



## บทที่ 2

### เอกสารอ้างอิงและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการเสนอเอกสารอ้างอิงและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับบุคลิกภาพและพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารนั้น ได้นำเสนอรายละเอียดเรื่องบุคลิกภาพ เกี่ยวกับความหมายของบุคลิกภาพ ตัวกำหนดบุคลิกภาพ ทฤษฎีบุคลิกภาพ รวมทั้งการเปลี่ยนแปลงบุคลิกภาพ ส่วนรายละเอียดเรื่องพฤติกรรมผู้นำได้นำเสนอในเรื่อง ความหมายของผู้นำ ความหมายของพฤติกรรมความเป็นผู้นำ หลักการศึกษาความเป็นผู้นำ องค์ประกอบของการเป็นผู้นำที่ดี และแบบของผู้นำ รวมทั้งงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับบุคลิกภาพและพฤติกรรมผู้นำ ทั้งต่างประเทศและในประเทศตามลำดับ

#### ความหมายของบุคลิกภาพ

คำว่า บุคลิกภาพ ตรงกับภาษาอังกฤษว่า Personality คำนี้มาจากภาษาละตินว่า เพอโซนา (Persona) หมายถึงหน้ากากที่ตัวละครสวมเวลาเล่นละครหรือแสดงบนเวทีในสมัยกรีกโบราณเพื่อแสดงไปตามบทบาทที่กำหนด (เดโช ส่วนานนท์ 2518 : 126) โดยทั่วไปเมื่อใช้คำว่าบุคลิกภาพกับผู้ใดผู้หนึ่ง จะพิจารณาขณะที่มองเห็นบุคคลนั้นเพียงผิวเผิน และใช้ความรู้สึกเป็นเครื่องวินิจฉัย จากการที่เห็นลักษณะหน้าตา ท่าทาง ท่วงที กิริยา วาจา ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งแห่งบุคลิกภาพของบุคคลด้วย ส่วนประกอบของบุคลิกภาพดังกล่าวข้างต้น จะเปลี่ยนแปลงไปตามกาลเวลา บุคลิกภาพอีกส่วนหนึ่งเมื่อเกิดขึ้นในตัวบุคคลแล้วจะคงอยู่เสมอไปเป็นลักษณะประจำตัวของบุคคลตลอดเวลาที่เขาใช้ชีวิตอยู่และจะเห็นอยู่เช่นนั้นตลอดไป

บุคลิกภาพมีความหมายกว้างและเป็นที่ยอมรับกันได้มากมายหลายทาง นักวิชาการ นักจิตวิทยาหลายท่าน ได้ศึกษาริวิจัยและให้คำนิยามไว้หลายอย่างต่าง ๆ กัน

กอร์ดอน แอลพอร์ต (Allport 1967 : 263) ให้คำนิยามว่าบุคลิกภาพคือลักษณะส่วนรวมที่เปลี่ยนแปลงได้ในตัวบุคคลแต่ละคน ซึ่งมีระบบทางกายและจิตกำหนดให้บุคคลมีการปรับตัวต่อสิ่งแวดล้อมแตกต่างจากคนอื่น

เอิร์นเนส อาร์ ฮิลการ์ด (Hilgard 1957 : 472) กล่าวว่าบุคลิกภาพคือแบบแห่งลักษณะของบุคคล และวิธีการแสดงออกซึ่งกำหนดการปรับตัวตามแบบฉบับของแต่ละบุคคล

009000



แอน อาแนस्ताซี (Anastasi 1968 : 111) กล่าวว่า บุคลิกภาพของบุคคลเกิดจาก ปฏิกริยาร่วม (Interaction) ระหว่างพันธุกรรม (Heredity) และสิ่งแวดล้อม พันธุกรรม อย่างเดียวกันในสภาพแวดล้อมที่ต่างกันย่อมก่อให้เกิดบุคลิกภาพของบุคคลต่างกัน อย่างไรก็ตาม ในสภาพแวดล้อมที่เหมือนกัน แม้ว่าบุคคลจะมีพันธุกรรมอย่างเดียวกันก็อาจก่อให้เกิดบุคลิกภาพ ที่ต่างกันได้

นอร์แมน แอล มูน (Munn 1966 : 258) มีความเห็นคล้ายกับอาแนस्ताซี (Anastasi) ว่าบุคลิกภาพของแต่ละคนเป็นผลรวมของลักษณะทางพันธุกรรมและสิ่งแวดล้อม และผลของบุคลิกภาพเกิดจากปฏิกริยาร่วมกันระหว่างสถานการณ์ทางชีวภาพ สถานภาพทาง สังคม และอิทธิพลทางวัฒนธรรม

เดวิด ซี. เอ็ดเวิร์ด (Edwards 1969 : 216) ให้คำนิยามว่า บุคลิกภาพคือรูปแบบของพฤติกรรมที่อยู่ในแต่ละคน รูปแบบพฤติกรรมนี้คือบุคลิกภาพ รูปแบบพฤติกรรมของบุคลิกภาพ เป็นผลจากปฏิกริยาร่วมกันอย่างซับซ้อนของโครงสร้างของร่างกายจากประสบการณ์ที่ผ่านมา

โทมัส ฟลอรี (Flores 1960 : 128) ให้คำจำกัดความว่า บุคลิกภาพคือลักษณะ ต่าง ๆ ของบุคคล ซึ่งได้แก่ลักษณะทางกาย ลัทธิปัญญา ก้าวใจ สังคม และอารมณ์

วิลลอร์ เอล นอล (Noll 1957 : 277) ให้ความหมายว่า บุคลิกภาพคือคุณลักษณะ ในตัวบุคคลที่บุคคลอื่น ๆ สามารถตัดสินได้ว่าเป็นอย่างไร ซึ่งหมายถึงผลรวมของอุปนิสัย และพฤติกรรม ได้แก่ลัทธิปัญญา ความรู้ ที่ค้นคิด ความสนใจ และปฏิกริยาต่าง ๆ ที่แสดงตอบสนอง ต่อสิ่งแวดล้อม

กมล เกาพิชิต (2502 : 420) ได้ให้คำจำกัดความว่า บุคลิกภาพหมายถึงคุณลักษณะ ส่วนรวมของพฤติกรรมของบุคคลที่แยกย่อยออกไปได้หลายลักษณะ เช่น ลักษณะทางกาย ทางใจ ความสามารถ อุปนิสัย การเข้าสังคม และก้าวใจ

ธารง บัวศรี (2506 : 32) ให้ข้อสังเกตว่า บุคลิกภาพของคนไม่ใช่เป็นสิ่งที่เกิดมา พร้อมกับบุคคลนั้นทั้งหมด ยกเว้นเพียงรูปร่างหน้าตา สัดส่วน สิวของร่างกาย นอกนั้นเกิดจากการฝึกฝน อบรม เรียนรู้ และมีประสบการณ์ภายหลังทั้งสิ้น

ลูโท เจริญสุข (2520 : 53) มีความเห็นว่า บุคลิกภาพหมายถึง สภาพผลรวมทั้งหมดของพฤติกรรมของคน ซึ่งทำให้เป็นอย่างนั้น ประเภทนั้น ทำนองนั้น เกี่ยวกับการคิด การพูด และการกระทำทั้งหมดของเขา

สันติ สัมครการ (2518 : 40) ให้ความหมายของบุคลิกภาพว่า หมายถึง องค์การแห่งพลังที่มีความถาวร (Enduring Organization Force) ซึ่งมีอยู่ในบุคคลแต่ละคน รวมทั้งทัศนคติ ค่านิยม และทัศนภาพที่สม่ำเสมอ สิ่งเหล่านี้เป็นส่วนหนึ่งที่ทำให้เกิดมีพฤติกรรมที่สม่ำเสมอในแต่ละคน

วุฒิชัย ฉางนงศ์ (2523 : 259) ให้ความหมายไว้ว่า บุคลิกภาพหมายถึง สักขะภายนอกและภายในที่อาจจะสามารถวัดได้

จากนานาทัศนะของนักวิชาการทั้งหลายที่ได้เสนอแล้วข้างต้นพอสรุปได้ว่า บุคลิกภาพหมายถึง ทุกสิ่งประกอบเป็นตัวบุคคลรวมทั้งสักขะทางกาย อารมณ์ ความรู้ ความสามารถ และการแสดงออก แตกต่างกันไปในแต่ละบุคคล ทั้งนี้เนื่องจากอิทธิพลของพันธุกรรม และสิ่งแวดล้อมเป็นสำคัญ และบุคลิกภาพจะมีผลโดยตรงต่อกิจการงาน ชีวิตส่วนตัวและสังคม

#### ตัวกำหนดบุคลิกภาพที่สำคัญ

การอธิบายว่าบุคลิกภาพของคนเราได้อะไรนั้น นักจิตวิทยาส่วนใหญ่มีความเห็นตรงกันว่าได้มาจากอิทธิพลใหญ่ ๆ 2 ประการคือ อิทธิพลจากพันธุกรรม (Heredity) กับอิทธิพลจากสภาพแวดล้อม (Environment) หรือการเรียนรู้ทางสังคม (ฉลอง ภิรมย์รัตน์ 2521 : 29-30)

ก. อิทธิพลจากพันธุกรรมหรือศักยภาพที่มีมาแต่กำเนิด (Inborn potentialities) (กาญจนา คำสุวรรณ์ 2524 : 192-193) การได้มาซึ่งบุคลิกภาพโดยทางนี้ได้แก่ การถ่ายทอดสักขะทางชีวภาพจากพ่อแม่หรือบรรพบุรุษ ตัวการสำคัญในการถ่ายทอดนี้คือ ยีนส์ (Genes) ซึ่งแฝงอยู่ในโครโมโซมส์ของเซลล์พันธุ์ของพ่อแม่ สักขะบางอย่างของพ่อแม่จะส่งทอดไปสู่ลูกหลานรุ่นต่อ ๆ มา (Generations) ที่อยู่ในสายเลือดเดียวกัน ผลของการถ่ายทอดนี้จะทำให้ลูกหลานมีสักขะบางอย่างเหมือนพ่อแม่ เช่น รูปร่างหน้าตา ท่าทาง ผิวพรรณ ระบบประสาท อารมณ์ ความสมบูรณ์หรือความพิการของร่างกาย เป็นต้น สิ่งเหล่านี้เป็นความแตก

ต่างเบื้องต้นของมนุษย์ และจะเป็นเงื่อนไขสำคัญในการกำหนดทิศทางและขอบเขตของการพัฒนาบุคลิกภาพในลำดับต่อมา

ข. อิทธิพลจากสภาพแวดล้อมหรือการเรียนรู้ทางสังคม สิ่งแวดล้อมธรรมชาติและสภาพทางสังคม นับว่ามีอิทธิพลต่อสภาวะจิตใจของมนุษย์เป็นอย่างมาก กล่าวคือ อิทธิพลของสิ่งแวดล้อมที่อยู่รอบตัวเรา จะเป็นผลให้คนเราเกิดการเรียนรู้ และรู้สึกปรับปรุงตัวเองให้เข้ากับสิ่งแวดล้อมนั้น ๆ สิ่งแวดล้อมที่ว่านี้ได้แก่ ลมฟ้าอากาศ ที่อยู่อาศัย สภาพแวดล้อม เศรษฐกิจ สถานการณ์ คนใกล้ชิด ฯลฯ ส่วนการเรียนรู้นั้นอาจจะเป็นการเรียนรู้ทั้งโดยรู้ตัวและไม่รู้ตัวก็ได้ โดยเรียนรู้และสะสมประสบการณ์ทีละน้อย ๆ ตั้งแต่วัยทารก พร้อมกับปรับปรุงตัวเองให้เข้ากับสิ่งแวดล้อมเหล่านั้น เมื่อเขาเจริญเติบโตขึ้นก็ต้องเรียนรู้ว่าเขาต้องมีบทบาทอะไรบ้างสำหรับฐานะต่าง ๆ ของเขาในสังคม และเมื่อไรเขาควรแสดงบทบาทเช่นไรจึงจะเหมาะสม นั่นก็คือ สถานการณ์และประสบการณ์ต่าง ๆ เกี่ยวกับสิ่งแวดล้อมเป็นตัวการสำคัญในการกำหนดลักษณะหรือบุคลิกภาพของเขาให้เป็นเช่นไร จะแสดงพฤติกรรมและมีการปรับตัวเช่นไรจึงจะเป็นที่ยอมรับของสังคม ประสบการณ์อันเกิดจากการเรียนรู้ทางสังคมนี้ อาจแบ่งได้เป็น 2 ลักษณะใหญ่ ๆ คือ (กาญจนา คำสุวรรณ 2524 : 194-195)

1. ประสบการณ์ร่วมทางวัฒนธรรม ซึ่งหมายถึงประสบการณ์ที่บุคคลได้รับเหมือนกัน หรือในทำนองเดียวกัน อันเป็นผลจากการอยู่ในสังคมเดียวกัน เช่น มีขนบธรรมเนียมประเพณี ค่านิยม ความเชื่อ ทัศนคติ และคำสั่งสอนต่าง ๆ ของสังคมแบบเดียวกัน ตลอดระยะเวลาที่คนเราเจริญเติบโตขึ้นมาในสังคมนั้น คนเราจะต้องศึกษาและปฏิบัติตามวิถีทางที่สังคมเห็นว่าถูกต้อง เช่น การแสดงศรัทธาด้วยการกราบไหว้ หรือแสดงความเกรงใจด้วยการนิงเฉย เป็นต้น บุคคลที่เจริญเติบโตในสังคมต่างกันย่อมจะมีแบบแผนการประพฤติปฏิบัติหรือบุคลิกภาพที่แตกต่างกันออกไป เพราะค่านิยมและการดำเนินชีวิตไม่เหมือนกัน อย่างไรก็ตาม คนที่อยู่ในวัฒนธรรมเดียวกันก็ไม่ว่าจะมีบุคลิกภาพเหมือนกันทุกอย่างได้ ทั้งนี้เพราะการถ่ายทอดวัฒนธรรมโดยตัวแทนต่าง ๆ ของสังคม เช่น พ่อ แม่ ครู เพื่อน อาจจะไม่เป็นรูปแบบเดียวกัน หรือมีความสามารถในการถ่ายทอดได้ไม่เหมือนกันทีเดียว นอกจากนี้ในสังคมหนึ่ง ๆ ยังมีสังคมย่อย ๆ อีกมากมาย และในแต่ละสังคมย่อยเหล่านี้จะมีวัฒนธรรมของตนเองมาหล่อหลอมบุคคลที่เป็นสมาชิกในกลุ่มตนเองด้วย และที่สำคัญที่สุดก็คือศักยภาพที่มีมาแต่กำเนิดหรืออิทธิพลของพันธุกรรมของแต่ละบุคคลในการเรียนรู้ ก็มีความแตกต่างกันโดยธรรมชาติ

ดังนั้น ถึงแม้บุคคลจะได้รับ การอบรมกล่อมเกลามาจากวัฒนธรรมเดียวกันก็ไม่อาจจะทำให้บุคคลมีบุคลิกภาพเหมือนกันทุกอย่างได้

2. ประสบการณ์เฉพาะตัว ในช่วงชีวิตของคนเรานั้น แต่ละคนย่อมมีประสบการณ์ที่แตกต่างกัน หรือไม่เข้าแบบกันมากมาย เช่น บางคนในขณะที่เป็นเด็ก ถูกพ่อแม่เข้มงวด กวดขัน หรือถูกลงโทษอย่างรุนแรงโดยไม่มีเหตุผลสมควร บางคนกลับถูกพ่อแม่ปล่อยปละละเลยหรือตามใจ บางคนมีพ่อแม่ที่ใจดีให้ความอบอุ่น ให้รางวัลเมื่อทำถูก ทำโทษเมื่อทำผิด เด็กได้รับการเลี้ยงดูที่แตกต่างกันทั้ง 3 ประเภทนี้ ย่อมมีการพัฒนาบุคลิกภาพไปในลักษณะที่ไม่เหมือนกัน กล่าวคือ ประเภทแรกก็จะมีแนวโน้มเป็นคนที่ไม่ไว้เนื้อเชื่อใจใครและทำตนเป็นปราชัยต่อสังคม ประเภทที่สองอาจจะเป็นคนชอบหลอกลวงปลิ้นปล้อนตลบตลวง ส่วนประเภทสุดท้าย จะมีแนวโน้มเป็นคนที่มีความเชื่อมั่นในตัวเอง ทำอะไรมีเหตุผล และมองโลกในแง่ดี เป็นต้น สิ่งเหล่านี้ย่อมมีอิทธิพลต่อพัฒนาการของบุคลิกภาพทั้งสิ้น

