคคลในลักษณะมองแบบรวมยอดทั้งหมด (a whole) ต่อสิ่งต่าง ๆ แล้วแรงขับ (drive) ก็จะส่งให้เลือกเส้นทางที่ง่ายที่สุดและเป็นระเบียบที่สุดในการสนองตอบปัญหาหรือสิ่งเรานั้น ดังนั้นการศึกษาศิลปะของบุคคลจึงเป็นการศึกษาเกี่ยวกับความคิดรวบยอดหรือมโนภาพที่บุคคลมีต่อสิ่งต่าง ๆ แล้วเลือกตอบในลักษณะที่คิดว่าดีที่สุดแล้ว การศึกษาแบบเกสตัลท์เน้นถึงอิทธิพลของประสบการณ์ในอดีต ความต้องการทางคานร่างกายและสังคม (biological and social needs) ที่เป็นแรงขับเคลื่อนที่สำคัญที่กำหนดใฝ่มนุษย์มีพฤติกรรมออกมาในรูปต่าง ๆ กัน

แบบที่สี่ คือแบบจิตวิเคราะห์ (Psychoanalysis) อย่างที่จิตแพทย์ใช้

โดยเป็นที่ยอมรับกันว่า การที่บุคคลแสดงพฤติกรรมทุกอย่างออกมาโดยจิตสำนึกหรือไร้สำนึกก็ดี ย่อมมีความหมายหรือมีพื้นฐานที่จะแสดงตอบสนองความต้องการที่แท้จริงอย่างหนึ่งอยู่เสมอ จากพฤติกรรมนั้น ๆ แสดงออกในรูปปกปิด ทดแทน ถูยห่อคลุมแบบออกมาในลักษณะต่าง ๆ จนมองเห็นความต้องการที่แท้จริงได้ยาก หากคนพบก็จะเป็นประโยชน์อย่างยิ่ง การศึกษาในลักษณะนี้นำมาใช้ในทางรัฐศาสตร์ค่อนข้างยาก เพราะกำหนดรูปแบบตายตัวไม่ได้ และต้องการนักวิจัยที่มีความสามารถเชิงจิตวิเคราะห์เป็นพิเศษ

---

William R. Parsons, Gestalt Approaches in Counseling (New York: Holt, Rinehard and Winston., 1975), p. 24.

การที่มีแนวทางศึกษาหลายรูปแบบก็เนื่องมาจากเหตุผลที่ว่า การศึกษาเกี่ยวกับเรื่องของจิตใจเป็นการศึกษาที่ลึกซึ้งและยากต่อการสร้างทฤษฎี ที่มีค่าความสามารถสูงในการอธิบายพฤติกรรมและแรงจูงใจที่ก่อให้เกิดพฤติกรรมของมนุษย์

### ทฤษฎีแรงจูงใจ (Motivation Theory)

ในบรรดาทฤษฎีทางจิตวิทยา ที่นำมาใช้อธิบายพฤติกรรมของมนุษย์ ทฤษฎีแรงจูงใจ นับว่าเป็นทฤษฎีที่มีผู้นำมาใช้มากที่สุดทฤษฎีหนึ่ง โดยเฉพาะนำมาวิเคราะห์หรืออธิบายพฤติกรรมของบุคคลและกลุ่มบุคคล หรือผู้มีอำนาจทางการเมือง

การศึกษาเกี่ยวกับแรงจูงใจอาจมองได้ ๒ แง่ คือแง่ชีววิทยา ซึ่งศึกษาพฤติกรรมในลักษณะที่เกิดจากการสนองต่อแรงขับเคลื่อนภายในหรือสัญชาตญาณของบุคคล เช่น ความหิว ความต้องการทางเพศ ความต้องการที่จะพักผ่อน ซึ่งมีอยู่ในมนุษย์ทุกคน ในอีกแง่หนึ่งคือศึกษาแรงจูงใจภายนอก เช่น รางวัล การลงโทษ หรือเป้าประสงค์อื่น ๆ ว่าเป็นตัวก่อให้เกิดการแสดงพฤติกรรมออกมาในรูปแบบต่าง ๆ ความหมายของแรงจูงใจที่กล่าวมาแล้วนี้ หมายถึงกระบวนการหรือระเบียบซึ่งเป็นตัวชักนำให้เกิดแบบต่าง ๆ ของพฤติกรรมขึ้น

ยังมีผู้ศึกษาพฤติกรรมของมนุษย์ในแนวทางอื่น ๆ อีก เช่น Robert Lane นักจิตรัฐศาสตร์ที่มีชื่อเสียงมากท่านหนึ่ง ได้แบ่งแรงจูงใจของคนเราเป็น ๒ แบบ คือ แบบจิตสำนึก และ แบบจิตไร้สำนึก (conscious and unconscious) แรงจูงใจแบบจิตสำนึกก็แก่

๕

Robert E. Lane, Political Life (Glencoe: The Free Press, 1959).

๑. ความต้องการทางเศรษฐกิจ
๒. ความต้องการปรับตัวเข้ากับสิ่งแวดล้อม หรือสังคม
๓. การแสวงหาความหมายแห่งชีวิตและความเข้าใจ

### ส่วนแรงจูงใจแบบจิตโรสำนักโคแก

๑. การผ่อนคลายความตึงเครียดทางจิตประสาท
๒. ความต้องการที่จะนำและให้ยอมตาย ( dominance and deference )
๓. ความต้องการให้คนอื่นยอมรับนับถือตน

Graham Wallas นักจิตวิทยาชาวอเมริกันหนึ่งคนที่กล่าวว่า มนุษย์ทุกคนมีแรงกระตุ้น ( impulses ) เช่น ความกลัว ความต้องการความรักใคร่และเอาใจใส่ และความต้องการที่จะยกย่องตัวเองให้สูงขึ้น<sup>๙๐</sup> เป็นต้น

David C. McClelland เป็นผู้หนึ่งที่มีชื่อเสียงมากในการนำเอาทฤษฎีแรงจูงใจมาใช้ในการวิเคราะห์พฤติกรรมของมนุษย์ โดยเขาแบ่งความต้องการ "อยากเด่น" ของมนุษย์ออกเป็น ๓<sup>๙๑</sup> อย่างคือ

๑. ความต้องการความสำเร็จ ( needs for achievement )
๒. ความต้องการอำนาจ
๓. ความต้องการสังกัดกลุ่ม

<sup>๙๐</sup> Graham Wallas, Human Nature in Politics (Lincoln: University of Nebraska Press, 1962), p. 53-61.

<sup>๙๑</sup> David C. McClelland, The Achieving Society (New York: The Free Press, 1961), p. 36-62.

จากการวิจัย Rufus Browning ได้พบว่าบุคคลที่มีแบบแผนความต้องการที่แตกต่างกันย่อมมีพฤติกรรมต่างกันไปด้วย เขาพบจากการทดสอบว่าบุคคลที่มีพื้นฐานแรงทางการเมืองมักจะมีคะแนนของความต้องการอำนาจสูงกว่าความต้องการอื่น ๆ คือ เป็นบุคคลที่ต้องการบังคับกลไกขององค์การต่าง ๆ ใด แต่ไม่ใช่ต้องการที่จะเป็นผู้วางนโยบาย ในอีกทางหนึ่งพวกที่ใฝ่คะแนนสูงในความต้องการความสำเร็จ ก็มีคะแนนในความต้องการที่จะสังกัดกลุ่มกับความต้องการมีอำนาจต่ำ จะเป็นพวกที่สนใจในการวางแผนนโยบายมากกว่าที่จะเป็นผู้บังคับองค์การ<sup>๑๒</sup>

ความต้องการความสำเร็จนั้นมีหลายมิติ คือประกอบด้วยหลายลักษณะที่เป็นอิสระแก่กัน ได้แก่ ความรู้สึกที่จะเป็นนายของสิ่งแวดล้อม หรือบังคับสิ่งแวดล้อมได้ (mastery over the environment) ความเชื่อมั่นในเพื่อนมนุษย์ ความเป็นอิสระจากกฎเกณฑ์สังคมและความปรารถนาที่จะประสบความสำเร็จในชีวิต<sup>๑๓</sup> ขอสำคัญในความแตกต่างระหว่างการมีคะแนนสูงของผู้ที่มองโลกในแง่ดี (optimist) กับคะแนนสูงในความต้องการความสำเร็จก็คือ บุคคลที่มองโลกในแง่ดีจะเป็นพวกที่ตั้งใจทำงานทุกอย่างที่กำหนดให้เป็นอย่างดี ส่วนบุคคลที่ต้องการความสำเร็จจะทำงานที่เฉพาะงานที่มีลักษณะเป็นการท้าทายเท่านั้น ซึ่งในเรื่องนี้คงพอจะทำให้เราเข้าใจถึงพฤติกรรมของข้าราชการที่แสวงหาตำแหน่งจากการแต่งตั้ง และพวกนักการเมืองที่ชอบสมัครเข้ารับเลือกตั้งหรือชอบท้าทายคู่แข่งสมควร

<sup>๑๒</sup> Rufus Browning, "The Interaction of Personality and Political System in Decision to Run Office: Some Data and a Simulation Technique," Journal of Social Issues, 24 (July, 1968), 103.

<sup>๑๓</sup> See, for example, Bernard Berelson and Gary Steiner, Human Behavior (New York: Hartcourt, Brace and World, (1964), p. 260; and Roger Brown, Social Psychology (New York: The Free Press, 1965), Chapter 9.



## ทฤษฎีความคับข้องใจและการปรับตัว (Frustration and Adjustment)

นอกเหนือจากทฤษฎีแรงจูงใจแล้ว ทฤษฎีความคับข้องใจและการปรับตัวเป็นอีกทฤษฎีหนึ่งที่เป็นที่นิยมศึกษาและเป็นประโยชน์ในการอธิบายพฤติกรรมของมนุษย์ David C. Edwards ได้ให้ความหมายของคำว่า ความคับข้องใจ (frustration) ไว้ว่า เป็นภาวะที่สิ่งแวดล้อมภายนอกหรือการกระทำของบุคคล ขัดขวางจุดมุ่งหมายทำให้ขาดการนำบัลลังก์ที่ต้องการ และถ้ามีแรงจูงใจสูง ความคับข้องใจก็จะอยู่ในระดับสูง ถ้ามีแรงจูงใจต่ำ ความคับข้องใจก็จะอยู่ในระดับต่ำ<sup>๑๔</sup>

โดยปกติคนเราจะประสบกับความข้องใจบ้าง เป็นธรรมดาในชีวิตประจำวัน แต่ถ้ามืดเหตุให้ตองมีระดับความคับข้องใจสูงอยู่เสมอ ๆ หรือตลอดเวลา ย่อมจะมีผลต่อกิจกรรมหรือการกระทำของบุคคลนั้นในทางเสื่อม การที่ระดับความคับข้องใจอยู่ในระดับต่ำนั้น เป็นสิ่งที่ดีในสังคมปัจจุบัน เพราะทำให้เป็นคนเข้มแข็งและว่องไว ไม่เห็นอ่อน-  
 หนาย Frustration tolerance นั้นไม่ใช่ระดับความตึงเครียดตายตัว แต่เป็นปริมาณความตึงเครียดที่เปลี่ยนแปลงได้ ขึ้นอยู่กับบุคคลและสถานการณ์หนึ่ง ๆ ความคับข้องใจทำให้เกิดพฤติกรรมในค่านดี (constructive effects of frustration) นั้นอธิบายไว้ดังนี้

๑. ความคับข้องใจที่มีระดับไม่สูงนัก จะชักนำให้บุคคลนั้นพยายามมากขึ้นที่จะบรรลุจุดมุ่งหมาย มีหลักฐานมากมายที่จะสนับสนุนคำกล่าวข้างต้นนี้ เช่นเดียวกับคำกล่าวของคนไทยที่ว่า "สิ่งใดที่ห้ามที่ห้วงคนเราก็มักอยากได้มากกว่าสิ่งทั่วไป"