กล่าวโดยสรุป อิทธิพลจากพันธุกรรมก็ดี และอิทธิพลจากสภาพแวดล้อมก็ดี ล้วนแต่มีบทบาทสำคัญต่อการเรียนรู้และการพัฒนาบุคลิกภาพของคนเรามาก ส่วนอิทธิพลทางด้านจิตใจจะมีผลมาน้อยเพียงไรนั้น ย่อมขึ้นอยู่กับลักษณะเฉพาะตัวและวัฒนธรรมของสังคมที่คน ๆ นั้นเกี่ยวข้องกับอยู่เป็นสำคัญ

นอกจากแนวคิดดังกล่าวในการกำหนดบุคลิกภาพ ซึ่งประกอบด้วยอิทธิพลจากพันธุกรรม และจากสภาพแวดล้อมแล้ว เฟรด ลูธาน (Luthan 1973 : 421-430) ได้เสนอแนวคิดของตัวกำหนดบุคลิกภาพที่สำคัญจากการสังเกตการณ์ และการศึกษาวัยใส มีข้อสรุปตัวกำหนดต่อไปนี้ที่มีอิทธิพลอย่างมากในการสร้างบุคลิกภาพขึ้นมาในลักษณะใดก็ได้

1. สิ่งที่ได้จากชีววิทยา เป็นลักษณะทางกายภาพ ซึ่งพิจารณาได้ในแง่ถ่ายทอดทางกรรมพันธุ์ จากการศึกษาของ หลุยส์ แคมแลน (Kaplan 1965 : 24) มีความสนใจตัวกำหนดบุคลิกภาพมากโดยได้ศึกษาจากสัตว์ทั้งลักษณะทางด้านกายภาพและจิตภาพ สามารถถ่ายทอดผ่านทางกรรมพันธุ์ จากระดับหนึ่งไปสู่ระดับหนึ่ง (Generation) ได้ แต่ในกรณีมนุษย์นั้นย่อมเป็นการยากที่จะใช้ตัวบุคคลมาเป็นเครื่องทดลองเหมือนอย่างที่ใช้กับสัตว์ได้ แต่อย่างไรก็ตาม ตามความเห็นของ แคมแลน (Kaplan) ไม่เพียงแต่ลักษณะทางร่างกายเท่านั้นที่จะถ่ายทอดจากบิดามารดาไปยังบุตร แต่ยังมีลักษณะทางจิตวิทยาอีกหลายอย่างหรือทั้งหมดก็ได้ ได้ถูกถ่ายทอดจากบิดามารดาไปยังบุตร แนวคิดนี้แม้ว่าจะเป็นรายงานทางด้าน

วิจัยออกมา ก็ยังไม่เป็นที่ยอมรับโดยทั่วไป สภาพที่กล่าวมาสามารถถ่ายทอดผ่านไปทางกรรมพันธุ์ได้นั้น คือลักษณะของสรีระภาพหรือกายภาพเท่านั้น เพราะฉะนั้นจะคิดว่าสภาพการณ์อย่างอื่นจะถูกถ่ายทอดโดยเฉพาะอย่างยิ่ง จิตวิทยาที่ถูกถ่ายทอดไปยังบุตร โดยผ่านบิดามารดา นั้นยังมีข้อสงสัยอยู่

2. สิ่งที่ได้จากวัฒนธรรม วัฒนธรรมซึ่งเป็นแนวคิดทางด้านมนุษยวิทยาเป็นตัวการสำคัญที่สุดในการที่จะก่อให้เกิดบุคลิกภาพ หรือกำหนดให้บุคลิกภาพของมนุษย์เป็นไปอย่างไรในแต่ละสังคม จะเห็นได้ชัดว่าสิ่งที่ได้จากชีววิทยา แสดงให้เห็นถึงความแตกต่างระหว่างเชื้อชาติต่าง ๆ ในโลกนี้ และสิ่งที่ได้จากวัฒนธรรม แสดงให้เห็นถึงความแตกต่างในการประพฤติปฏิบัติ ทั้งนี้เพราะเกณฑ์ในการประพฤติปฏิบัติที่กำหนดด้วยประเพณีวัฒนธรรมต่าง ๆ นั้นย่อมแตกต่างกันไปในแต่ละบุคคลที่เป็นสมาชิกของสังคม ในการวิเคราะห์พฤติกรรมองค์การจำเป็นต้องยอมรับถึงอิทธิพลของวัฒนธรรมในการที่จะก่อให้เกิดลักษณะบางอย่างของกลุ่ม หรือว่าสมาชิกทั้งหมดขององค์การนั้น

3. สิ่งที่ได้จากครอบครัวและกลุ่มสังคม ครอบครัวเป็นกลุ่มทางสังคมกลุ่มแรกที่เกิดขึ้นเป็นหน่วยที่เล็กที่สุดของสังคม สมาชิกของครอบครัวทุกคนเป็นตัวการที่กำหนดแนวประพฤติปฏิบัติสำหรับสมาชิกใหม่ของครอบครัว สิ่งนี้เป็นจุดเริ่มของกระบวนการสังคมนิยม (Socialization Process) และไม่เพียงแต่การกำหนดแนวปฏิบัติเท่านั้น ยังกำหนดแนวการลงโทษ หากมิได้มีการประพฤติตามแนวปฏิบัติ นั้น ความคิดเห็น ความรู้สึก ความเข้าใจในบทบาท ที่คั่นคิดทางสังคม ตลอดจนความเชื่อถือที่เกิดขึ้นกับสมาชิกใหม่นั้นเป็นผลอันได้จากสมาชิกคนอื่นในครอบครัวนั้น ดังนั้นสิ่งที่ได้จากครอบครัวหรือกลุ่มทางสังคมที่มีต่อสมาชิกหรือหน่วยทางสังคมเหล่านี้เป็นตัวกำหนดบุคลิกภาพของแต่ละบุคคลที่เป็นสมาชิก

4. สิ่งที่ได้จากสถานการณ์ สิ่งที่ได้จากสถานการณ์เป็นลักษณะของการที่บุคคลอยู่ในสถานที่ใดสถานที่หนึ่ง โดยที่ตนเองจำเป็นต้องปรับตัวเข้ากับสถานการณ์นั้น จากการพิจารณาถึงสิ่งที่ได้จากสถานการณ์อันเป็นตัวกำหนดบุคลิกภาพที่สำคัญตัวหนึ่งนั้น สถานการณ์แต่ละสถานการณ์ไม่เหมือนกัน เพราะฉะนั้นในแต่ละสถานการณ์นั้นจะมีสิ่งบอกให้รู้ว่าพฤติกรรมภายนอกที่แสดงมานั้นควรเป็นเช่นไร

จากแนวคิดต่าง ๆ ที่กล่าวถึงตัวกำหนดบุคลิกภาพนั้น เมื่อมองในภาพรวมจะเห็นได้ว่า มี 2 ประการใหญ่ ๆ คือ พันธุกรรม (Heredity) กับสภาพแวดล้อม (Environment) ส่วนการศึกษาของนักจิตวิทยา จะศึกษาในด้านต่าง ๆ กันแล้วแต่สมมติฐานของผู้ศึกษาจะมองหรือกำหนดขึ้นเพื่อแยกแยะสิ่งที่กำหนดบุคลิกภาพของบุคคล

### ทฤษฎีบุคลิกภาพ

ทฤษฎีบุคลิกภาพคือ ความพยายามที่จะอธิบายและสรุปลักษณะ โครงสร้างและการพัฒนาบุคลิกภาพของบุคคลให้เป็นระบบระเบียบรัดกุมเข้าใจได้ แต่ละทฤษฎีจะมีหลักการที่ยึดมั่นแตกต่างกันในรายละเอียด ที่เน้นหนักซึ่งไปในด้านต่าง ๆ นักทฤษฎีแต่ละคนมีหลักการ เหตุผล และความเชื่อมั่นเป็นของตนเอง ทฤษฎีของผู้ใดจะแพร่หลายไปมากน้อยเพียงใดนั้น ขึ้นอยู่กับความชัดเจนความง่ายง่ายในการอธิบาย ตลอดจนการตีพิมพ์เผยแพร่ให้ไปสู่แหล่งต่าง ๆ ได้กว้างขวางมากน้อยเพียงใด

ทฤษฎีบุคลิกภาพที่ใช้ประโยชน์ได้ดีจะต้องสามารถให้การอธิบายลักษณะต่าง ๆ ของบุคคลได้อย่างกว้างขวางละเอียดและมีบูรณาการพอที่จะอำนาจให้พิจารณามนุษย์ได้ ในปัจจุบันมีทฤษฎีบุคลิกภาพหลายทฤษฎี ซึ่งอาจเป็นเพราะบุคลิกภาพเป็นเรื่องที่กว้างขวางลึกลับซับซ้อนจนกระทั่งทฤษฎีใดทฤษฎีหนึ่งไม่สามารอธิบายลักษณะบุคลิกภาพได้ครอบคลุมชัดเจน ทุกทฤษฎียังมีจุดอ่อนซึ่งโต้แย้งได้ อย่างไรก็ตาม การทำความเข้าใจกับทฤษฎีบุคลิกภาพจึงควรศึกษาแยกออกเป็นกลุ่ม ๆ ดังนี้

#### ก. ทฤษฎีแรงขับ (Dynamic Theory)

ทฤษฎีนี้มีความเชื่อว่า พฤติกรรมของมนุษย์มีรากฐานมาจากแรงขับภายในตัวบุคคล บุคลิกภาพของบุคคลจะต่างกันเพราะแรงผลักดันภายในที่ต่างกัน พลังงานเหล่านี้บางครั้งก็จะเกิดการขัดแย้งในตัวบุคคล ส่วนบุคคลใดจะใช้วิธีการแก้ความขัดแย้งอย่างไร จะเป็นเครื่องชี้ให้เห็นถึงบุคลิกภาพของเขา ทฤษฎีบุคลิกภาพที่เน้นเกี่ยวกับพลังแรงขับอย่างมาก คือทฤษฎีจิตวิเคราะห์ (Psychoanalytic Theory) ของซิกมันด์ ฟรอยด์ (Freud อ้างถึงใน บังอร ภูวภิรมย์ชัย 2527 : 9) นักจิตวิทยาชาวออสเตรีย เขาอธิบายว่าบุคลิกภาพของคนประกอบด้วย 3 องค์ประกอบคือ อิด (Id) อีโก (Ego) และซูเปอร์อีโก (Superego)

อิด (Id) เป็นพื้นฐานของบุคลิกภาพซึ่งติดตัวมาแต่กำเนิด ประกอบด้วยความต้องการต่าง ๆ ตามสัญชาตญาณ (Instinct) เช่น ความต้องการอาหาร ความต้องการที่อยู่อาศัย ความสะดวกสบายตลอดจนความสัมพันธ์ทางเพศ ฯลฯ อิด (Id) จะตอบสนองความต้องการเหล่านี้เพื่อให้เกิดความพอใจในทันทีที่ต้องการ ไม่มีขอบเขตและไม่สนใจเหตุผลหรือความเหมาะสม ถ้าไม่ได้รับการตอบสนองอย่างสัมพันธ์ความเครียดจะยังคงอยู่

อีโก (Ego) พัฒนามาจากอิด (Id) ทำงานเป็นอิสระ เป็นส่วนหนึ่งของบุคลิกภาพ ที่ทำหน้าที่เหนือวรั้ง และควบคุมความต้องการของอิด ให้แสดงออกในวิถีทางเหมาะสม เป็นที่ยอมรับของสังคม เป็นตัวกลางคอยประนีประนอมระหว่างโลกภายนอกกับแรงขับภายใน อิด (Id) อีโก (Ego) จะขัดแย้งกันอยู่ตลอดเวลา เพราะอีโกทำงานตามหลักของความจริง (Principle of Reality) เนื่องจากเป็นส่วนที่ติดต่อกับโลกภายนอก จึงรู้ว่าพฤติกรรมหรือการ แสดงออกอย่างไรทำได้หรือทำไม่ได้ เหมาะสมหรือไม่เหมาะสม (กาญจนา คำสุวรรณ์ 2524 : 196 - 197) อีโก (Ego) เป็นสภาพที่ยอมรับความเป็นจริงว่าตัวเราเป็นใคร สามารถทำอะไร ได้หรือไม่ได้ในความเป็นจริง ฉะนั้นในขณะที่คนเราต้องการที่จะสรรหาความพอใจของตน แต่ ถูกจำกัดโดยสภาพความเป็นจริงของสังคม ทำให้เกิดความรู้สึกขัดแย้งกันภายใน (Luthan 1973 : 312)

ซูเปอร์อีโก (Superego) พัฒนามาจากอีโก (Ego) เป็นส่วนหนึ่งของบุคลิกภาพ ที่ทำหน้าที่เป็นตัวแทนของมาตรฐานหรือคุณค่าทางศีลธรรมจรรยาอันดีงามของสังคม ที่กำหนดเป็น แนวประพฤติปฏิบัติของสมาชิกสังคมนั้น ซูเปอร์อีโก (Superego) เป็นตัวควบคุมที่จะให้อีโก (Ego) แสดงออกมาถูกต้อง โดยจำเป็นต้องอดกลั้นหรือปิดบังอิด (Id) จะสังเกตได้ว่าเมื่อใด ก็ตามที่เราอยู่ในที่รโหฐาน เราอาจจะทำอะไรก็ได้ นี่คือสภาพของอิด (Id) เป็นการสร้าง สภาพความพอใจให้กับตนเอง แต่เมื่อเรามีความสัมพันธ์กับผู้อื่นทางสังคมแล้วเรากลับต้อง ยอมรับความจริงในสภาพสังคมนั้น ให้ประพฤติปฏิบัติอย่างถูกต้อง (Luthan 1973 : 312)

องค์ประกอบทั้ง 3 ดังกล่าวมานี้มีพลังในตัวเอง (Dynamic) จึงขัดแย้งกันตลอด เวลาอีโก (Ego) จะเป็นตัวกลางคอยประนีประนอมระหว่างส่วนที่เป็นอิด (Id) ให้เข้ากับ สภาพความเป็นจริงผลของการขัดแย้งของพลังทั้ง 3 องค์ประกอบก็คือบุคลิกภาพ กระบวนการ ขัดแย้งดังกล่าวนี้เกิดขึ้นจากปฏิสัมพันธ์ (Interaction) ระหว่างตัวบุคคลกับสังคมแวดล้อม โดยเฉพาะในช่วงอายุก่อน 5 ปี กระบวนการเหล่านี้จะกำหนดพื้นฐานของบุคลิกภาพ หลังจากนั้น แล้วบุคลิกภาพจะเปลี่ยนแปลงแต่เพียงลักษณะปลีกย่อยเท่านั้น บุคลิกภาพจึงค่อนข้างคงที่หลังจาก อายุ 5 ปี (ปัจจุณ ภูวภิรมย์วิทย์ 2527 : 4)

ทฤษฎีจิตวิเคราะห์ของฟรอยด์ ได้รับการยอมรับอย่างกว้างขวาง แต่ก็มีการวิพากษ์วิจารณ์โต้แย้งกันมากที่สุด ทฤษฎีนี้ตอบปัญหาได้ว่าบุคลิกภาพเป็นมาอย่างไร ทำไมเป็นอย่างนั้น แต่ไม่ได้ตอบว่าบุคลิกภาพคืออะไร ที่สำคัญคือ ทฤษฎีจิตวิเคราะห์ยากแก่การหาข้อเท็จจริงมาพิสูจน์



ให้เห็นจริง (Munn 1969 : 478)

นักวิชาการบางคนเรียกทฤษฎีพลังแรงขับ (Dynamic Theory) ว่าทฤษฎีทางประวัติศาสตร์ (Historical Theory) (Luthan 1973 : 43) ทั้งนี้เพราะทฤษฎีนี้เป็นความพยายามจะค้นหาสาเหตุแห่งบุคลิกภาพที่เป็นอยู่ในปัจจุบันว่าน่าจะถูกกำหนดโดยประสบการณ์บางอย่าง ที่มีความรุนแรงหนักแน่นที่มากกระทบจิตใจในอดีต ทฤษฎีตามแนวคิดของฟรอยด์นั้น มีผลกระทบต่อแนวความคิดหรือทฤษฎีอื่น ๆ เป็นอย่างมาก จนกระทั่งปัจจุบันนี้เมื่อไรก็ตามที่กล่าวถึงบุคลิกภาพ ชื่อของฟรอยด์ย่อมเข้ามาเกี่ยวข้องกับเสมอ

#### ข. ทฤษฎีแบ่งประเภท (Type Theory)

เฟรด ลูทาน (Luthan 1973 : 43) เล่นอแนวคิดว่าการพิจารณาถึงความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะที่แสดงออกทางกายภาพ โดยเฉพาะอย่างยิ่งลักษณะเค้าหน้าหรือโครงสร้างต่าง ๆ ของร่างกายและบุคลิกภาพ เป็นความเชื่อว่ามีมนุษย์เรานั้นเกิดมามีลักษณะของสี่รีระเป็นแบบไป แต่ละแบบอาจเกี่ยวข้องสัมพันธ์กับบุคลิกภาพแต่ละอย่าง ฉะนั้นกลุ่มทฤษฎีแบบพยายามกำหนดแบบออกมา เพื่อที่จะหาความสัมพันธ์กับบุคลิกภาพของบุคคล

คาร์ล จ. จุง (Jung อ้างถึงใน จุฑัย หิรัญโต 2525 : 27 - 28) ได้พิจารณาบุคลิกภาพของคนโดยยึดถือสังคมเป็นหลัก เขาได้แยกคนออกเป็นสองพวก คือพวกเก็บตัว (Introvert) กับพวกแสดงตัว (Extrovert) แต่ในสองพวกนี้อาจมีพวกที่สามปรากฏอยู่ เรียกว่า Ambevert คือมีลักษณะ Introvert และ Extrovert รวมกัน พวกเก็บตัวและพวกแสดงตัว บุคลิกภาพของเขามักรูปขึ้นโดยเครื่องเร้าทางสังคม จุง (Jung) ได้ให้ลักษณะของคนสองจำพวกไว้ดังนี้

1. ประเภทเก็บตัว (Introvert) เป็นคนเคร่งครัดต่อระเบียบแบบแผนมีมาตรฐานการและกฎเกณฑ์ที่แน่นอนในการควบคุมอุปนิสัยของตนเอง เชื่อตัวเองและกระทำทุกอย่างมักจะขึ้นอยู่กับตัวเองเป็นหลัก บุคคลประเภทนี้จะผูกพันกับสิ่งต่าง ๆ กับตัวเองมากกว่าที่จะผูกพันกับสังคมหรือบุคคลอื่น จุง (Jung) ให้ลักษณะทางกายของบุคคลประเภทนี้ว่ามีลักษณะผอมสูง แขนยาว

2. ประเภทแสดงตัว (Extrovert) เป็นบุคคลเปิดเผย ชอบการสังคม ชอบรื่นเริง มีความเชื่อมั่นในตนเองบนรากฐานของเหตุผลและความจริง มีอุปนิสัยเปลี่ยนแปลง

ได้ตามสถานการณ์ที่เหมาะสม พร้อมทั้งจะรับสถานการณ์ใหม่ๆ ได้เสมอ ลักษณะทางกายของบุคคลประเภทนี้จะอ้วนเต็ม หน้ากลม แขนขาสั้น

ส่วนวิลเลียม เอช เชลดอน (Sheldon อ้างถึงในบังอร ภูวภิรมย์ขจรวิญ 2527

: 9) แบ่งประเภทของบุคลิกภาพออกเป็น 3 ประเภทใหญ่ ๆ โดยพิจารณาจากลักษณะทางร่างกาย ดังนี้

1. ประเภท Endomorphy บุคลิกภาพประเภทนี้ได้แก่ ลักษณะของบุคคลที่มีโครงร่าง อ้วนกลม หรืออ้วนเต็ม ร่างกายเต็มไปด้วยไขมัน ส่วนพุงยื่นหนา พวกนี้มักจะชอบเล่นกีฬาที่หนัก รุนแรง โกรธง่ายหายเร็ว กินจุ ภูมิจี๋ขี้บ่น ชอบการสังคม ชอบทำอะไรช้า ๆ ปล่อยอารมณ์ตามสบาย ชีวิตไม่รีบร้อนเป็นคนที่ง่ายต่อการคบค้าสมาคม

2. ประเภท Ectomorphy เป็นบุคลิกภาพของบุคคลที่มีลักษณะผอม สูงบาง หน้าอกแบนแพบ ทรวดทรงชะลูด ไหล่ห่อ มีลักษณะเคร่งขรึม เอาการเอางาน ไม่ชอบการเข้าสังคม มีความเครียดทางอารมณ์อยู่เป็นนิจ ตัดสินใจอะไรรวดเร็ว เด็ดขาด ชอบความสันโดษ

3. ประเภท Mesomorphy เป็นบุคคลที่มีลักษณะไม่อ้วนไม่ผอม แข็งแรง ชอบออกกำลังกาย ชอบผจญภัย

เครชเมอร์ (Kretchmer อ้างถึงใน อบรม สนิทบาล 2520 : 152-180)

ได้แบ่งบุคลิกภาพออกเป็น 4 พวกด้วยกันคือ

1. พวกที่มีร่างกายผอมสูง ตัวยาว แขนยาว ขายาว มือยาว (Asthenic : Type) ความสูงของร่างกายไม่สัมพันธ์กับน้ำหนักคือ สูงมาก พวกนี้มีจิตใจชอบทำอะไรแปลก ๆ ชื่น ๆ ไม่ใคร่มีความทุกข์ร้อน ไม่เคยพูดถึงเรื่องความเป็นความตาย เล่นุกอยู่เสมอ

2. พวกที่มีร่างกายอ้วนเต็ม คอใหญ่ กระเพาะอาหารโต (Pyknic : Type) คนพวกนี้มีจิตใจเกี่ยวกับอารมณ์มาก ทำอะไรเอาจริงเอาจัง รู้สึกโกรธง่าย ตีใจง่าย มีอารมณ์ขึ้น ชอบเล่นกีฬา

3. พวกที่มีร่างกายแข็งแรงมาก กล้ามเนื้อโตโตมาก (Atheletic : Type) ส่วนต่าง ๆ ของร่างกายเจริญทุกส่วน พวกนี้มีจิตใจคล้ายกับพวกที่มีร่างกายผอมสูง

4. พวกที่มีร่างกายสูงใหญ่มาก (Dyplastic : Type) เป็นพวกสติปัญญาต่ำกับติดเชื่อโรคได้ง่าย

ทฤษฎีของสปริงเกอร์ (Spranger) อ้างถึงใน อุทัย หิรัญโต 2525 : 28-29) ก็เป็นอีกทฤษฎีหนึ่งที่น่าสนใจมาก สปริงเกอร์แบ่งบุคลิกภาพของคนโดยอาศัยความนิยมในด้านต่าง ๆ คนใดนิยมชมชอบด้านไหนหรือสิ่งใด สิ่งนั้นจะควบคุมบุคลิกภาพของเขา บุคลิกภาพของคนตามทฤษฎีของสปริงเกอร์นั้น สปริงเกอร์แบ่งออกเป็นแบบ (form) ของการดำเนินชีวิตในแง่ของความคิดและความรู้สึก ซึ่งมี 6 แบบด้วยกันดังนี้คือ

1. Theoretic life form คือผู้ที่ยึดมั่นในหลักทฤษฎีและเหตุผล มีหลักการและระเบียบแบบแผนในการดำเนินชีวิต
2. Economic life form คือผู้ที่คิดเล็กคิดน้อย ถือเอาความประหยัดและประโยชน์ในการประกอบกิจการงานต่าง ๆ
3. Aesthetic life form คนพวกนี้ถือเอาความสวยงามเป็นจุดหมายสูงสุดในการประกอบกิจการงาน งานของคนพวกนี้ไม่จำเป็นจะต้องมีประโยชน์ แต่ขอให้สวยงามเป็นที่พอใจของเขาก็ใช้ได้
4. Social life form คือพวกที่ชอบสนุกสนาน ชอบอยู่ในหมู่คน หรือชอบอยู่ในเมือง ชอบใช้ชีวิตตามธรรมเนียมสถาน
5. Political life form คนพวกนี้ชอบมีอำนาจ ชอบเป็นใหญ่เหนือบุคคลอื่น ชอบเป็นผู้มีอำนาจ
6. Religious life form คือพวกที่ยึดถือคำสอนและศีลธรรมเป็นลัทธิอย่างเคร่งครัด หรือเรียกว่าพวกธรรมะรั้มโม

ทฤษฎีของสปริงเกอร์ที่แบ่งคนออกเป็น 6 แบบนี้ความจริงคนหนึ่ง ๆ อาจจะเป็นหลายแบบก็ได้ ไม่จำเป็นจะต้องเป็นแบบหนึ่งแบบใดโดยเฉพาะ กล่าวอีกนัยหนึ่งก็คือไม่สามารถที่จะชี้ลงไปให้เด็ดขาดว่า คนไหนมีบุคลิกภาพแบบใด เพราะแบบของบุคลิกภาพย่อมหลอมละลายกันอยู่ในคน ๆ เดียวกันได้ บุคลิกภาพใดเด่นกว่าเราก็คือถือว่าคนนั้นมีบุคลิกภาพแบบนั้น

ค. ทฤษฎีการเรียนรู้ (Learning Theory) (Gilmer 1970 : 76-77)

ทฤษฎีนี้มีพื้นฐานจากทฤษฎีจิตวิเคราะห์ ในเรื่องของการเรียนรู้เพื่อพัฒนาบุคลิกภาพและทฤษฎีสิ่งเร้ากับการตอบสนองของสกินเนอร์ (S-R) ทฤษฎีนี้มีความเห็นว่าการศึกษากบุคลิกภาพของคนที่แท้จริงก็คือ การพยายามเข้าใจพฤติกรรมของเขานั่นเอง บุคลิกภาพไม่ใช่สิ่งที่ตายตัวคงที่อย่างทฤษฎีอื่นเชื่อ แต่เป็นสิ่งที่เปลี่ยนแปลงได้และขึ้นอยู่กับสถานการณ์แต่ละครั้ง ซึ่งกำหนดว่าบุคคลจะแสดงพฤติกรรมออกมาอย่างไร สถานการณ์ที่บุคคลประสบในสังคมมีต่าง ๆ กัน และพฤติกรรมที่แสดงออกมาจะมุ่งที่แก้ปัญหาในสถานการณ์นั้น ในกระบวนการแก้ปัญหาที่บุคคลก็จะเรียนรู้ว่าในสถานการณ์อย่างใด ต่อสิ่งเร้าเช่นไร ต้องแสดงพฤติกรรมอย่างไร ทฤษฎีนี้จะศึกษาอดีตก็เพียงเพื่อให้รู้ว่ามีส่วนประกอบอะไรที่ควบคุมพฤติกรรม จะจัดสถานการณ์และวางเงื่อนไขอย่างไร เพื่อที่จะให้บุคคลแสดงพฤติกรรมที่ต้องการในอนาคต ตัวแปรต่าง ๆ ซึ่งได้แก่ แรงขับ (Drive) ซึ่งกระตุ้นให้บุคคลเกิดความต้องการ แสดงพฤติกรรมสิ่งบอกแนะ (Cue) จะช่วยให้เขาสามารถแยกแยะสิ่งเร้าต่าง ๆ เพื่อจะได้จัดพฤติกรรมตอบสนอง (Response) ได้เหมาะสม นักทฤษฎีที่เชื่อตามแนวนี้ เช่น แอดเลอร์ (Adler) และฟรอม (Fromm)

อัลเฟรด แอดเลอร์ (Adler อ้างถึงในนิยะดา อุณหวงค์ ไม่ปรากฏปีที่พิมพ์ : 27.) เชื่อว่าแรงสูงใจที่สำคัญของคนก็คือ แนวความคิดเกี่ยวกับการชดเชย (Compensation) และความล้าสับซับซ้อนของปมด้อยต่าง ๆ (Inferiority Complex) เป็นสิ่งสำคัญที่ก่อให้เกิดระบบว่าคนมีความต้องการมีอำนาจ จึงเกิดความต่อต้านที่จะเอาชนะความอ่อนแอ และก่อให้เกิดจุดเด่นในส่วนอื่น ๆ เช่นนักศึกษาที่ยากจนจะพยายามทำตนให้เป็นนักกีฬาที่ยอดเยี่ยม แอดเลอร์ (Adler) คิดว่าพฤติกรรมต่าง ๆ ย่อมเกิดจากความสัมพันธ์ซึ่งกันและกันทางสังคม

อีริก ฟรอม (Fromm อ้างถึงในนิยะดา อุณหวงค์ ไม่ปรากฏปีที่พิมพ์ : 28) ชี้ให้เห็นสภาพของคนที่กลายเป็นคนที่แยกตัวเองออกมาจากคนอื่น เขาเชื่อว่าบุคลิกภาพของบุคคลสามารถที่จะอธิบายได้อย่างดีที่สุดในโดยพิจารณาถึงพฤติกรรมที่เกิดขึ้นจากการตอบสนองความพอใจที่แสดงออกจากการแยกตัวออกมา หรือความต้องการที่จะรวมกลุ่มเป็นสมาชิกกับบุคคลอื่น ซึ่งอาจเป็นแรงสูงใจที่จะหนีออกจากอิสรภาพ

บทบาท (Role) (กาญจนา คำลัวร์ธ 2524 : 207) เป็นสิ่งสำคัญอย่างหนึ่งในการที่บุคคลจะเรียนรู้ว่าเขาควรจะแสดงพฤติกรรมอะไร อย่างไม่รู้ในสังคม ทฤษฎีการเรียนรู้

ทางสังคมเห็นว่าสาเหตุหนึ่งที่ทฤษฎีอื่น ๆ ไม่สามารถอธิบายบุคลิกภาพของคนได้อย่างเป็นผลสำเร็จ เป็นเพราะไม่ให้ความสำคัญกับบทบาทของบุคคล เราไม่สามารถจะเข้าใจคนและพฤติกรรมของบุคคลได้โดยมองเขาในเนื้อหาของสิ่งแวดล้อม และอิทธิพลตัวแปรทางสังคม พฤติกรรมก็คือบุคลิกภาพที่ถูกหล่อหลอมหรือตกอยู่ภายใต้อิทธิพลของบทบาทที่เป็นอยู่

ทฤษฎีการเรียนรู้ได้รับการยอมรับกันอย่างกว้างขวางมาก โดยเฉพาะอย่างยิ่ง เมื่อการเรียนรู้ของคนเกี่ยวข้องกับพฤติกรรมและการดำเนินชีวิตในสถานการณ์ต่าง ๆ ของสังคมตลอดเวลาข้อเสียของทฤษฎีนี้ก็คือ ให้ความสำคัญต่อสิ่งแวดล้อมในการพัฒนาบุคลิกภาพด้านเดียวโดยไม่คำนึงถึงอิทธิพลของพันธุกรรม