๒. ความคับข้องใจในระดับกลาง มักจะเป็นสัญญาณกระตุ้นให้บุคคลมองสถานการณ์โดยรอบและให้ความพิจารณาพิจารณาต่อสถานการณ์นั้นสูงขึ้น เพื่อที่จะหาทางอื่นที่จะเลือก เพื่อบรรลุจุดหมายเดิมได้ดียิ่งขึ้น

๓. ความคับข้องใจที่ไม่มากเกินไปนัก มักจะช่วยให้บุคคลมองสถานการณ์โดยรอบคอบและให้ความพิจารณาเพื่อที่จะเลือกเปลี่ยนจุดหมายหรือหาจุดหมายอื่นมาทดแทนให้สอดคล้องกับความสามารถของตน

ความคับข้องใจทำให้เกิดพฤติกรรมในค่านิยมนั้น อธิบายได้ดังนี้

๑. พฤติกรรมในค่านิยมที่เห็นได้ชัดเจนนั่นเป็นผลของความคับข้องใจคือความก้าวร้าว ( aggression ) ในกรณีความก้าวร้าวไม่อาจแสดงออกโดยตรงต่อผู้ที่ให้ความคับข้องใจได้ ผู้นั้นจะแสดงความก้าวร้าวต่อสิ่งที่ไม่ใช่สาเหตุของความคับข้องใจ ( displaced aggression ) เช่นการปฏิเสศกฎเกณฑ์ต่าง ๆ ของสังคม เป็นต้น

๒. ความคับข้องใจค่อนข้างสูงมักทำให้บุคคลนั้นกระต้าง ไม่อ่อนสั่นอ่อนยาวให้คนอื่น ไม่มีความคิดสร้างสรรค์และมักเปลี่ยนพฤติกรรมของตนไปสู่พฤติกรรมที่ตนเคยปฏิบัติมาแล้วในวัยเด็ก เรียกว่าพฤติกรรมย้อนหลัง ( regressive behavior )

๓. บุคคลที่มีความคับข้องใจสูงมักจะมีพฤติกรรมที่สับสนไม่เป็นระเบียบ ( disorganized behavior ) ระดับของการวางระบบของพฤติกรรมของบุคคลหนึ่ง ๆ แตกต่างกัน บางคนวางระบบไว้เรียบร้อยมาก พฤติกรรมที่มักวางระบบ

๑๕

R. Barker and K. Lewin, Frustration and Regression: An Experiment with Young Children (University of Iowa Studies in Child Welfare, 1941).

เป็นระเบียบเรียบร้อยก็มักมีลักษณะเด่นชัดคือ การโอนอ่อนผ่อนปรน (flexibility) และการปรับปรุงตนต่อสถานการณ์หรือสิ่งแวดล้อมใหม่ได้ในเวลาอันสั้น ในทางตรงข้ามกับการมีระเบียบคือ พฤติกรรมที่ยุ่งเหยิง มีลักษณะเด่นคือการขาดการโอนอ่อนผ่อนผันผ่อนยาวและการไม่ยอมปรับตนต่อการเปลี่ยนแปลงของสถานการณ์หรือสิ่งแวดล้อม ความคับข้องใจสูงมากมักนำไปสู่พฤติกรรมที่สับสนไม่เป็นระเบียบ ระดับความมากน้อยของความสับสนเป็นสัดส่วนโดยตรงกับระดับความเข้มข้นหรือความมากน้อยของระดับความคับข้องใจและระดับความตึงเครียดในจิตใจซึ่งเกิดจากความคับข้องใจนั้น และยิ่งระยะเวลาแห่งความคับข้องใจในระดับสูงนั้นมีเป็นเวลานานเพียงใด ก็จะทำให้บุคคลนั้นมีพฤติกรรมกระด้าง ไม่ยอมจำนนต่อเหตุผล ตรึงแน่นอยู่กับแบบเดิม ไม่ยอมเปลี่ยนแปลงมากขึ้นเพียงนั้น ๑๖

การปรับตัว (adjustment) ในแง่จิตวิทยาหมายถึงกระบวนการที่บุคคลได้แสดงพฤติกรรมเพื่อให้บรรลุเป้าหมายในสิ่งแวดล้อมของเขา ๑๗ มนุษย์ทุกคนต้องมีการปรับตัวตราบเท่าที่เขายังดำรงชีวิตอยู่ ต้องแก้ปัญหาเพื่อความสำเร็จในการทำงาน เพื่อนำมาหาเลี้ยงชีพ เพื่อสนองความต้องการทั้งทางกายทางจิตใจและทางสังคม

ในกระบวนการปรับตัวนี้ แต่ละคนก็มีแบบแผนการปรับตัวไม่เหมือนกัน บางคนสู้ไม่ถอย บางคนหลบหลีก บางคนชอบหาทางออกทางอ้อม เช่นหาสิ่งทดแทน บางคนนิ่งเฉยเย็นชา ฯลฯ การปรับตัวนี้เป็นผลเนื่องมาจากความคับข้องใจและลักษณะต่าง ๆ ดังกล่าวนี้คือกลวิธีปรับตัว (defense mechanism) ของบุคคล

๑๖

N. R. F. Maier and J.B. Klee, "Studies of Abnormal Behavior in the Rat. III. the Development of Behavior Fireations through Frustration," Journal of Experimental Psychology, 26 (1940), 521-46.

๑๗

Edward, op.cit., p. 290.

บุคลิกภาพทางการบริหาร ( administrative Personality )

ก่อนอื่นเราควรจะพิจารณาความหมายของคำว่า "การบริหาร" (administration) เสียก่อน มีผู้ให้คำนิยามคำว่าบริหารไว้ต่าง ๆ กัน ดังต่อไปนี้

Harold Koontz กล่าวว่า การบริหารคือการดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ โดยการอาศัยปัจจัยทั้งหลาย ได้แก่ คน เงิน วัสดุสิ่งของเป็นอุปกรณ์ในการปฏิบัติงานนั้น <sup>๑๘</sup>

Peter F. Drucker ได้ให้ความหมายในเชิงพฤติกรรมว่า การบริหารคือศิลปะในการทำงานให้บรรลุเป้าหมายร่วมกับผู้อื่น <sup>๑๙</sup>

ศาสตราจารย์ ชูบ กาญจนประกร ก็ได้กล่าวถึงการบริหารว่า เป็นการทำงานของคณะบุคคล (group) ตั้งแต่ ๒ คนขึ้นไป ที่ร่วมกันปฏิบัติการให้บรรลุเป้าหมายร่วมกัน <sup>๒๐</sup>

ดังนั้นคำว่าบุคลิกภาพทางการบริหารจึงเป็นที่เข้าใจได้ว่า คือลักษณะรวมยอด (a whole) ของอารมณ์ ความคิดอ่าน ความเชื่อ และความสนใจ

<sup>๑๘</sup> See Harold Koontz and Cyril O'Donnel (eds.), Management: A Book of Reading (San Francisco: McGraw-Hill Book Company, 1964)

<sup>๑๙</sup> Peter F. Drucker, Concept of the Corporation (New York: The John Day, Co., 1946), p. 18.

<sup>๒๐</sup> ชูบ กาญจนประกร, "หลักรัฐประศาสนศาสตร์," คณะรัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, ๒๕๐๕. (อักษรณ์)

ในการบริหารงานของแต่ละบุคคลนั่นเอง เกี่ยวกับเรื่องนี้มีผลงานที่น่าสนใจของ Douglas McGregor ในหนังสือ The Human Side of Enterprise <sup>๒๑</sup> ได้ให้ความเห็นว่าในบรรยากาศการบริหารงานขององค์กรต่าง ๆ ทั่วไปนั้นจะพบว่าสมาชิกขององค์กรจะมีโลกทัศน์ต่อบรรยากาศดังกล่าวแตกต่างกันออกไป ซึ่งพอจะจัดลักษณะเหล่านั้นได้ดังนี้

ในลักษณะแรกนั้น ผู้มีโลกทัศน์แบบนี้จะมีความเชื่อว่า

- มนุษย์เป็นสัตว์ (beast) ชนิดหนึ่ง
- ความชั่วร้ายเป็นมรดกที่มนุษย์ได้รับโดยธรรมชาติ
- มนุษย์ถูกผลักดันให้กระทำความผิดต่าง ๆ ด้วยความต้องการทางร่างกาย
- อำนาจเท่านั้นที่จะบงการมนุษย์ให้ทำงาน
- การชิงดี ชิงเด่นเป็นการปฏิบัติปกติต่อกันของมนุษย์
- ตนเองเท่านั้นที่สำคัญที่สุด

เกี่ยวกับเรื่องนี้ มีนักปราชญ์ทางรัฐศาสตร์ที่ให้ความสนใจ และให้คำอธิบายไว้หลายคนด้วยกัน ยกตัวอย่างเช่น Marx, Machiavelli และ Hobbes <sup>๒๒</sup> เป็นต้น

---

<sup>๒๑</sup> See Douglas McGreger, The Human Side of Enterprise (New York: McGraw-Hill, 1960).

<sup>๒๒</sup> See, for example, Themas Hobbes, The Liviathan, ed. by Michael Oakeshott(Oxford: Basil Blackwell, 1960).

ลักษณะที่สอง เป็นการมองโลกชนิดตรงข้ามกับแบบแรกโดยสิ้นเชิง คือ ตั้งอยู่บนสมมุติฐานที่ว่าคนโดยพื้นฐานแล้วจะให้ความร่วมมือสนับสนุน ชยัน และ รับผิดชอบ <sup>๒๓</sup>

- มนุษย์เป็นผู้ที่รู้จักประมาณขีดความสามารถของตน ( self-actualizing being)
- ความดีเป็นมรดกที่มนุษย์ได้รับโดยธรรมชาติ
- มนุษย์กระทำการต่าง ๆ ก็เพราะคุณค่าของความเป็นคน ( humanism )
- การร่วมมือร่วมใจกันเป็นพื้นฐานของความเป็นมนุษย์
- การร่วมทำงานเป็นกลุ่มนั้นมีความสำคัญมากในสังคมมนุษย์

อีกลักษณะหนึ่งเป็นการมองโลกในแบบกลาง ๆ หรือประนีประนอม คือ เป็นผู้ที่มีความเข้าใจว่า

- มนุษย์นั้นเป็นผู้ที่มีความตั้งใจ ( will ) แน่วแน่
- มนุษย์ยอมรับ ( open ) ทั้งความดีและความชั่ว
- มนุษย์กระทำการต่าง ๆ ก็เพราะสถานการณ์และสิ่งแวดล้อม
- เหตุผล เป็นสิ่งจูงใจที่สำคัญของมนุษย์
- การพึ่งพาอาศัยกันเป็นพื้นฐานสำคัญของความเป็นมนุษย์

การแบ่งโลกทัศน์ของมนุษย์ออกเป็นลักษณะต่าง ๆ ดังกล่าว คงจะทำให้เราเข้าใจถึงโครงสร้างของบุคลิกภาพของมนุษย์ดีขึ้น อย่างไรก็ตาม ไรก็ดี ลักษณะต่าง ๆ ที่กล่าวถึงทั้ง ๓ ลักษณะนี้มีใ้หมายความว่า มนุษย์ทุกรูปทุกนามจะต้อง

<sup>๒๓</sup>

Henry P. Khowles and Boyd O.Saxberg, "Human Relations and the Nature of Man," Harvard Business Review (March-April, 1967), 22 ff.