ง. ทฤษฎีสถัษณะนิสัย (Trait Theory) ทฤษฎีนี้พัฒนามาจากทฤษฎีแบ่งประเภท โดยวิเคราะห์ถึงลักษณะนิสัยของแต่ละบุคคลในการประพฤติโต้ตอบต่อสิ่งแวดล้อมหรือสถานการณ์ที่แตกต่างกัน เป็นการวิเคราะห์แง่มุมของบุคลิกภาพอย่างละเอียดเพื่อที่จะชี้เฉพาะลักษณะนิสัยแบบต่าง ๆ และวัดลักษณะนิสัยนั้น ๆ เพื่อเปรียบเทียบบุคลิกภาพซึ่งเกิดจากการรวมกลุ่มของนิสัยหลาย ๆ ลักษณะ

กอร์ดอน ดับบลิว แอลพอต (Allport, quoted in Gilmer 1970 : 77-78) ได้วิเคราะห์พฤติกรรมของคนเพื่อแยกลักษณะนิสัยต่าง ๆ พบว่าลักษณะนิสัยของทุกคนสามารถแยกออกได้เป็นสองประเภทคือ

1. ลักษณะนิสัยที่เปรียบเทียบได้ หรือลักษณะสามัญ (Common trait) เป็นลักษณะนิสัยที่สามารถเปรียบเทียบกันได้ทุกคน เช่น ความเชื่อทางศาสนา ค่านิยมทางสังคมการเมือง

2. ลักษณะเฉพาะบุคคล (Personal Disposition) เป็นลักษณะที่เป็นเอกลักษณ์ของแต่ละบุคคล ไม่สามารถนำมาเปรียบเทียบกันได้แน่ชัด เป็นผลให้บุคคลมีบุคลิกภาพที่แตกต่างกันด้วย

นอกจากนี้แอลพอต (Allport) ยังย้ำว่า คุณลักษณะต่าง ๆ ของมนุษย์เกิดขึ้น และสร้างความหมายให้กับตนเอง โดยไม่เกี่ยวกับประสบการณ์ในอดีตหรือความต้องการจากภายนอก จะเห็นได้ว่าแอลพอต (Allport) ไม่ให้ความสำคัญของประสบการณ์ในอดีตหรือจิตใต้สำนึกแต่อย่างใด

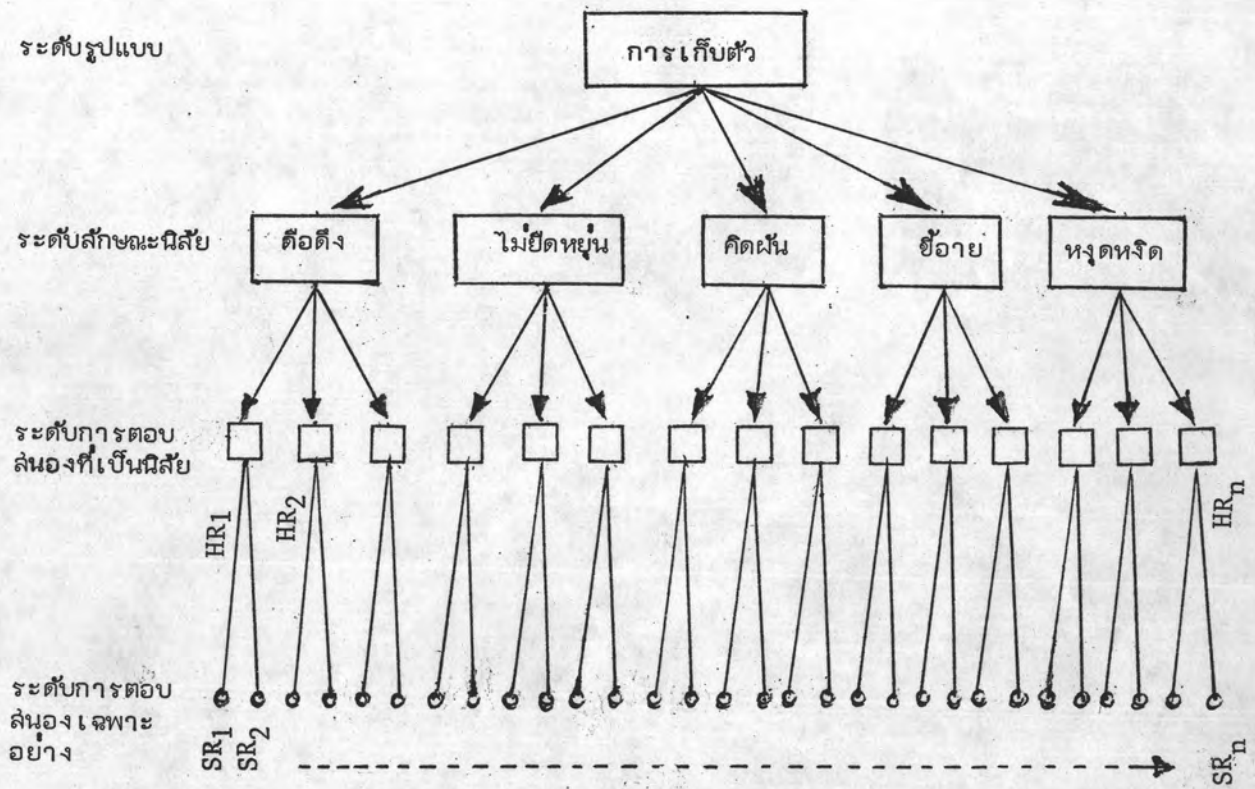
แคทเทลล์ (Cattell อ้างถึงใน กาญจนนา คำสุวรรณ 2524 : 203 - 204) พยายามอธิบายบุคลิกภาพของคน โดยสังเกตจากลักษณะที่บุคคลประพฤติ และตอบโต้สถานการณ์ต่าง ๆ พบว่าบุคลิกภาพของบุคคลนั้นบางอย่างก็สามารรถเห็นได้ชัดเจน เรียกว่า ลักษณะนิสัยพื้นผิว (Surface traits) บางอย่างเห็นได้ยากกว่าเพราะซ่อนเร้นภายใน เรียกว่า ลักษณะนิสัยซ่อนเร้น (Source traits) ซึ่งเป็นตัวกำหนดลักษณะพื้นผิว ดังนั้น ลักษณะพื้นผิวของบุคคลที่แสดงพฤติกรรมออกมาสามารถสืบย้อนกลับไปยังลักษณะซ่อนเร้นได้

จ. ทฤษฎีความเข้าใจ (Cognition Theory) (Munn 1969 : 77) ทฤษฎีนี้เชื่อว่า การรับรู้จากประสบการณ์ทางตรงต่าง ๆ ของบุคคล ทำให้เกิดความคิดเห็นและความเข้าใจ รวมทั้งทัศนคติในตัวของเขาเอง สิ่งเหล่านี้เป็นตัวกำหนดบุคลิกภาพของแต่ละคน ความคิดและการมองเห็นภาพของโลกจะมีความสัมพันธ์กับการกระทำของเขา

คาร์ล โรเจอร์ (Roger อ้างถึงในบังอร ภูวภิรมย์ขวัญ 2527 : 38-40) ได้อธิบายว่า บุคลิกภาพของบุคคลขึ้นอยู่กับ การรับรู้เกี่ยวกับตน (Self) เมื่อบุคคลรับรู้แบบใดก็จะพัฒนาบุคลิกภาพของตนไปในแบบนั้น การพัฒนาบุคลิกภาพของบุคคลให้เป็นไปตามความต้องการของสังคม อาจทำได้ด้วยการสร้างหรือเปลี่ยนแปลงการรับรู้ที่เกี่ยวกับคนของบุคคลนั้น ให้หันเหไปในทิศทางที่พึงปรารถนาของสังคม โรเจอร์ เน้นที่ประสบการณ์ปัจจุบันของบุคคล ซึ่งรวมทั้งความสัมพันธ์ การรับรู้ และการเผชิญหน้ากับสิ่งต่าง ๆ ที่เราได้พบเห็นอยู่เป็นประจำ การรับรู้เกี่ยวกับตน (Self) ตามแนวคิดของโรเจอร์ ได้แบ่งบุคลิกภาพออกเป็น 2 ส่วนคือ ออแกนิซึม (Organism) เป็นศูนย์รวมของประสบการณ์ทุกชนิดทุกสิ่งที่เกิดขึ้นกับบุคคล และเซล์ฟ (Self) เป็นส่วนรวมความนึกคิดของบุคคลไว้ทั้งหมด เป็นส่วนสำคัญที่กำหนดพฤติกรรม

ฉ. ทฤษฎีพฤติกรรมนิยม (Behavioristic Theory)

แฮนส์ เจ ไอแซงค์ (Eysenck 1970 : 13 - 14) นักพฤติกรรมนิยม ได้อธิบายทฤษฎีพฤติกรรมนิยมในลักษณะของการจัดระบบบุคลิกภาพของบุคคลว่า บุคลิกภาพประกอบด้วยพฤติกรรม 4 ระดับ ซึ่งจัดระบบขึ้น จากระดับต่ำสุด ถึงระดับสูงสุด โดยเริ่มจากระดับการตอบสนองเฉพาะอย่างหลาย ๆ แบบคล้าย ๆ กัน จะรวมกลุ่มขึ้นเป็นระดับการตอบสนองที่เป็นนิสัย แล้วการตอบสนองที่เป็นนิสัยที่คล้าย ๆ กันจะรวมกลุ่มเป็นลักษณะนิสัยระดับสุดท้าย คือลักษณะนิสัยที่รวมกลุ่มกันจนเป็นบุคลิกภาพแบบต่าง ๆ ดังภาพ



ภาพประกอบ 1 ตัวอย่างแสดงการสักระบบระดับชั้นของบุคลิกภาพ

ระดับต่ำสุด คือ ระดับการตอบสนองเฉพาะอย่าง (Specific responses) ใช้สัญลักษณ์  $SR_1, SR_2, \dots, SR_n$  พฤติกรรมในระดับนี้ คือ การแสดงออก (Acts) ต่าง ๆ เช่น การตอบสนองต่อการทดลองในการทดลองต่าง ๆ การตอบสนองต่อประสบการณ์ หรือเหตุการณ์ต่าง ๆ ในชีวิตประจำวัน พฤติกรรมนี้สามารถสังเกตเห็นได้ อาจเป็นลักษณะ (Characteristic) ของบุคคลหรือไม่ก็ได้

ระดับที่สูง คือ ระดับการตอบสนองที่เป็นนิสัย (Habitual responses) ใช้สัญลักษณ์  $HR_1, HR_2, \dots, HR_n$  พฤติกรรมในระดับนี้คือ การตอบสนองเฉพาะอย่างซึ่งมีแนวโน้มที่จะเกิดซ้ำภายใต้เหตุการณ์ที่คล้ายคลึงกัน เช่น เมื่อทำการทดลองซ้ำ การตอบสนองของบุคคลจะคล้ายคลึงกับการตอบสนองเดิม หรือถ้าสถานการณ์ในชีวิตเกิดขึ้นซ้ำเดิม บุคคลจะแสดงปฏิกิริยาในลักษณะคล้ายคลึงปฏิกิริยาเดิม

ระดับที่สาม คือ ระดับลักษณะนิสัย (Traits) เป็นปัจจัยที่มีระเบียบและมีความคงเส้นคงวา ระดับแรก (First order factors) ลักษณะนิสัยนี้เกิดจากการจัดระบบของการตอบสนองที่เป็นนิสัยหลาย ๆ กลุ่มที่แสดงนิสัยแบบเดียวกัน เช่น ตี๋อติง ไม่ยืดหยุ่น ช้าอายเป็นต้น

ระดับสูงสุด คือ ระดับรูปแบบของบุคลิกภาพ (Types) เป็นแบบของบุคลิกภาพของบุคคลแบบต่าง ๆ ซึ่งจัดระบบมาจากลักษณะนิสัยหลาย ๆ ลักษณะนิสัยที่รวมกลุ่มกันในตัวบุคคล ทำให้เขามีบุคลิกภาพแบบใดแบบหนึ่งตามตัวอย่างในภาพประกอบ 1 รูปแบบของบุคลิกภาพคือการเก็บตัวในระดับนี้จัดระบบมาจากลักษณะนิสัย

ตามทฤษฎีของไอแซกซ์จะเห็นได้ว่าพฤติกรรมที่เกิดขึ้น ๆ กันของบุคคลจะก่อรูปขึ้นเป็นบุคลิกภาพของบุคคลผู้นั้นและปรากฏให้บุคคลอื่นสังเกตเห็นได้

การศึกษาบุคลิกภาพตามแนวคิดของ สโณนารัต วี. กอร์ดอน (Leonard V. Gordon)

สโณนารัต วี. กอร์ดอน (Leonard V. Gordon) เป็นหัวหน้างานทดลองวิจัยการประเมินพฤติกรรมของสำนักงานวิจัยบุคคลกองทัพบกอเมริกาเหนือแห่งวอชิงตัน ดี. ซี. ได้รับปริญญาเอกจากมหาวิทยาลัยโอไฮโอ ดร. กอร์ดอน เป็นผู้ช่วยผู้อำนวยการสำนักงานบริการสถิติและการวิจัยที่มหาวิทยาลัยบอสตัน และเคยเป็นผู้อำนวยการแผนกวิจัยบุคลิกภาพจนถึงปี ค.ศ. 1926 ของกองทัพเรืออเมริกันซานดีโก

กอร์ดอน (Gordon 1963 : 3 - 12) สนใจศึกษาบุคลิกภาพของบุคคลโดยสร้างและพัฒนาแบบทดสอบวัดบุคลิกภาพขึ้นหลายชุด เช่น แบบทดสอบวัดบุคลิกภาพที่เรียกว่า Gordon Personal Profile ช่วยในการทดสอบบุคลิกภาพโดยพิจารณาองค์ประกอบ 4 ประการ ซึ่งเป็นลักษณะที่เห็นเด่นชัดประจำวันในแต่ละบุคคล องค์ประกอบดังกล่าวได้แก่

1. ด้านการมีอำนาจอิทธิพล (Ascendancy) เป็นลักษณะพฤติกรรมมีความเชื่อมั่นในตนเอง มีอำนาจอิทธิพลในด้านคำพูด คำสั่ง มีความคล่องตัวกระฉับกระเฉง มีความมั่นใจในการตัดสินใจอย่างอิสระ ชอบเป็นผู้นำในการอภิปรายหรือกิจกรรมของกลุ่ม เป็นผู้ที่เชื่อถือได้



2. ด้านความรับผิดชอบ (Responsibility) ได้แก่ลักษณะพฤติกรรมที่มีความเพียรพยายามและตั้งใจปฏิบัติงาน จดจ่อกับงานที่ได้รับมอบหมายจนสำเร็จหรือมุ่งมั่นในงานที่กระทำ เป็นคนไว้วางใจได้ และรับผิดชอบอย่างจริงจัง

3. ด้านความมั่นคงทางอารมณ์ (Emotional Stability) ได้แก่ลักษณะพฤติกรรมของบุคคลที่มีอารมณ์ที่พอเหมาะ อารมณ์หนักแน่นมั่นคง ลุ่มเยือกเย็น การทำตนให้เป็นอิสระจากความวิตกกังวล

4. ด้านการเข้าสังคม (Sociability) ได้แก่ลักษณะของพฤติกรรมเกี่ยวกับการเข้าร่วมสมาคมกับผู้อื่นได้อย่างดี การชอบสมาคม ชอบคบเพื่อนหรือชอบแวดล้อมด้วยผู้คน ชอบทำงานร่วมกับกลุ่ม เป็นที่พอใจของกลุ่มหรือสมาคม

องค์ประกอบทั้งสี่เป็นอิสระจากกันและเป็นลักษณะที่มีความหมายทางด้านจิตวิทยา ซึ่งพบว่ามีค่าสำคัญมากในการประเมินค่าการปรับตัวและประสิทธิภาพของแต่ละบุคคลในสถานการณ์ด้านสังคม การศึกษา และอุตสาหกรรม