มีแบบของโลกทัศน์แบบใดแบบหนึ่ง เป็นลักษณะเฉพาะตัวของตนเองก็หาไม่ บุคคลหนึ่งอาจจะมีลักษณะย่อยของทั้ง ๓ ลักษณะปนอยู่ในตัวคนเดียวก็เป็นได้ ลักษณะใหญ่ ๆ ของโลกทัศน์ทั้ง ๓ แบบ เป็นเสมือนสีต่าง ๆ เช่น เหลือง แดงและน้ำเงิน เป็นต้น ลักษณะที่ผสมกันอยู่ในแต่ละบุคคลก็เหมือนกับนำสีต่าง ๆ นี้มาผสมกัน บุคคลใดมีลักษณะหรือสีใดมากกว่าลักษณะอื่น สีนี้นักจะปรากฏเด่นกว่าสีอื่น ๆ ลักษณะของโลกทัศน์กับลักษณะของบุคลิกภาพของบุคคลนั้นก็ เป็นเช่นเดียวกันและทั้งนี้หมายความว่า โลกทัศน์นั้นมีส่วนกำหนดบุคลิกภาพของบุคคลเป็นอย่างมากด้วย

### แบบของบุคลิกภาพทางการบริหาร

Anthony Downs <sup>๒๔</sup> ได้แบ่งนักบริหารออกตามบุคลิกภาพเป็น ๒ ประเภท สองประเภทแรกเป็นนักบริหารที่คำนึงถึงผลประโยชน์ส่วนตนเป็นที่ตั้ง ส่วนอีกสี่ประเภทที่เหลือเป็นนักบริหารที่มีลักษณะต่าง ๆ ผสมกัน โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

๑. นักปีนไต่ (climber) เป็นพวกที่สำนึกอยู่เสมอว่า อำนาจ ความมั่งคั่งและยศศักดิ์ เป็นสิ่งสำคัญที่สุด

๒. นักอนุรักษ์ (conserver) เป็นพวกที่สำนึกว่า ความสะอาด สบายและความปลอดภัยในการทำงานเป็นสิ่งสำคัญที่สุด พวกนี้มีความแตกต่างจากนักปีนไต่ในแง่ที่ว่า ต้องการมีอำนาจ รายได้ และยศศักดิ์ในขอบเขตอันจำกัด ในขณะที่พวกนักปีนไต่ต้องการอย่างไม่มีที่สิ้นสุด

<sup>๒๔</sup>

Anthony Downs, Inside Bureaucracy (Boston: Little, Brown and Company, 1967), pp. 92-102.

๓. พวกคลั่งไคล้อุดมการณ์ (zealot) เป็นพวกที่มีความสวามิภักดิ์ต่ออุดมการณ์ หลักการ หรือนโยบาย อุดมคติให้กับทั้งผลประโยชน์ส่วนตนและอุดมการณ์ในจำนวนพอ ๆ กัน

๔. ผู้สนับสนุน (advocate) เป็นพวกที่สวามิภักดิ์ต่อหน้าที่ขององค์กร กว้างขวางไปกว่าพวกคลั่งไคล้อุดมการณ์ แสวงหาอำนาจก็เพื่อมีอิทธิพลในการวางนโยบายและขยายหน้าที่ขององค์กร

๕. พวกรัฐบุรุษ (stateman) เป็นพวกที่มีความสำนึกและภักดีต่อสังคมส่วนรวม ต้องการอำนาจก็เพื่อที่นำมาใช้ในการปรับปรุงนโยบายต่อส่วนรวม พวกนี้ส่วนมากเป็นนักทฤษฎี

William J. Reddin เป็นอีกผู้หนึ่งที่ได้อธิบายแบบต่าง ๆ ของหัวหน้างานในการบริหาร ผู้วิจัยเห็นว่าเหมาะสมที่จะใช้อธิบายลักษณะข้าราชการไทย ได้ดีโดยเฉพาะบุคลิกภาพการบริหารของนายเกษมมนตรีและปลัดเทศบาล Reddin ได้ใช้หลัก "ผลงานและการมีมนุษยสัมพันธ์" เป็นเครื่องวัดหัวหน้างานแต่ละชนิด ได้สรุปรูปแบบไว้ดังนี้ ๒๕

๑. ผู้หลีกหนี (Deserter) เป็นผู้มีลักษณะขาดความสนใจในด้านที่เกี่ยวกับความสำเร็จของงานตลอดจนสัมพันธ์ภาพกับเพื่อนร่วมงาน บุคคลประเภทนี้คิดว่าตนเองไม่ได้รับความยุติธรรมเพียงพอ จึงสมควรที่จะละเลยงานให้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้ และมีวิธีเชิงชอกอให้เกิดความขัดแย้งภายในองค์กรหลายวิธีและชำนาญยิ่ง ถ้าไม่มีผู้ใดเฝ้าสังเกตจับตาคูอย่างใกล้ชิดแล้วจะไม่มีผู้ใคร่เลย บุคคล



ประเภทนี้จะทำงานให้ได้รับผลดีเพียงเท่าที่จะไม่ให้คนอื่นมารบกวน และจะไม่ทำตัวไปพัวพันกับคนอื่นมากนัก นอกจากจะเป็นประโยชน์แก่ตัวของเขาเอง

๒. ผู้เคร่งระเบียบ (Bureaucrat) มีลักษณะขาดความสนใจในความสำเร็จของงานและสัมพันธ์กับผู้ร่วมงาน เช่นเดียวกับหัวหน้างานชนิดผู้หลักหนี แต่เป็นผู้ประสบความสำเร็จในการทำงานตามคำสั่งหรือระเบียบวิธี บุคคลประเภทนี้จะถือวาระระเบียบข้อบังคับเป็นสิ่งสำคัญยิ่งและไม่ชอบความคิดริเริ่มแบบใหม่ ๆ ประสบความสำเร็จมาก ถูกรับราชการเป็นทหารหรือเป็นข้าราชการทุกระดับของรัฐบาล

๓. ผู้นิยมอำนาจ (Autocrat) เป็นผู้ที่มุ่งแต่ภารกิจของตนแต่เพียงอย่างเดียว และมักจะเป็นนักแสวงหาประโยชน์ส่วนตัวด้วย เห็นได้ชัดว่าบุคคลประเภทนี้จะไม่มีสัมพันธ์ภาพกับเพื่อนร่วมงานคนใดเลย และมีความไว้วางใจในตัวบุคคลอื่นน้อยมาก ผู้ร่วมงานจะกลัวและไม่ชอบบุคคลประเภทนี้ ผู้ใต้บังคับบัญชาจะทำงานให้ต่อเมื่อได้รับคำสั่งเท่านั้น อีกประการหนึ่ง บุคคลประเภทนี้จะมองผู้ใต้บังคับบัญชาเสมือนเครื่องจักร และไม่รู้อาการจิตใจบุคคลคืออะไร ทักษะในการทำงานของบุคคลเหล่านี้ คือมีคนออกคำสั่งและมีคนปฏิบัติตาม มักจะจัดการกับข้อโต้แย้งด้วยการใช้อำนาจ และไม่เคยยกโทษให้ใครง่าย