วิธีการทดสอบเป็นแบบวิธีเลือกเชิงบังคับ (forced-choice technique) ผลลัพธ์ก็คือ แต่ละคนระบุนำระดับความสำคัญของข้อมูล 4 ข้อนี้ เป็น 3 ชั้น ไม้ให้ตอบแต่ละข้อตามแบบสอบถามที่เป็น self-report แบบเก่า จึงเชื่อกันว่าแบบทดสอบประเภทนี้จะมีความมีประสิทธิภาพมากกว่าแบบสอบถามแบบเก่า ซึ่งผู้ตอบถูกกระตุ้นให้คำตอบที่ให้ความประทับใจในทางที่ดี

สิ่งสำคัญที่ได้จากแบบทดสอบนี้คือ ผลลัพธ์ที่ได้จากวิธีการวิเคราะห์องค์ประกอบ (factor analysis approach) และการใช้เทคนิคแบบเลือกเชิงบังคับ การพัฒนาครั้งสุดท้ายของแบบทดสอบนี้ได้มาโดยการผ่านการวิเคราะห์องค์ประกอบ การทดลองซ้ำ (repeated experimental tryout) การหาความสัมพันธ์กับแบบวัดบุคลิกภาพชนิดอื่น และความสัมพันธ์กับเนื้อหาอื่นที่เกี่ยวข้อง (related content revision)

แบบทดสอบนี้มี 18 ข้อ (tetrad) ในแต่ละข้อประกอบด้วยข้อความ 4 ข้อความ (trait) ให้เลือกข้อความที่แสดงพฤติกรรมมากที่สุด 1 ข้อความ และน้อยที่สุด 1 ข้อความ การให้คะแนนจะเป็น 0, 1, 2 คะแนนรวมทั้งหมดในแต่ละลักษณะ (trait) เป็น 36 คะแนน

กอร์ดอน (Gordon) ได้ทดสอบหาสัมประสิทธิ์ความเชื่อมั่นของแบบทดสอบนี้หลายวิธี (Gordon 1963 : 21) คือ คูเดอริชาร์ดสัน เคลล์ 3 (Kuder - Richardson Case III) ทดสอบซ้ำ (Test - Retest 1 week interval and 3 month interval) และแบบแบ่งครึ่ง (Split - half) แต่ละวิธีมีสัมประสิทธิ์ความเที่ยงใกล้เคียงกันในระดับสูง

จากทฤษฎีและแนวคิดเกี่ยวกับบุคลิกภาพของนักจิตวิทยาบางส่วนดังกล่าวข้างต้นชี้ให้เห็นว่าบุคลิกภาพนั้นเป็นเรื่องที่มีความละเอียดลึกซึ้ง กว้างขวาง ทำให้ไม่สามารถตัดสินใจได้ว่าทฤษฎีหรือแนวคิดของใครถูกหรือผิด บทพร่อง หรือลุ่มบุมณ์ เพราะแต่ละทฤษฎีมีเหตุผลมาสนับสนุนความคิดของตน ย่อมมองต่างแง่ต่างมุม อย่างไรก็ตามทฤษฎีต่าง ๆ ได้พยายามอธิบายลักษณะบุคลิกภาพของมนุษย์ที่ปรากฏออกมาให้บุคคลอื่นรับรู้

การเปลี่ยนแปลงบุคลิกภาพ (อุทัย หิรัญโต 2525 : 34 - 35)

การเปลี่ยนแปลงบุคลิกภาพเป็นความจริงของชีวิตอย่างหนึ่ง คนที่ไม่เปลี่ยนแปลงบุคลิกภาพจะอยู่ร่วมกับคนอื่นในสังคมอย่างเป็นปรกติสุขมิได้ หรือไม้อาจที่จะรักษาสถานภาพของตัวเองไว้ได้ เช่น คนที่เป็นแพทย์ เป็นทหาร เป็นทนายความ เป็นข้าราชการ จะต้องมีบุคลิกภาพของอาชีพนั้น จะมีบุคลิกภาพของคนอาชีพอื่นไม่ได้ ถ้าไม่เปลี่ยนแปลงหรือสร้างบุคลิกภาพของอาชีพให้เกิดขึ้น จะไม่ประสบความสำเร็จในอาชีพอย่างแน่นอน ดังนั้น มนุษย์เป็นสัตว์สังคมที่จะต้องมีความเป็นอยู่ร่วมกับคนอื่น การทำอะไรนอกจากจะให้ความเป็นสุข ความพอใจแก่ตนเองแล้ว ยังจะต้องให้เป็นไปตามแนวความคิดหรือความต้องการของสังคมอีกด้วย

การปรับปรุง เปลี่ยนแปลงบุคลิกภาพของบุคคลแต่ละคนมีความสามารถทำได้ไม่เท่ากัน ทั้งนี้เพราะบุคคลมีบุคลิกภาพต่างกัน ความแตกต่างของบุคลิกภาพมีลักษณะสำคัญสามประการคือ ประการแรก ความแตกต่างในเนื้อหา (Content) ของบุคลิกภาพคือสิ่งประกอบอยู่ในตัวของบุคลิกภาพ ซึ่งอาจเป็นจำนวนและลักษณะประจำ เช่น ความแรง ความอ่อนเบา ความมากน้อย เป็นต้น ประการที่สองคือ ความแตกต่างในด้านองค์ประกอบบูรณาภาพ (Integration) คือขนาดหรือความหนาแน่นของการรวมสิ่งประกอบขึ้นเป็นบุคลิกภาพ ว่าผนึกกันดีแน่นหนากระชับมั่นคงไทน ประการที่สาม คือความแตกต่างในลักษณะที่เรียกว่าดุลยภาพของบุคลิกภาพ (Balance of Personality) บางคนมีบุคลิกภาพที่ได้ดุลย์ได้แก่

สติปัญญา อารมณ์และอุปนิสัยเจริญได้สัดส่วน แต่บางคนเจริญในลักษณะที่มีอย่างหนึ่งอย่างใดนำหน้ากว่าหรือมากเกินไป คนจำพวกหลังการที่จะเปลี่ยนแปลงบุคลิกภาพของตัวทำได้ยาก เนื่องจากสิ่งที่ทำให้บุคลิกภาพเสียสูญไปอาจเกิดจากความผิดปกติแห่งจิต

โดยปกติคนเรานั้นจะเปลี่ยนแปลงบุคลิกภาพเล็ก ๆ น้อย อยู่เสมอ ตามกาลเทศะ และสภาวะของสังคม แต่เนื่องจากบุคลิกภาพมีหลายด้าน คนจะแสดงด้านไหน เมื่อใด แล้วแต่สภาวะของสังคม แต่บุคคลจะมีบุคลิกภาพอยู่ในด้านหนึ่งที่เขาแสดงอยู่เป็นอาจินต์ ซึ่งทำให้ลักษณะจำเพาะของเขาเด่นชัด และเป็นบุคลิกภาพที่จารึกอยู่ในความทรงจำของคนอื่น อย่างไรก็ตามก็ตีบางคนแสดงบุคลิกภาพสองด้านเป็นอาจินต์เท่า ๆ กัน เราเรียกคนชนิดนี้ว่า "คนสองหน้า" (Split personality) คือความแตกต่างของบุคลิกภาพของบุคคลเดียวกัน คล้ายกับว่าเป็นบุคคลสองคน คนสองหน้าแสดงถึงการแตกทำลายของบุคลิกภาพ ซึ่งเป็นอันตรายต่อบุคคลนั้นมาก เพราะจะทำให้บุคคลอื่นหมดความเชื่อถือหรือไว้วางใจ คนสองหน้าหรือคนที่มีบุคลิกภาพเป็นสองคน จะพบเห็นอยู่เสมอ

คนที่จะดำรงชีวิตอยู่ในสังคมได้ราบรื่น จะต้องเปลี่ยนแปลงบุคลิกภาพควบคู่กันไปกับการเปลี่ยนแปลงของสังคม โดยเฉพาะอย่างยิ่งต้องเปลี่ยนแปลงบุคลิกภาพให้เหมาะสมกับกาลเทศะ และตัวบุคคลที่ต้องสัมผัสด้วย ไม่ว่าจะคิด จะทำหรือจะพูดอะไร ย่อมมีผลแก่ตนเอง การเข้าใจตัวเองและปรับปรุงตัวเองนั้น จำเป็นที่จะต้องพัฒนาชีวิตทั้งทางกายและทางใจ ทางสังคม และทางอารมณ์ โดยศึกษาพิจารณาบุคลิกภาพของตัวเองและของคนอื่น แล้วจะพบวิธีปรับปรุงตัวเอง เพื่อจะให้ผลดีมาสู่ตนเองมากยิ่งขึ้น

วิธีปรับปรุงแก้ไขบุคลิกภาพ ไลล์ ทัชซิงก์ (Lyle Tussing) ได้กล่าวไว้ในหนังสือ Psychology for Better Living ว่ามีขั้นตอนที่สำคัญอยู่ 4 ขั้นตอนคือ (1) ตระหนักถึงความจำเป็นที่ต้องปรับปรุง (2) มีความปรารถนาแรงกล้าที่จะปรับปรุง (3) วิเคราะห์ถึงส่วนที่เสียแห่งบุคลิกภาพของเรา และ (4) มีแผนการปรับปรุงอย่างมีระเบียบ

ขั้นที่ 1 ถ้าบุคคลใดคิดว่าตนเองมีบุคลิกภาพดีพร้อมแล้ว ก็ย่อมจะไม่ตระหนักถึงความจำเป็นที่ต้องปรับปรุงบุคลิกภาพของตน บุคคลประเภทนี้ย่อมไม่มีโอกาสที่จะปรับปรุงบุคลิกภาพให้ดีขึ้นได้ แต่ถ้าบุคคลใดคิดว่าตนเองมีข้อบกพร่องทางบุคลิกภาพบางอย่าง และตระหนักถึงความจำเป็นที่ต้องปรับปรุง การปรับปรุงก็จะเกิดขึ้นได้ด้วยตัวของเขาเอง เพื่อนฝูงและคนที่รู้จักอาจมองเห็นความบกพร่องของเขา แต่เขาก็รู้หรือที่ละบอกให้ทราบ

ขั้นที่ 2 ตามปรกติแล้วการแก้ไขข้อบกพร่องของคนเรานั้นเป็นสิ่งที่ทำได้ยากลำบากมากเพราะทุก ๆ คนก็ย่อมมีข้อบกพร่องเหมือนกัน นอกจากนี้ บางคนอาจจะคิดว่าการเป็นตัวของตัวเองดีกว่าที่มีธรรมชาติวิสัย คนประเภทนี้จะไม่มีการปรับปรุงบุคลิกภาพของตนเองได้ ฉะนั้นการปรับปรุงบุคลิกภาพ นอกจากจะตระหนักถึงความจำเป็นจะต้องปรับปรุงแล้ว จะต้องมีความปรารถนาที่จะปรับปรุงด้วย อย่างอ้างว่าตัวเองมีข้อบกพร่อง แต่คนอื่นก็มีข้อบกพร่องเหมือนกัน

ขั้นที่ 3 เมื่อมีความปรารถนาที่จะปรับปรุงบุคลิกภาพแล้ว ควรจะทำการวิเคราะห์ตัวเองเสียก่อน เพื่อให้ทราบว่าอะไรเป็นจุดเด่นที่สุด และอะไรเป็นจุดอ่อนที่สุด เรื่องนี้ประเด็นสำคัญที่สุดก็คือ ตัวเราจะมีบุคลิกภาพดีหรือเลวนั้นคนอื่นเป็นผู้ประเมินค่าให้ มิใช่เราประเมินค่าเอง

ขั้นที่ 4 มีแผนการปรับปรุงอย่างมีระเบียบ การปรับปรุงบุคลิกภาพจะใช้เวลาเพียง 2-3 สัปดาห์ หรือ 2-3 เดือนย่อมเป็นไปได้ กล่าวอีกนัยหนึ่งจะต้องทำต่อเนื่องกันไปโดยไม่มีกำหนด คนเราแต่ละคนย่อมไม่มีใครที่จะดีพร้อมโดยสมบูรณ์ แต่แต่ละคนย่อมจะต้องมีอะไรบางอย่างที่จะต้องปรับปรุงให้ดีขึ้นได้เสมอ ข้อสำคัญจะต้องดำเนินการอย่างมีแผนและมีความอดทน มีวินัยบังคับตนเอง

นอกจากแนวคิดดังกล่าวแล้ว ลิซิต เทอดสิทธิ์ศักดิ์ (2516 : 29-30) ยังเสนอแนวคิดในการปรับปรุงบุคลิกภาพ ซึ่งอาจเป็นไปได้สองทาง

ก. การพัฒนาบุคลิกภาพที่เป็นไปตามความเจริญเติบโตของร่างกาย  
 ซิกมันด์ฟรอยด์ (Sigmund Freud) ผู้เป็นเจ้าของทฤษฎีบุคลิกภาพในแง่ของการรักษาโรคจิต ได้กล่าวว่า บุคลิกภาพของบุคคลเป็นระบบพลังงานที่ไม่อยู่นิ่ง (Personality is a system of dynamic theory) ซึ่งประกอบด้วยพลังงานสามชนิด คือ อิด (Id) อีโก้ (Ego) ซูเปอร์อีโก้ (Superego)

มนุษย์ทุกคนจะมีพลังงานจิตทั้งสามดังกล่าวข้างต้นคอยเหนี่ยวรั้งซึ่งกันและกันให้อยู่ในภาวะสมดุลย์เสมอ แต่ถ้าพลังงานทั้งสามขาดดุลย์เมื่อใดก็จะเกิดการเปลี่ยนแปลงในบุคลิกภาพของบุคคลทันที ทั้งนี้หมายความว่าพฤติกรรมของบุคคลจะเปลี่ยนไป Freud ได้กล่าวว่า การพัฒนาบุคลิกภาพของบุคคลนั้นได้เป็นไปตามระยะของการเจริญเติบโตคือ วัยเด็ก วัยหนุ่มสาว วัยกลางคนและวัยชรา แต่ละวัยจะมีบุคลิกภาพที่ไม่เหมือนกัน ทั้งนี้อาจขึ้นอยู่กับสภาพแวดล้อมและองค์ประกอบอื่น ๆ ด้วย

ข. การพัฒนาบุคลิกภาพที่เกิดจากฝึกฝนและปรับปรุง ตามธรรมชาติของบุคคล จะมีสิ่งเร้าอยู่ภายในตัวที่จะผลักดันให้มีพฤติกรรมในความพยายามปรับปรุงและฝึกฝนตนเองให้ดีขึ้นอยู่เสมอ การกระทำเช่นนี้ก็เพื่อให้บุคคลอื่นยอมรับนับถือนิยมชมชอบในการกระทำของตน โดย อัลเฟรด แอดเลอร์ (Alfred Adler) ได้ชี้ให้เห็นว่า คนเราจะต้องมีการเปรียบเทียบกับผู้อื่น เพราะการเปรียบเทียบบางครั้งทำให้เราเกิดปมด้อยขึ้น และเมื่อเกิดปมด้อยแล้วก็จะพยายามขจัดปมด้อยของตนให้หมดไป โดยมีพฤติกรรมต่าง ๆ เช่น