๔. นักบุญ (Missionary) ลักษณะหัวหน้างานชนิดคนใจบุญนี้เป็นผู้มีจิตใจเมตตากรุณา และคำนึงถึงแต่สัมพันธ์ภาพอันดีเหนือสิ่งใด แต่ก็นับว่าเป็นขอเสีย เพราะบุคคลประเภทนี้ปรารถนาที่จะเป็น "คนดี" เสียคนคนอื่นไม่กล้าโต้แย้งหรือคัดค้านการกระทำใด ๆ แม้แต่เรื่องเล็กน้อยที่ตนไม่เห็นด้วย เพื่อให้การปฏิบัติงานได้ผล บุคคลประเภทนักบุญพยายามที่จะดำเนินงานในองค์การของเขาเหมือนกับว่าเป็นสโมสรแห่งหนึ่ง ทั้งนี้เพราะมีความเชื่อว่าการดำรงรักษาให้การทำงานมีบรรยากาศอบอุ่นสบายใจและเป็นกันเอง จะทำให้งานดำเนินไปได้โดยราบรื่น

๕. นักประนีประนอม (Compromiser) หัวหน้างานชนิดนี้ยอมรับว่าการมุ่งทำงานให้สำเร็จและการสร้างสัมพันธภาพกับเพื่อนร่วมงานเป็นสิ่งสำคัญ ยิ่งแต่เขาก็ไม่มีความสามารถที่จะประสานความคิดทั้งสองอย่างนี้เข้าด้วยกัน และไม่สามารถตกลงใจหรือตัดสินใจลงไปได้ว่าจะใช้อย่างไร ลักษณะของคนจำพวกนี้จะเป็นคนโลเล อิทธิพลที่ชักจูงให้ตัดสินใจก็คือ ความกดดันบางอย่างที่เกิดขึ้นในขณะนั้น เขายินดีที่จะจัดปัญหาที่เกิดขึ้นในน้อยลงแม้อัตผลจะต่ำ และคิดว่าการวางแผนดำเนินงานต้องใช้วิธีประนีประนอมทั้งสิ้น

๖. นักพัฒนา (Developer) เป็นลักษณะของหัวหน้างานชนิดหนึ่ง ซึ่งเป็นผู้ไว้วางใจผู้ร่วมงานอย่างแท้จริง และเป็นผู้ที่ทำงานมีประสิทธิภาพมากกว่าหัวหน้างานชนิดนักบุญ มักจะอาศัยความร่วมมือในการทำงานเป็นส่วนมาก และเห็นว่าการทำงานเป็นเรื่องธรรมดา ๆ เหมือนกับการเล่นหรือการพักผ่อน ตลอดจนมีความเชื่อถือในเพื่อนมนุษย์ว่าทุกคนมีความสามารถและมีเหตุผล

๗. นักเผด็จการแบบมีศีล (Benevolent autocrat) เป็นผู้ที่มีความมั่นใจในวิธีปฏิบัติงานและดำเนินงานของตนเองอย่างมาก บุคคลประเภทนี้มีความชำนาญในการสั่งงานและทำให้ทุกคนปฏิบัติตามได้ เพื่อนร่วมงานไม่เกิดความขุ่นเคืองใจ มีลักษณะของผู้ที่นิยมอำนาจแต่สามารถทำงานอย่างมีศิลปนุ่มนวลและมีประสิทธิภาพมากกว่า อย่างไรก็ตามก็ไมแนเสมอไปนักว่าผู้ใดบังคับบัญชาหรือเพื่อนร่วมงานจะทำงานหนักเพื่อเขาได้ตลอดไป

๘. นักบริหาร (Executive) ลักษณะหัวหน้างานแบบนี้ เป็นตัวอย่างของหัวหน้างานที่มีประสิทธิภาพมากที่สุด เพราะเป็นผู้ที่มีทัศนคติและความสามารถที่จะทำให้งานเกิดประสิทธิผลและมีสัมพันธภาพอันดีระหว่างผู้ร่วมงานด้วยกัน ขณะเดียวกันก็ทำตนเป็นแบบอย่างที่ดีของผู้ใต้บังคับบัญชา โดยสร้างบรรยากาศในการทำงานให้เสมือนกับการดึงเชือกเส้นเดียวไปในทิศทางเดียวกัน"นักบริหารรู้ความต้องการของบุคคลและความต้องการของหน่วยงาน และรู้ว่าทุกคนต้องการ

พึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกัน ต้องการความอิสระควบกันทั้งสองฝ่าย เขายินดีรับฟัง และแก้ปัญหาข้อขัดแย้งของทุกฝ่าย และเห็นว่าปัญหาทั้งหลายแก้ไขได้โดยทุกฝ่ายยอมรับ

จากรูปแบบดังกล่าว Reddin ได้เสนอแนวทางในการวัดบุคลิกภาพ การบริหารของหัวหน้างานควยแบบทดสอบ ๖๔ ข้อ ได้มีการทดสอบหาค่าเที่ยง (reliability) และค่าความตรง (validity) มาแล้วหลายครั้ง ๒๖ เป็น ที่เชื่อถือได้ในความเที่ยงตรง วิทยาลัยการปกครอง กรมการปกครอง เคยพัฒนา มาใช้ทดสอบบุคลิกภาพการบริหารของข้าราชการระดับนักบริหาร ปรากฏว่าได้ผลดี โดยมีความถูกต้องเกินกว่าร้อยละ ๘๐ ๒๗ ในบทวิจัยนี้ได้อาศัยแนวทางทดสอบและ หลักการวิเคราะห์ของ Riddin เป็นหลัก (รายละเอียดในภาคผนวก ข.)