1. การปรับปรุงบุคลิกภาพตนเองโดยตรง เช่น รู้สึกตัวว่าการกัดเล็บมือเป็นบุคลิกภาพที่เลว ฉะนั้น เมื่อไปอยู่ที่ไหนก็ต้องระวังตัวโดยพยายามไม่เอามือเข้าปาก หรืออย่าง Demos thenes เดิมเป็นคนพูดติดอ่าง เมื่อทราบถึงข้อบกพร่องของตนเองก็พยายามปรับปรุงและฝึกฝนการพูดอยู่ตลอดเวลา จนในที่สุดเป็นนักพูดที่เก่งคนหนึ่งของโลก
2. การปรับปรุงบุคลิกภาพตนเองโดยทางอ้อม บุคคลบางคนรู้ตนเองว่ามีปมด้อยจึงพยายามหาความดีในทางใดทางหนึ่งเพื่อมา ลบปมด้อยของตน เช่น ไม่เก่งทางปกครองก็พยายามหาชื่อเสียงทางการค้า หรือบางคนหาวิธีการต่าง ๆ เพื่อทำให้ตนเองเด่นขึ้นจนบางครั้งต้องเสียผู้เสียคนเลยก็มี เพราะการแสดงออกนั้นก่อให้เกิดความรำคาญแก่ผู้อื่น อย่างไรก็ตาม ถ้าการสร้างความดีในด้านอื่นจนได้รับความสำเร็จผู้นั้นจะได้รับความพอใจเป็นอย่างยิ่ง นอกจากนี้การปรับปรุงบุคลิกภาพในลักษณะดังกล่าวอาจอาศัยการว่ากล่าวตักเตือนของบุคคลอื่นที่เห็นว่าบุคลิกภาพนั้นเป็นที่น่ารังเกียจของสังคม การติชมของบุคคลอื่น ย่อมเป็นพลังที่จะส่งเสริมให้การปรับปรุงด้านนี้ได้ผลเร็ว

บุคลิกภาพมีความสำคัญในการที่บุคคลจะเกี่ยวข้อง หรืออยู่ร่วมกันในองค์การ เพราะบุคลิกภาพแสดงถึงความเป็นเอกลักษณ์อย่างหนึ่งที่บุคคลควรคำนึงถึง แนวความคิดในเรื่องบุคลิกภาพจึงเป็นประโยชน์ต่อการประเมินพฤติกรรมการบริหารในองค์การ การศึกษาเรื่องจิตวิเคราะห์ในด้านบุคลิกภาพของ فروย โดยเฉพาะแนวความคิดในเรื่องจิตไร้สำนึกของบุคคลนั้น ทำให้เราสามารถอธิบายถึงสาเหตุของบุคลิกภาพ 2 แบบที่นักบริหารมักเผชิญอยู่ เสมอคือ ความรู้สึกพะวักพะวน (Obsession) และอาการของโรคประสาทเคียด (hysterical) ตลอดจนพฤติกรรมไร้จิตสำนึกต่าง ๆ ที่แสดงออกเพื่อป้องกันตนเอง (defend mechanism) ซึ่งถือว่าเป็นพื้นฐานพฤติกรรมของบุคคลในองค์การ เมื่อได้ขึ้นมา

ตำราตำแหน่งในระดับสูงจะมีอาการเครียดทางจิตใจจนบางครั้งตัดสินใจหน้าที่การงานด้วยอารมณ์ หรือด้วยความไร้สำนึก (ไพบูลย์ ช่างเขียนและลัมปราชญ์ จอมเทศ 2521 : 64)

### ความหมายของผู้เฝ้า

ผู้เฝ้า เป็นสิ่งสำคัญอย่างยิ่งสำหรับองค์กรทุกประเภท ไม่ว่าองค์กรธุรกิจเอกชน ราชการ หรือองค์กรเพื่อสาธารณประโยชน์ บทบาทของผู้เฝ้าจะเป็นสิ่งสำคัญที่สุดที่กำหนดทิศทาง การเคลื่อนไหวของทรัพยากรทั้งหลายภายในองค์กร ทั้งนี้เพราะผู้เฝ้าจะทำหน้าที่ชี้แนะ ควบคุม สั่งการ ตลอดจนวางแผนและกำหนดเป้าหมายขององค์กรโดยส่วนรวม ซึ่งอาจกล่าว ได้ว่าประสิทธิภาพขององค์กรนั้นส่วนหนึ่งขึ้นกับความเป็นผู้เฝ้าในองค์กรนั่นเอง

ลัมพงค์ เกษมสิน (2523 : 286) ให้ความหมายไว้ว่า ผู้เฝ้าคือ ผู้ที่บริหารงานของ กลุ่มโดยทำหน้าที่เกี่ยวกับการอำนวยความสะดวก การจูงใจ การริเริ่ม การประณีประนอม และการ ประสานงาน

วิจิตร วรตบางกูร (2526 : 2) เสนอแนวคิดที่ว่า ผู้เฝ้าเป็นผู้ที่มีบทบาทสำคัญและมี ความสามารถในการดำเนินงานของหน่วยงานให้บรรลุผลสำเร็จได้

ภิญโญ ล่าธรร (2519 : 139) ให้ความหมายว่า ผู้เฝ้าคือ บุคคลใดบุคคลหนึ่งในกลุ่ม คนหลาย ๆ คนที่มีอำนาจ อิทธิพล หรือความสามารถในการจูงใจคนให้ปฏิบัติตามความเห็น ความ ต้องการหรือคำสั่งของเขาได้

ธีระ รุญเจริญ (2512 : 22) ให้ความหมายว่า

1. ผู้เฝ้าคือ บุคคลที่ดำรงตำแหน่งหัวหน้าในหน่วยงาน อาจจะเป็นการแต่งตั้ง หรือ โดยการได้รับคัดเลือก
2. ผู้เฝ้าคือ บุคคลหนึ่งบุคคลใดที่มีบทบาทในการมีอิทธิพล ทำให้คนอื่นปฏิบัติตามความ ประสงค์ของตนได้

ฮอร์เรนส์ บี. อังลิช (English 1960 : 289) ให้ทรรศนะว่า ผู้เฝ้าควรมี คุณสมบัติดังต่อไปนี้

1. เป็นผู้เฝ้าที่สามารถชี้แจง ควบคุมทัศนคติ หรือการกระทำของผู้ตามในสถานการณ์ หนึ่ง ๆ
2. เป็นผู้เฝ้าที่บุคคลอื่นมีความเห็นว่า มีลักษณะต่าง ๆ ที่จำเป็นสำหรับการเป็นผู้เฝ้า

3. เป็นผู้ที่ทำหน้าที่โดยตรงที่จะให้คำแนะนำ หรือออกคำสั่งในการควบคุมพฤติกรรมของกลุ่ม

4. เป็นผู้ที่ได้คะแนนสังคมมิติสูง

แอนดรู ดับบลิว ฮัลปิน (Halpin 1966 : 27 - 28) ให้คำนิยามไว้อย่างกว้างขวางว่า ผู้นำหมายถึง ผู้มีลักษณะอย่างใดอย่างหนึ่งในห้าประการ ดังต่อไปนี้คือ

1. ผู้นำ หมายถึง บุคคลผู้หนึ่งที่มีบทบาท หรือมีอิทธิพลต่อคนในหน่วยงานมากกว่าผู้อื่น

2. ผู้นำ หมายถึง บุคคลผู้หนึ่งซึ่งมีบทบาทเหนือคนอื่น ๆ

3. ผู้นำ หมายถึง บุคคลผู้หนึ่งซึ่งมีบทบาทสำคัญที่สุดในการทำให้หน่วยงานดำเนินงานไปสู่เป้าหมายที่วางไว้

4. ผู้นำ หมายถึง บุคคลผู้หนึ่งซึ่งได้รับเลือกจากผู้อื่นให้เป็นผู้นำ

5. ผู้นำ หมายถึง บุคคลผู้หนึ่งซึ่งดำรงตำแหน่งผู้นำในหน่วยงานหรือดำรงตำแหน่งหัวหน้า

จากคำนิยามที่นักวิชาการได้ให้ไว้ข้างต้น สรุปความหมายของผู้นำได้ว่าผู้นำหมายถึง บุคคลที่ดำรงตำแหน่งหัวหน้าในหน่วยงาน อาจได้รับแต่งตั้งหรือเลือกตั้งหรือบุคคลที่มีอิทธิพลในการจูงใจให้ผู้อื่นปฏิบัติตามเป้าหมายที่วางไว้

ผู้นำกับผู้บริหารอาจเป็นบุคคลคนเดียวกัน หรือคนละบุคคลก็ได้ ทั้งนี้เพราะว่า ผู้บริหารอาจเป็นบุคคลที่ได้รับแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งหน้าที่ แต่ขาดภาวะผู้นำ หรือความเป็นผู้นำ เขาสามารถเป็นผู้บริหารได้แต่อาจมิใช่ผู้นำที่แท้จริงของกลุ่ม ในขณะที่บุคคลอื่นอาจเป็นที่ยอมรับนับถือจากสมาชิกในกลุ่ม มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของบุคคลในกลุ่ม มีพฤติกรรมที่แสดงออกซึ่งความเป็นผู้นำ ดังนั้นในหน่วยงานหนึ่ง อาจมีผู้นำหลายคนนอกเหนือจากผู้นำโดยตำแหน่ง ฉะนั้นพฤติกรรมความเป็นผู้นำหรือภาวะผู้นำจึงมีความสำคัญมาก ต่อผู้บริหารและผู้นำที่จะดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ

#### ความหมายของพฤติกรรมความเป็นผู้นำ

พฤติกรรมความเป็นผู้นำ (Leadership) อาจตรงกับคำไทยอื่น ๆ ที่มีความหมายในทำนองเดียวกัน อาทิ การเป็นผู้นำ ความเป็นผู้นำ ประมุขศิลป์ และภาวะผู้นำ ฯลฯ ได้มี

นักวิชาการอธิบายความหมายของคำนี้ไว้มากมาย แต่จะกล่าวพอสังเขป ดังนี้

นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์ (2527 : 95) ให้ความหมายของภาวะผู้นำไว้ว่า

1. ผู้นำคือ ผู้ที่มีอิทธิพลในทางที่ถูกต้องต่อการกระทำของผู้อื่น
2. ผู้นำคือ ผู้ที่มีอิทธิพลในทางที่ถูกต้องต่อการกระทำของผู้อื่นมากกว่าคนอื่น ๆ ในกลุ่มหรือในองค์การซึ่งเขาปฏิบัติอยู่
3. ผู้นำคือ ผู้ที่ได้รับการเลือกตั้งจากกลุ่มเพื่อให้เป็นหัวหน้า
4. ผู้นำคือ ผู้ซึ่งใช้อิทธิพลมากในการกำหนดเป้าหมายหรือการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายของกลุ่มหรือองค์การ
5. ผู้นำคือ ผู้ซึ่งได้รับตำแหน่งในสำนักงานและมีอิทธิพลในตัวสูง

สมัยคํ นาริกการ (2525 : 445) ให้นิยามว่า ความเป็นผู้นำเป็นกระบวนการของการสั่งการ และการใช้อิทธิพลต่อกิจกรรมต่าง ๆ ของสมาชิกของกลุ่ม

สมพงษ์ เกษมสิน (2526 : 220) เสนอแนวคิดว่า ภาวะผู้นำคือการที่ผู้นำใช้อิทธิพลหรืออำนาจหน้าที่ในความสัมพันธ์ ซึ่งมีอยู่ต่อผู้ใต้บังคับบัญชา ในสถานการณ์ต่าง ๆ เพื่อปฏิบัติการและอำนวยความสะดวก โดยใช้กระบวนการติดต่อซึ่งกันและกัน เพื่อมุ่งให้บรรลุผลตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

เล่นาะ ดิเยาว์ (2525 : 274) ได้กล่าวว่า การเป็นผู้นำเป็นกระบวนการบริหารที่เกี่ยวข้องกับการออกคำสั่งให้ผู้อื่นกระทำกิจกรรมตามที่กำหนดไว้

อุทัย ทิรัญโต (2524 : 13) เสนอแนวคิดว่าความเป็นผู้นำ คือกิจกรรมในการสร้างอิทธิพลลงใจผู้ใต้บังคับบัญชาหรือกลุ่ม เพื่อที่จะก่อให้เกิดความพยายามร่วมกันในการทำงาน โดยให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ในสถานการณ์ใดสถานการณ์หนึ่ง

ออร์ตเวย์ ทีด (Teard 1935 : 63) กล่าวว่า ความเป็นผู้นำเป็นการกระทำที่มีอิทธิพลลงใจให้ผู้อื่นร่วมมือปฏิบัติงานเพื่อให้งานสำเร็จตามความมุ่งหมาย หรือความเป็นศิลปะแห่งการกระทำของบุคคลเพื่อให้ได้รับสิ่งที่ต้องการ และให้ผู้อื่นชอบเขา

ฮอร์เรนส์ ซี. อิงลิช (English 1960 : 228) กล่าวว่า ลักษณะความเป็นผู้นำ หมายถึง 3 ประการต่อไปนี้



1. เป็นทักษะในการนำ หรือหน้าที่ของการนำโดยไม่ว่าหนึ่งถึงสถานการณ์เป็นองค์ประกอบในการพิจารณาตัดสินว่า ใครจะเป็นผู้นำ และนำไปได้อย่างไร แต่จะคิดถึงเพียงคุณลักษณะของผู้นำ

2. เป็นการริเริ่มชี้แนวทาง หรือการควบคุมการกระทำที่มีต่อกลุ่มหรือบุคคล โดยผู้ตามอาจทำตามแนวทางนั้น ๆ ไม่มากก็น้อย

3. เป็นการกระทำที่มีต่อกลุ่มในทางที่จะทำให้กลุ่มดำเนินกิจการตามวัตถุประสงค์ โยโลมอน เบน (Ben 1950 : 4 - 5) อธิบายว่าลักษณะความเป็นผู้นำ เป็นคุณลักษณะของการที่บุคคลใช้อิทธิพลต่อบุคคลอื่น ซึ่งสามารถทำให้บุคคลอื่นรับฟัง เห็นด้วยกับวัตถุประสงค์ของกลุ่ม ยอมตามคำแนะนำชี้แจงของเขา เพื่อทำให้กลุ่มดำเนินงานตามวัตถุประสงค์

จอห์น เอ บาร์ตกี (Bartky 1956 : 4) มีทัศนะว่าความเป็นผู้นำต้องการความสามารถในการตัดสินใจอย่างถูกต้อง และใช้อำนาจหรืออิทธิพลในการตัดสินใจนั้นมีผลในทางปฏิบัติ

โดยสรุปแล้ว ลักษณะความเป็นผู้นำเป็นความสามารถของบุคคลที่จะชักจูง หรือจูงใจสมาชิกในกลุ่มให้ยอมรับฟัง ปฏิบัติตาม ให้ความร่วมมือในการปฏิบัติงานให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่กลุ่มวางไว้โดยไม่ต้องอาศัยตำแหน่งหน้าที่ของผู้นำ

#### การศึกษาความเป็นผู้นำ

ในการบริหารงานให้บรรลุผลสำเร็จตามจุดหมายที่กำหนดไว้ จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องเรียนรู้เหตุการณ์ในอดีต เพื่อประยุกต์ใช้ในปัจจุบัน ซึ่งจะส่งผลสำเร็จในอนาคต ความเป็นผู้นำของผู้บริหารเป็นองค์ประกอบที่สำคัญยิ่งที่จะทำให้องค์การประสบความสำเร็จและองค์การมีความเจริญก้าวหน้า ดังนั้นความรู้เกี่ยวกับการเป็นผู้นำเป็นสิ่งสำคัญยิ่งที่ผู้บริหารควรจะได้ทราบจะขอกล่าวพอเป็นสังเขปดังต่อไปนี้

แนวความคิดของเมอร์เรย์ ซี รอสส์ และชาร์ลส์ ฮี. เฮนดริย์ (Ross and Hendry, quoted in Merrifield 1961 : 100 - 107) เกี่ยวกับพฤติกรรมความเป็นผู้นำที่สำคัญมี 3 ประการ ดังต่อไปนี้

1. ลักษณะความเป็นผู้นำเป็นคุณลักษณะที่มีอยู่ภายในตัวเองของผู้นำแต่ละคน (Leadership as trait within individual leader) แต่เดิมมีความเชื่อว่าความ

เป็นผู้นำเป็นผลจากพันธุกรรมคือ มีติดตัวมาแต่กำเนิด (Leader was born, not made) สิ่งที่ทำให้บุคคลกลายเป็นผู้นำ หรือยังคงเป็นผู้นำอยู่นั้น เป็นคุณสมบัติภายในตัวเองของแต่ละบุคคล ปัจจุบันเชื่อว่า ความเป็นผู้นำสามารถปลูกฝังและเรียนรู้ให้เกิดขึ้นในตัวบุคคลได้ (Leaders are made not born)

2. ลักษณะความเป็นผู้นำขึ้นอยู่กับกลุ่ม (Leadership as a function on the group) ลักษณะความเป็นผู้นำเป็นโครงสร้างทางสังคมของกลุ่มมากกว่าแต่ละบุคคล เป็นคุณสมบัติของกลุ่ม บุคคลแต่ละคนจะนำเอาลักษณะเฉพาะตัว ที่ค้นคิดความต้องการส่วนตัวติดตัวมาด้วย และเมื่อเข้ากลุ่มทุกคนจะต้องปรับตัว เพื่อให้แต่ละคนและกลุ่มจะได้มีวัตถุประสงค์หรือความต้องการ ล้อตคล้องกัน ทั้งนี้เพื่อให้ทุกฝ่ายได้รับผลตามเป้าหมาย และในขณะเดียวกันจะกลายเป็นกลุ่มที่มีการรวมตัวอย่างมีประสิทธิภาพ กล่าวโดยสรุป ความเป็นผู้นำในกลุ่มถูกกำหนดโดยผลรวมของทัศนคติ ความต้องการของกลุ่ม มากกว่าบุคลิกภาพของบุคคลเพียงคนเดียว

3. ลักษณะความเป็นผู้นำขึ้นอยู่กับสถานการณ์ (Leadership as a function of the situation) การพิจารณาลักษณะความเป็นผู้นำตามลักษณะภายในตัวของผู้นำแต่ละคน และลักษณะของกลุ่มยังไม่เพียงพอที่จะอธิบายความเป็นผู้นำได้ สถานการณ์มีบทบาทต่อความเป็นผู้นำมาก สถานการณ์ที่กลุ่มกำลังเผชิญในขณะนั้นก่อให้เกิดผู้นำได้ ความเป็นผู้นำจึงเกิดขึ้นกับสถานการณ์ วัฒนธรรม ขนบธรรมเนียมประเพณีของกลุ่ม หรือองค์การนั้น ๆ

การศึกษาลักษณะความเป็นผู้นำตามแนวคิดทั้งสามประการดังกล่าวนี้ การวิจัยสมัยแรก ๆ จะศึกษาลักษณะ (Characteristic) ของผู้นำเป็นส่วนมาก มีการวิจัยหลายเรื่องที่ศึกษา เพื่อพัฒนาลักษณะทางกายภาพ ทางสมอง และบุคลิกภาพของผู้นำโดยเปรียบเทียบกับผู้ตาม นักวิจัยเหล่านั้นได้พยายามคิดค้นวิธีการที่จะศึกษาให้ได้ผลดีที่สุด ประโยชน์ที่ได้จากการศึกษานี้คือได้ค้นพบสิ่งที่ล้อตคล้องกันเกี่ยวกับลักษณะ (nature) ของผู้นำที่ดี

จากการวิเคราะห์ทฤษฎีเกี่ยวกับผู้นำต่าง ๆ ทำให้บิลเลย์ ฮอดจ์ และเฮอร์เบิร์ต จอนห์สัน (Hodge and Johnson 1970 : 255 - 259) สรุปว่ามีทฤษฎีเกี่ยวกับการเป็นผู้นำอยู่ 4 แบบ คือ

1. ทฤษฎีคุณลักษณะของผู้นำ (The Trait Theory) ทฤษฎีนี้ตั้งอยู่บนสมมติฐานที่ว่า ผู้นำที่ประสบความสำเร็จ จะมีคุณลักษณะของบุคลิก หรือคุณสมบัติพิเศษ ซึ่งเกื้อกูลให้ประสบความสำเร็จ เช่น ผู้นำที่ประสบความสำเร็จมักมีร่างกายสูง

พิจารณาตามทฤษฎีนี้แล้วน่าจะมียกเว้น ดังจะเห็นได้จาก นโปเลียนซึ่งเป็นคนเดียว  
รูปร่างไม่สูงไม่ผอม แต่่นโปเลียนก็เป็นผู้นำที่ยิ่งใหญ่ของโลกได้ มหาตมะ คานธี มีรูปร่างเล็ก  
ไม่พิศพิศในการแต่งกาย แต่ก็ได้เป็นผู้นำที่ยิ่งใหญ่ของโลกอีกเหมือนกัน

2. ทฤษฎีทางสถานการณ์ (The Situationist Theory) ทฤษฎีนี้ตั้งอยู่บน  
สมมติฐานที่ว่าบุคคลที่ได้ออมรับว่าเป็นผู้นำที่เหมาะสมที่สุดในสถานการณ์ใดสถานการณ์หนึ่ง ทฤษฎี  
นี้ตรงกันข้ามกับทฤษฎีคุณลักษณะ เพราะสถานการณ์และพฤติกรรมของเขาย่วยให้ เขาเป็นผู้นำ  
การเป็นผู้นำมิได้ถูกกำหนดโดยคุณลักษณะของผู้นำเท่านั้น แต่ถูกกำหนดโดยสถานการณ์ทางสังคม  
ด้วย ผู้นำในสถานการณ์หนึ่งอาจไม่ใช่ผู้นำในอีกสถานการณ์หนึ่งได้

ดังได้กล่าวมาแล้วว่า สถานการณ์เป็นตัวกำหนดการเป็นผู้นำ สิ่งทำให้เห็นว่าในแต่ละ  
สถานการณ์ย่อมมีองค์ประกอบที่สำคัญ ดังนี้

1. โครงสร้างของความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกของกลุ่ม
2. ลักษณะของกลุ่ม ซึ่งรวมถึง เกณฑ์เฉลี่ย
3. ลักษณะของวัฒนธรรมเดิม และวัฒนธรรมที่สมาชิกสร้างขึ้นมาใหม่
4. ลักษณะของงานหรือภารกิจที่เผชิญหน้ากลุ่มอยู่หรือสิ่งที่กลุ่มต้องปฏิบัติให้สำเร็จ
5. ระยะเวลาที่ต้องใช้ในการปฏิบัติภารกิจ

การศึกษาพฤติกรรมความเป็นผู้นำ โดยอาศัยการศึกษาสถานการณ์นั้นได้กระทำกัน  
แพร่หลายในระยะต่อมา เช่น

1. มหาวิทยาลัยมิชิแกน (University of Michigan) โดยการนำของ เรนซิส  
ลิเกิร์ต (Rensis Likert) ผลของการศึกษาโดยกลุ่มทำให้เกิดผู้นำแบบยึดลูกน้องเป็นเกณฑ์  
กับยึดงานเป็นเกณฑ์
2. มหาวิทยาลัยแห่งรัฐโอไฮโอ (Ohio State University) โดยการนำของ  
เฮมฟิล (Hemphill) ผลของการศึกษาทำให้เกิด LBDQ (Leader Behavior Description  
Questionnaire)

นอกจากนี้ยังมีกลุ่มผู้ศึกษาอีกมากมาย ซึ่งมีผลทำให้เกิดแบบต่าง ๆ ของการเป็นผู้นำ

3. ทฤษฎีการเป็นผู้ตาม (The Followership Theory) ทฤษฎีนี้เป็นการขยาย  
ทฤษฎีของคุณลักษณะของผู้นำ โดยถือว่าการศึกษากการเป็นผู้ตามเป็นการศึกษาการเป็นผู้นำโดย  
ทางอ้อม ทฤษฎีนี้ตั้งอยู่บนสมมติฐานที่ว่า เครื่องบ่งชี้คุณภาพของผู้นำก็คือ คุณภาพของผู้ตาม

ดังนั้นวิธีที่ดีที่สุดที่จะประเมินผลคุณค่าของผู้นำก็คือ การวิเคราะห์ผู้ตาม

4. ทฤษฎีของผลรวม (The Eclectic Theory) ทฤษฎีนี้เป็นผลรวมของทฤษฎีทั้งหลาย เป็นการนำเอาคำอธิบายจากทฤษฎีต่าง ๆ มารวมกันเพื่อจะพยายามอธิบายการเป็นผู้นำ เช่น ความสามารถในการตัดสินใจอย่างมีเหตุผล เป็นคุณสมบัติที่สำคัญยิ่งสำหรับผู้บริหาร องค์การผู้บริหารแต่ละระดับจะต้องรู้จักโครงสร้างองค์การหรือหน่วยงานของตนเป็นอย่างดี

จากทฤษฎีดังกล่าวนี้ ทฤษฎีคุณลักษณะของผู้นำจะช่วยอธิบายลักษณะของผู้นำที่ดี ทฤษฎีทางสถานการณ์จะช่วยให้รู้จักความแตกต่างขององค์การในแต่ละระดับ ถ้าเอาสองทฤษฎีมารวมกันจะทำให้เข้าใจการเป็นผู้นำได้ดีขึ้น

เจมส์ เอ็ม ลิปแฮม และ เจมส์ เอ โฮ (Lipham and Hoeh 1974 : 176 - 181) ได้ทำการศึกษาเรื่องของผู้นำมานาน ได้สรุปว่า การศึกษาการเป็นผู้นำกระทำได้ 3 วิธี คือ

1. วิธีการทางจิตวิทยา วิธีการนี้ถือว่า พฤติกรรมของบุคคลถูกกำหนดโดยบุคลิกภาพของเขา ดังนั้น ผู้นำจึงมีลักษณะแตกต่างไปจากคนอื่น วิธีการอย่างนี้จะทำให้พบลักษณะที่เด่นของผู้นำที่มีชื่อเสียงว่ามีลักษณะอย่างไรบ้าง
2. วิธีการทางสังคมวิทยา เนื่องจากคุณลักษณะทางจิตวิทยาอย่างเดียว ไม่สามารถอธิบายการเป็นผู้นำได้อย่างพอเพียง จึงทำให้บุคคลหันมาสนใจศึกษาองค์ประกอบทางสังคมวิทยานั้นคือ แทนที่จะวิเคราะห์บุคลิกภาพของบุคคลกลับมามองใจเรื่องของบทบาทและความสัมพันธ์ วิธีการนี้เปลี่ยนจากการศึกษาเฉพาะบุคคล มาศึกษาลักษณะของกลุ่ม วิธีการนี้ถือว่า คุณลักษณะของกลุ่มเป็นตัวกำหนดความเป็นผู้นำ
3. วิธีการทางพฤติกรรม วิธีการนี้รวมวิเคราะห์พฤติกรรมของผู้นำ ทั้งทางจิตวิทยาและสังคมวิทยา เป็นการวิเคราะห์ทั้งบุคคลและสถานการณ์ เน้นการวิเคราะห์พฤติกรรมของผู้นำในสถานการณ์ต่าง ๆ

นอกจากนี้ เจมส์ เอช ดอนเนลลี่ (Donnelly Jr. 1978 : 255) ได้สรุปทฤษฎีเกี่ยวกับผู้นำโดยแยกออกเป็น 3 กลุ่ม คือ

1. ทฤษฎีสภาพผู้นำ (Trait Theories) เป็นกลุ่มทฤษฎีที่พิจารณาถึงลักษณะเฉพาะตัวในการเป็นผู้นำเป็นหลัก
2. ทฤษฎีพฤติกรรม (Personal Behavioral Theories) เป็นกลุ่มทฤษฎีที่

พิจารณาสภาพเฉพาะตัวผู้นำตามวิธีการใช้อำนาจ หรือแนวพฤติกรรมของผู้นำ

3. ทฤษฎีสถานการณ์ (Situation หรือ Contingency Theories) เป็นกลุ่มทฤษฎีที่ถือว่าภาวะผู้นำเป็นเรื่องของสถานการณ์ไม่ใช่เรื่องของแต่ละบุคคล

#### องค์ประกอบของการเป็นผู้นำที่ดี

คลาเรนซ์ เอ เวเบอร์ และแมรี อี เวเบอร์ (A. Weber and E. Weber 1961 : 37) เสนอแนวคิดที่ว่า ผู้นำที่ดีจะต้องมีองค์ประกอบดังต่อไปนี้

1. องค์ประกอบทางด้านความสามารถ ได้แก่ ความมีสติปัญญา ความตื่นตัว ความคิดริเริ่ม การตัดสินใจ และความสามารถในการใช้ถ้อยคำ เป็นต้น
2. องค์ประกอบทางด้านความสำเร็จ ได้แก่ ความสำเร็จทางด้านความรู้ ความเป็นผู้รอบรู้ ความสำเร็จทางด้านกีฬา ฯลฯ
3. องค์ประกอบทางด้านความรับผิดชอบ ได้แก่ ความรับผิดชอบต่อตนเอง และผู้อื่น เป็นที่พึงของผู้อื่น ความริเริ่ม ความก้าวหน้า ความเชื่อมั่นในตนเอง ความปรารถนาที่จะทำให้ผลงานดีขึ้น ฯลฯ
4. องค์ประกอบทางด้านการมีส่วนร่วม ได้แก่ การมีส่วนร่วมในกิจกรรมความสามารถในการสมาคมกับผู้อื่น การให้ความร่วมมือแก่หมู่คณะ ความมีอารมณ์ขัน ฯลฯ
5. องค์ประกอบทางด้านสถานการณ์ ได้แก่ ฐานะทางเศรษฐกิจและสังคม ความกว้างขวางในหมู่คณะ

เฮลเตอร์ ไอ บาร์นาร์ด (Barnard 1926 : 92 - 102) ได้แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้นำไว้ว่า

1. ความมีชีวิตชีวาและทนทาน (Vitality and Endurance) หมายถึงความคล่องแคล่ว ว่องไว ตื่นตัวอยู่เสมอ พร้อมเสมอที่จะรับสถานการณ์ทุกชนิด ปรับตัวได้ เปลี่ยนแปลงได้ และร่าเริงแจ่มใสอยู่เสมอ สามารถทำงานต่อเนื่องกันได้โดยไม่หยุดพักตลอดเวลานาน ๆ ทนต่อความลำบาก ไม่แสดงอาการท้อแท้ให้ผู้อื่นพบเห็น
2. ความสามารถในการตัดสินใจ (Decisiveness) ความสามารถตัดสินใจได้ถูกต้อง รวดเร็ว เมื่อเกิดปัญหา
3. ความสามารถในการจูงใจคน (Persuasiveness) มีความสามารถในการสนทนาความเป็นนักพูด วางตนให้คนอื่นเสื่อมใส ความสามารถจับจุดสนใจของบุคคลอื่นได้

4. ความรับผิดชอบ (Responsibility) ผู้นำที่ดีย่อมยินดีรับผิดชอบเมื่อผิดพลาดและเต็มใจรับคำตำหนิ เมื่อรับหน้าที่ใดมาแล้ว จะบากบั่นโดยไม่ย่อท้อ แม้มีอุปสรรค

5. ความฉลาดไหวพริบ (Intellectual Capacities) มีความเฉลียวฉลาดรอบรู้ทันต่อเหตุการณ์ต่าง ๆ

จากแนวความคิดของ บาร์นาร์ด (Barnard) และเวเบอร์ (Weber) มีความสอดคล้องกันพอสรุปได้ว่า ผู้นำที่ดี ต้องมีความเฉลียวฉลาด รู้จักรับผิดชอบ มีความตื่นตัวอยู่เสมอ ซึ่งต่างจากแนวความคิดของ เบนจามิน เอ็ม สัจส์ (Sachs 1966 : 3 - 4) เสนอทัศนะเกี่ยวกับผู้บริหารที่ดีไว้ว่า

1. มีความเข้าใจในตนเอง และสามารถประเมินค่าตนเองได้ถูกต้อง
  2. ยอมรับฟังและเคารพในความคิดเห็นของผู้อื่น
  3. มีความเข้าใจในสถานการณ์ของผู้ร่วมงานเป็นอย่างดี
  4. มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์
  5. สามารถนำความคิดเห็นของผู้ร่วมงานไปใช้ให้เกิดประโยชน์แก่หน่วยงานของตน
- ลูซ่ายู โกกิน (2527 : 72 - 73) ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับองค์ประกอบของผู้นำ