#### พื้นฐานของความขัดแย้ง

จากการจัดลักษณะหัวหน้างานออกเป็น ๘ ชนิดโดยอาศัยความแตกต่าง ทางด้านบุคลิกภาพเป็นพื้นฐานดังกล่าว บางลักษณะก็มีความสอดคล้องต่อกัน บาง ลักษณะก็ไปด้วยกันไม่ได้ ทั้งนี้ถ้าหากพิจารณาจากคุณลักษณะของหัวหน้างานชนิดต่างๆ ดังได้กล่าวมาแล้ว สามารถจัดหมวดหมู่ออกเป็นลักษณะบุคลิกภาพทางการบริหารที่ สอดคล้องกัน (หรือทาง**บวก**) และลักษณะที่มีแนวโน้มขัดแย้งกัน (หรือทาง**ลบ**) ได้ดังนี้

<u>บวก</u>	<u>ลบ</u>
๑. นักบุญ	๑. ผู้หลีกเลี่ยง
๒. นักประนีประนอม	๒. ผู้นิยมอำนาจ
๓. นักพัฒนา	๓. ผู้เคร่งกระเปียบ
๔. นักเผด็จการมีศิลป์	
๕. นักบริหาร	

๒๖

Ibid., p.210.

๒๗

สัมภาษณ์นายอู๋ชัย คุชพิมพ์ และนางสุภัทรา อมรรัตนเมธากุล ผู้ช่วยอธิการบดี วิทยาลัยการปกครอง กรมการปกครอง เมื่อวันที่ ๒๓ สิงหาคม ๒๕๒๐.

จากการจัดลักษณะหมวดหมู่ดังกล่าวจะเห็นได้ว่า ผลของการสำรวจ จะมีโอกาสที่จะเป็น ๓ กรณีด้วยกันคือ

ในกรณีแรก ทั้งนายกเทศมนตรีและปลัดเทศบาลต่างก็มีบุคลิกภาพทางการบริหารเป็นทางบวก ขอมหมายความว่า ผู้นำทั้งสองฝ่ายก็มีบุคลิกภาพทางการบริหารที่สอดคล้องต่อกัน ดังนั้นโอกาสที่จะเกิดความขัดแย้งซึ่งกันและกันจึงมีน้อยมาก หรืออาจกล่าวหาว่าแทบไม่มีเลย

ในกรณีที่สอง ถ้าทั้งนายกเทศมนตรีและปลัดเทศบาล ต่างก็มีบุคลิกภาพทางการบริหารในทาง "ลบ" ขอมหมายความว่า บุคคลทั้งสองต่างก็มีบุคลิกภาพทางการบริหารที่ขัดแย้งกัน หรือกล่าวอีกอย่างหนึ่งก็คือ สภาพความขัดแย้งกันนั้น อยู่ก่อนแล้ว โดยเป็นสภาพที่ฝังอยู่กับตัวบุคคล ซึ่งพร้อมที่จะปรากฏออกมาภายนอกทุกเมื่อ

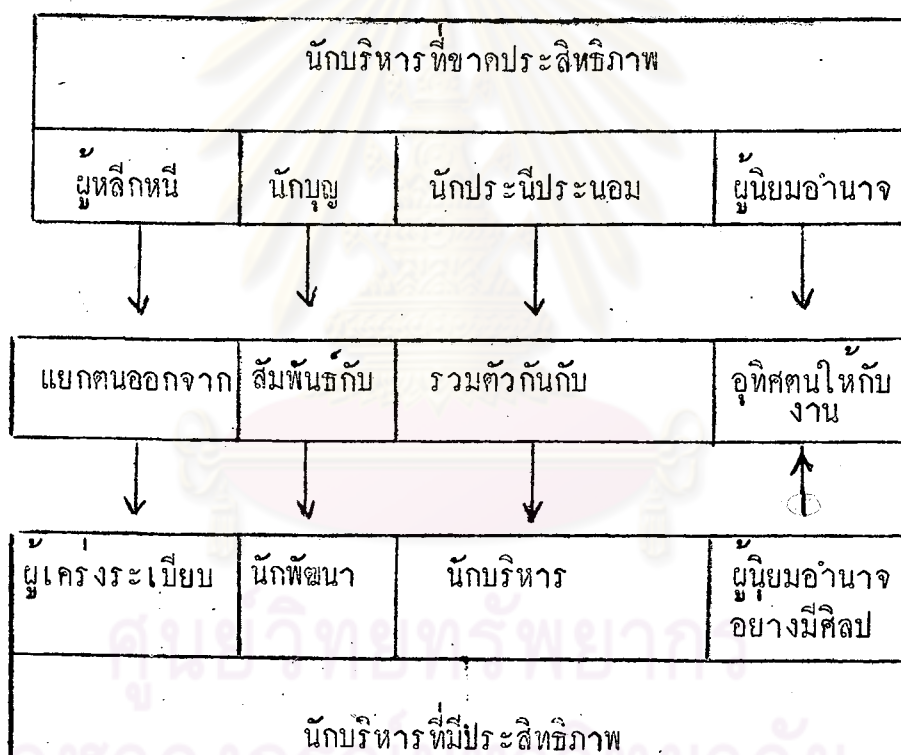
กรณีที่สาม ถ้านายกเทศมนตรีหรือปลัดเทศบาลฝ่ายใดฝ่ายหนึ่ง มีบุคลิกภาพทางการบริหารในทาง "ลบ" และอีกฝ่ายหนึ่งมีในทาง "บวก" โอกาสที่จะเกิดความขัดแย้งในการบริหารงานเทศบาลนั้น ๆ จะมีในระดับกลาง

#### ความสัมพันธ์ของผู้บริหารต่างบุคลิกภาพกัน

ในอีกลักษณะหนึ่ง Reddin กล่าวไว้ว่าบุคลิกภาพทางการบริหารที่มีประสิทธิภาพนั้นได้แก่ ลักษณะของ "ผู้เคร่งระเบียบ" "ผู้นิยมอำนาจอย่างมีศิลปะ" "นักบริหาร" และ "นักพัฒนา" ส่วนบุคลิกภาพทางการบริหารที่ทำให้การทำงานขาดประสิทธิภาพได้แก่ "ผู้หลีกเลี่ยง" "ผู้นิยมอำนาจ" "นักประนีประนอม" และ "นักบุญ" หากบุคคลสองพวกนี้ทำงานร่วมกันจะเกิดความสัมพันธ์ในการบริหารงาน