ดังต่อไปนี้

1. เป็นผู้เรียนรู้ (Learner) ผู้นำนอกจากจะเป็นผู้มีความรู้ในหน้าที่การงานที่ได้รับมอบหมายแล้ว จะต้องใฝ่หาความรู้เพิ่มเติมอยู่เสมอ
2. ประพฤติตนเป็นตัวอย่างที่ดี (Good Exemplar)
3. มีความตั้งใจจริงและตื่นตัวอยู่เสมอ (Attempt & Alertness)
4. มีความขยัน กล้าตัดสินใจและกล้าลงมือทำ (Deligence, Dicsive, Doer)
5. มีความรับผิดชอบ (Responsibility)
6. เป็นนักสร้างสรรค์และนักแก้ปัญหา (Creative Thinker, Solver)
7. มีมนุษยสัมพันธ์ (Human Relations) ผู้นำที่ดีจะต้องประสานประโยชน์สามารถทำงานร่วมกับทุกคนได้ และเป็นผู้นำในการสอนให้ทุกคนทำงานเป็นทีม
8. มีความซื่อสัตย์สุจริต (Honesty)
9. มีสติปัญญาและมีไหวพริบ (Intelligence)
10. เป็นนักวางแผนงานที่ดี (Planner)

ทศพร ประเสริฐสุ้ย (2527 : 50 - 51) มีแนวความคิดเกี่ยวกับองค์ประกอบของผู้นำลือตคล้องกับลูย่าญ โภคิน และยังมีแนวคิดที่ต่างไปอีก ดังนี้

1. ความสามารถในกรรติดต่อสื่อสาร สามารถสื่อความเข้าใจให้ลุ่มาชิกของลุ่มได้เข้าใจวัตถุประสงค์และวิธีการที่จะนำไปสู่วัตถุประสงค์ที่วางไว้ โดยใช้ระบบ Two-way Communication
2. มีความเห็นอกเห็นใจ (Empathy) ผู้นำจะต้องเข้าใจความต้องการและความรู้สึกของผู้งร่วมงาน ซึ่งจะล่งผลให้สามารถทำนายลิ่งต่าง ๆ ได้อย่างแม่นยำ
3. ความยืดหยุ่น (Flexibility) ผู้นำต้องปรับตัวเข้ากับลิ่งสถานการณ์และปรับตัวให้เหมาะสมกับลิ่งสถานการณ์เหล่านั้น มีความยืดหยุ่นในการตัดสินใจเพื่อความลุ่มบูรณ์ของผลงาน
4. ความเป็นปรนัย (Objectivity) ผู้นำที่มีประสิทธิภาพจะต้องพยายามเข้าใจความรู้สึก ปัญหา และความต้องการของผู้งร่วมงาน ในกรณีเกิดการผิดพลาดใด ๆ ขึ้น ผู้นำควรมุ่งพิจารณาองค์ประกอบอื่น ๆ ก่อนการกล่าวโทษผู้งร่วมงาน
5. ความเปิดเผย (Openness) มนุษย์ลุ่มพันธ์จะเกิดขึ้นอย่างรวดเร็วมากในบรรยากาศของความไว้วางใจกัน
6. ความพึงพอใจ (Satisficing) การตัดสินใจอย่างมีระบบจะทำให้ผู้นำสามารถฟันฝ่าอุปสรรคได้เป็นอย่างดี การตัดสินใจนั้นอาจอยู่ใน 2 ลิ่งขณะ คือ ลิ่งขณะผู้ได้รับผลดีลิ่งสุด (Optimizer) และผู้ได้รับความพอใจลิ่งสุด (Satisficer) การเลือกผลดีลิ่งสุด หมายถึง การเลือกทางที่ดีที่ลิ่งสุดทางเดียวโดยเน้นคุณภาพเป็นลิ่งสำคัญ แต่ผู้นำที่เลือกความพอใจลิ่งสุด นอกจากให้เกิดผลดีมีคุณภาพเหมือนพวกแรก แต่จะรวมถึงความตั้งใจที่จะเลือกทางแก้ปัญหากำทำให้เกิดความพอใจโดยมองลิ่งลงไปถึงลิ่งสถานการณ์ที่เกี่ยวข้อง ผลระยะยาวที่เกิดขึ้น และค้ำึงถึงความต้องการของหน่วยงาน
7. การรู้ตัว (Self-Awareness) ผู้นำจะต้องรู้ถึงอิทธิพลที่ตนมีต่อผู้งร่วมงาน ต้องเข้าใจถึงขณิตของอิทธิพลว่า ผู้งร่วมงานตอบสนองผู้นำโดยอำนาจขณิตใด อันได้แก่ อำนาจกฎหมาย อำนาจการให้รางวัล อำนาจแห่งความเป็นผู้เชี่ยวชาญ อำนาจอ้างอิงหรืออำนาจในการบีบบังคับ โดยต้องค้ำึงถึงพฤติกรรมของบุคคลอื่นที่มีต่อตน เพื่อปรับปรุงแหล่งที่มีอิทธิพลเหล่านั้นให้เหมาะสมกับการที่จะทำให้อื่นยอมปฏิบัติตาม

ถ้าปราศจากการรู้ตัว ทำให้อำนาจตนเองแตกต่างจากที่ผู้อื่นมอง อาจมองว่าตนเองเป็นประชาธิปไตยแต่คนอื่นมองว่าเป็นเผด็จการ ผู้นำลิ่งไม่ควรละเลยในเรื่องการรับรู้ของผู้ง

ร่วมงานที่ผิดผู้อื่น เพราะสิ่งนี้จะทำให้ประสบความสำเร็จในการทำงานร่วมกัน การเข้าใจข้อบกพร่องของตนเอง ทำให้แก้ไขปรับปรุงตนเองได้ เป็นการเพิ่มประสิทธิภาพของความเป็นผู้นำ

8. ความมั่นใจในตนเอง (Self-Confidence) เครื่องหมายอย่างหนึ่งแห่งความสำเร็จของการเป็นผู้นำก็คือ การแสดงความรู้สึกเชื่อมั่นในตนเองเมื่อทำงานหรือตัดสินใจใด ๆ ความเชื่อมั่นในตนเองของผู้นำจะทำให้ผู้ร่วมงานรู้สึกมั่นใจ และเชื่อในการตัดสินใจของผู้นำ และผู้นำที่เชื่อมั่นในตนเองจะเป็นแหล่งของอำนาจแห่งการเป็นผู้เชี่ยวชาญและอำนาจอ้างอิงมากกว่าผู้นำที่ไม่เชื่อมั่นในตนเอง ซึ่งอำนาจทั้งสองประการนี้ เป็นตัวที่มีอิทธิพลมากต่อภาวะการนำ

9. ความมีเหตุผล (Rationality) การตัดสินใจที่มีเหตุผล จะต้องคำนึงถึงจุดมุ่งหมายหรือความต้องการของหน่วยงานมากกว่าที่จะมุ่งตอบสนองความต้องการของผู้นำเอง ผู้นำจะต้องพยายามขจัดการใช้อารมณ์ต่าง ๆ ออกไปในขณะทำงาน ทั้งนี้ เพื่อความมีคุณภาพของงาน

คุณลักษณะทั้ง 9 ประการนี้ อาจกล่าวได้ว่า เป็นคุณลักษณะเชิงจิตวิทยาของผู้นำที่มีประสิทธิภาพที่จำเป็นจะต้องสั่งสมให้เกิดขึ้น อันจะทำให้การบริหารงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากคุณลักษณะเหล่านี้แล้วผู้ที่จะเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพยังจะต้องมีทักษะทางด้านอื่น ๆ อีก

ดูชัย หิรัญโศ (2523 : 29 - 36) ได้รวบรวมองค์ประกอบของผู้นำ จากแนวความคิดของออร์ดเวย์ ทีด (Ordway Tead) และนักวิชาการอื่น ๆ บ้าง ดังต่อไปนี้

1. ก้าวร่างกายและก้าวใจ บทบาทอันจำเป็นของผู้นำในฐานะที่เป็นผู้ก่อให้เกิดพลังคืออำนาจแสดงออกซึ่งพลังของเธอ เพื่อให้ผู้อื่นได้เห็นความแข็งแกร่งสมบูรณ์ สามารถยืนหยัดเมื่อต้องการเผชิญกับความท้อแท้ และความผิดหวัง
2. ความกระตือรือร้น คุณค่าของความกระตือรือร้นที่มีอยู่ในตัวผู้นำนั้น สามารถถ่ายทอดหรือสร้างความรู้สึกให้แก่ผู้ตามด้วย
3. ความอดทน สามารถยืนหยัดและต่อสู้กับอุปสรรคขวากหนาม
4. ความเป็นมิตร และความเอ็นดูรักใคร่ สามารถรวมทุกขั้วร่วมลู่กับผู้อื่น สร้างความรู้สึกอบอุ่นแก่ผู้ร่วมงาน จะก่อให้เกิดสายสัมพันธ์อันดีกับบุคคลอื่นอย่างรวดเร็ว
5. ความรอบรู้ในทางหลักวิชา หมายถึง วิชาที่จะใช้ประโยชน์จากผู้เชี่ยวชาญทาง



วิทยาการ สามารถเลือกใช้ผู้ชำนาญการที่จะกระตุ้นให้คนเหล่านั้นด้วยความลุ่มรอบคอบ

6. ความเด็ดขาด หมายถึงการตัดสินใจอย่างรวดเร็ว ซึ่งมีคุณค่าก่อให้เกิดความประทับใจแก่ผู้อื่น สิ่งดังกล่าวต้องปฏิบัติด้วยความเสียสละ มั่นใจและอาจหาญ

7. สติปัญญา สามารถปรับพฤติกรรมของตนให้สอดคล้องกับสถานการณ์ รวมทั้งการวินิจฉัยสั่งการแต่ละปัญหาอย่างถูกต้อง

องค์ประกอบของการเป็นผู้นำนั้นมีความหมายกว้างขวางมากพอสรุปจากแนวคิดของนักวิทยาการต่าง ๆ ตามที่เสนอข้างต้นได้ว่า ผู้นำต้องมีความเฉลียวฉลาดสามารถปรับพฤติกรรมของตนเองได้ทุกสถานการณ์ มีความกระตือรือร้นกระฉับกระเฉงว่องไว มีความรับผิดชอบสูง เสียสละ และเอื้อเฟื้อต่อบุคคลอื่น มีความมั่นใจในตนเอง มีความริเริ่มสร้างสรรค์ ฯลฯ สามารถปรับสถานการณ์ต่าง ๆ ให้เกิดประโยชน์ต่อองค์การและเกิดความพึงพอใจต่อผู้ร่วมงาน

#### แบบของผู้นำ (Types of Leaders)

การศึกษาศึกษาแบบของผู้นำ (Types of Leaders) นับเป็นเรื่องยุ่งยากมาก เพราะแบบของการเป็นผู้นำหรือผู้นำแต่ละแบบย่อมแตกต่างกันไปแล้วแต่สถานการณ์ เวลา และสถานที่ ดังนั้น จึงมีนักวิทยาการให้ความเห็นในเรื่องการศึกษาเกี่ยวกับแบบของผู้นำในทางที่แตกต่างกัน เช่น นักสังคมจิตวิทยาให้ความเห็นว่า ลักษณะของผู้นำขึ้นอยู่กับลักษณะโครงสร้างทางสังคม เพราะลักษณะโครงสร้างของสังคมที่แตกต่างกัน จะเป็นเครื่องกำหนดแบบ และลักษณะของผู้นำให้ตรงกันด้วย ส่วนนักสังคมวิทยามีความเห็นที่ว่า ลักษณะของผู้นำจะเป็นแบบใด ย่อมขึ้นอยู่กับสถานการณ์ของสังคม หรือองค์การแต่ละองค์การ (อุทัย หิรัญโต 2523 : 19) เพราะผู้นำก็คือบุคคลธรรมดาที่จะต้องปรับปรุงตนเองให้เข้ากับสภาวะและสภาพแวดล้อมของสังคม ตัวอย่างที่เห็นได้ชัดเด่นในความแตกต่างของลักษณะผู้นำ คือ ผู้นำทางทหาร ย่อมมีแบบและลักษณะที่แตกต่างไปจากผู้นำในทางวิทยาการ หรือผู้นำในทางธุรกิจและผู้นำในทางปกครองประเทศก็ย่อมแตกต่างกับผู้นำในทางศาสนา

จากการศึกษาแบบต่าง ๆ ของผู้นำจากตำราและเอกสารต่าง ๆ สามารถพิจารณาแบบของผู้นำจากลักษณะใหญ่ ๆ 3 ลักษณะดังนี้

- ก. ความเป็นผู้นำโดยพิจารณาจากสถานการณ์
- ข. ความเป็นผู้นำโดยพิจารณาถึงลักษณะของการใช้อำนาจหน้าที่และลักษณะขนาดของการใช้อำนาจหน้าที่

ค. ความเป็นผู้นำพิจารณาจากพฤติกรรมของผู้นำ

ก. ความเป็นผู้นำโดยพิจารณาจากสถานภาพหรือวิชาการบางท่านเรียกว่าพิจารณาแหล่งที่มาของอำนาจของผู้นำ (เนพพงษ์ บุญสิตราตุลย์ 2527 : 96) แบบของผู้นำโดยพิจารณาจากสถานภาพนี้ จำแนกออกได้เป็น 3 ประเภท คือ

1. ผู้นำตามกฎหมาย (Legal Leaders) หมายถึง ผู้ดำรงตำแหน่งผู้นำหรือหัวหน้าโดยกฎหมาย เช่น อธิบดี หัวหน้ากอง หรือตำแหน่งอื่น ๆ ย่อมจะมีอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบตามกฎหมายกำหนดไว้

2. ผู้นำที่มีลักษณะพิเศษเฉพาะตัวบุคคล (Charismatic Leaders) ผู้นำลักษณะนี้มีความสำคัญต่อการเป็นหัวหน้าเป็นอันมาก เพราะผู้นำแต่ละคนได้รับการยกย่องนับถือจากผู้ร่วมงานแตกต่างกัน ทั้งนี้ ขึ้นอยู่กับลักษณะพิเศษ (Charisma) ของหัวหน้างานแต่ละคนเป็นสำคัญ

3. ผู้นำในลักษณะที่เป็นสัญลักษณ์ (Symbolic Leaders) ผู้นำประเภทนี้อยู่ในตำแหน่งอันเป็นที่เคารพยกย่องและเป็นสัญลักษณ์ของคนทั้งหลาย เช่น ตำแหน่งพระมหากษัตริย์

ข. ความเป็นผู้นำโดยพิจารณาถึงลักษณะของการใช้อำนาจหน้าที่และลักษณะขนาดของการใช้อำนาจหน้าที่

ในการวิจัยของ ราฟ ไวท์ และ โรนาล ลิปปีท (White and Lippitt อ้างถึงใน ส้มยศ นาวิกาน 2525 : 452) ที่มหาวิทยาลัยไอโอวา (Iowa University) ในปี ค.ศ. 1930 ได้ชี้ให้เห็นถึงความเป็นผู้นำสามแบบ คือ

1. ผู้นำแบบเผด็จการ (Autocratic) อำนาจหน้าที่และการตัดสินใจอยู่ที่ผู้นำ ผู้นำจะเป็นผู้กำหนดเป้าหมายและวิธีการที่ใช้ เพื่อความสำเร็จตามเป้าหมาย ผู้นำตัดสินใจคนเดียวและแจ้งให้ผู้ร่วมงานทราบ ผู้นำควบคุมและบังคับบัญชาผู้ร่วมงานอย่างใกล้ชิด

2. ผู้นำแบบประชาธิปไตย (Democratic) ผู้นำให้ผู้ร่วมงานมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายและวิธีการ และเปิดโอกาสให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการตัดสินใจปัญหาต่าง ๆ การติดต่อสื่อสารที่เกิดขึ้นภายในสถานการณ์ของการมีส่วนร่วมมีหลายทิศทาง ทั้งในแนวตั้งและแนวนอน