ชั้นสี่ประเภท คือ ในการทำงาน "ผู้หลีกเลี่ยง" จะแยกตนออกจาก "ผู้เคร่ง  
ระเบียบ" "นักบุญ" มีความสัมพันธ์กับ "นักพัฒนา" "นักประเมินประ  
ยอม" รวมตัวเข้ากับ "นักบริหาร" และ "ผู้นิยมอำนาจ" อุดมคติในการทำงาน  
เมื่อได้ทำงานกับ "ผู้นิยมอำนาจอย่างมีศิลป์" (โปรคตุภาพที่ ๓ ประกอบ)

ภาพที่ ๓ ความสัมพันธ์ของผู้บริหาร



ในลักษณะดังกล่าวข้างต้นแสดงให้เห็นว่าหากผู้บริหารมีบุคลิกภาพที่  
แตกต่างกันแต่ทำงานอยู่ด้วยกัน จะทำให้เกิดบรรยากาศในการทำงานเป็น  
ลักษณะผสมทางบุคลิกภาพของผู้บริหารทั้งสองนั้น นั่นคือ หากผู้บริหารของที่  
ทำงานใดเป็นผู้หลีกเลี่ยงและผู้เคร่งระเบียบ รูปแบบในการทำงานนั้นจะมี

ลักษณะแยกออกจากกัน ต่างคนต่างทำ ทำให้บรรยากาศการทำงานเป็นดัง  
ต่อไปนี้ <sup>๒๘</sup>

๑. ระมัดระวัง ทำตามกฎ และมีสภาพอนุรักษ์นิยม
๒. ทำงานตามขอเท็จจริงและเป็นขั้นตอน
๓. พยายามที่จะสร้างกฎเกณฑ์ขึ้นใหม่เสมอ
๔. ทำงานถูกต้อง แม่นยำ
๕. มีความมั่นคง อดทน และพินิจพิเคราะห์ในการทำงาน
๖. เยือกเย็น สงบเสถียร

ถ้าผู้บริหารของหน่วยงานใดเป็นนักบุญและนักพัฒนา สภาพการณ์  
ของการทำงานจะมีลักษณะสัมพันธ์กัน หรือคล้ายคลึงกัน แต่ไม่ถึงขั้นรวมตัวเป็น  
อันหนึ่งอันเดียวกัน ทำให้บรรยากาศในการทำงานมีลักษณะดังนี้ <sup>๓๐</sup>

๑. คำนึงถึงความสำคัญของบุคคลก่อนอื่น
๒. เน้นพัฒนาการเสริมสร้างบุคคล
๓. มีลักษณะไม่เป็นทางการ
๔. เจรจาถกเถียงกันยืดเยื้อในแต่ละประเด็น
๕. เอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ มีน้ำใจ เต็มไปด้วยมิตรภาพ

ในอีกลักษณะหนึ่ง ถ้าหัวหน้างานเป็นนักประนีประนอมและนักบริหาร  
บุคลิกภาพของผู้บริหารจะทำให้เกิดบรรยากาศการทำงานดังนี้ <sup>๓๑</sup>

<sup>๒๘</sup>

Ibid., p.205.

<sup>๓๐</sup>

Ibid., p.216.

<sup>๓๑</sup>

Ibid., p.229.

๑. ยึดเป้าหมาย อุดมคติ หรือนโยบายเป็นหลักในการทำงาน
๒. รวมบุคคลกับหน่วยงานเข้าเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน
๓. ท่องจรควมร่วมมือ ไม่ถืออำนาจ
๔. แบ่งความรับผิดชอบ
๕. สนใจในวิธีการกระตุ้นให้คนทำงาน

ส่วนในอีกกรณีหนึ่ง ถ้าหัวหน้างานเป็นผู้นิยมอำนาจและผู้นิยมอำนาจอย่างมีศิลป์ จะทำให้เกิดการอุทิศตนเพื่องานขึ้นมาซึ่งมีลักษณะดังนี้ <sup>๓๒</sup>

๑. ตัดสินใจเด็ดขาด มั่นคง
๒. เอาใจใส่ในการทำงาน สร้างสรรค์และผลักดันให้สำเร็จ
๓. ตั้งเป้าหมายงานให้แต่ละบุคคลให้มีความรับผิดชอบและทำงานเข้ามามาตรฐาน
๔. ฟังตนเอง มีความกระตือรือร้นและชอบอิสรภาพ
๕. บังคับบัญชาการทำงานทั้งวิธีให้รางวัลและลงโทษ
๖. งานสำคัญกว่าสิ่งอื่นใด

ลักษณะที่มีผลมาจากความสัมพันธ์ของหัวหน้าหน่วยงานดังกล่าว จะได้นำไปเป็นกรอบในการวิเคราะห์บรรยากาศการทำงานในแต่ละเทศบาลที่ทำการศึกษารวมทั้งนำไปเป็นกรอบในการวิเคราะห์ความขัดแย้งอันเกิดมาจากบุคลิกภาพของนายกเทศมนตรีและปลัดเทศบาลด้วย.

สรุป

จากแนวคิดเกี่ยวกับบุคลิกภาพและบุคลิกภาพทางการบริหาร อันจะเป็นพื้นฐานแห่งความขัดแย้งในการบริหารงานนั้น การศึกษานี้จะนำเอาการแบ่งบุคลิกภาพทางการบริหารของศาสตราจารย์ William Reddin เป็นหลัก โดยแบ่งผู้บริหารออกตามบุคลิกภาพเป็น ๔ ประเภท คือ ผู้หลีกเลี่ยง ผู้เคร่งกระเปียบ ผู้นิยมอำนาจ นักบุญ นักประนีประนอม นักพัฒนา นักเผชิญการแบบมีศิลป์ และนักบริหาร ในบทที่ ๔ จะเน้นในการวิเคราะห์ความสัมพันธ์หรือความขัดแย้งของนายกเทศมนตรีและปลัดเทศบาล โดยคำนึงถึงสภาพปะทะ ( interact ) ระหว่างเอกลักษณ์ของบุคลิกภาพทางการบริหารในแต่ละเทศบาล.



ศูนย์วิทยทรัพยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย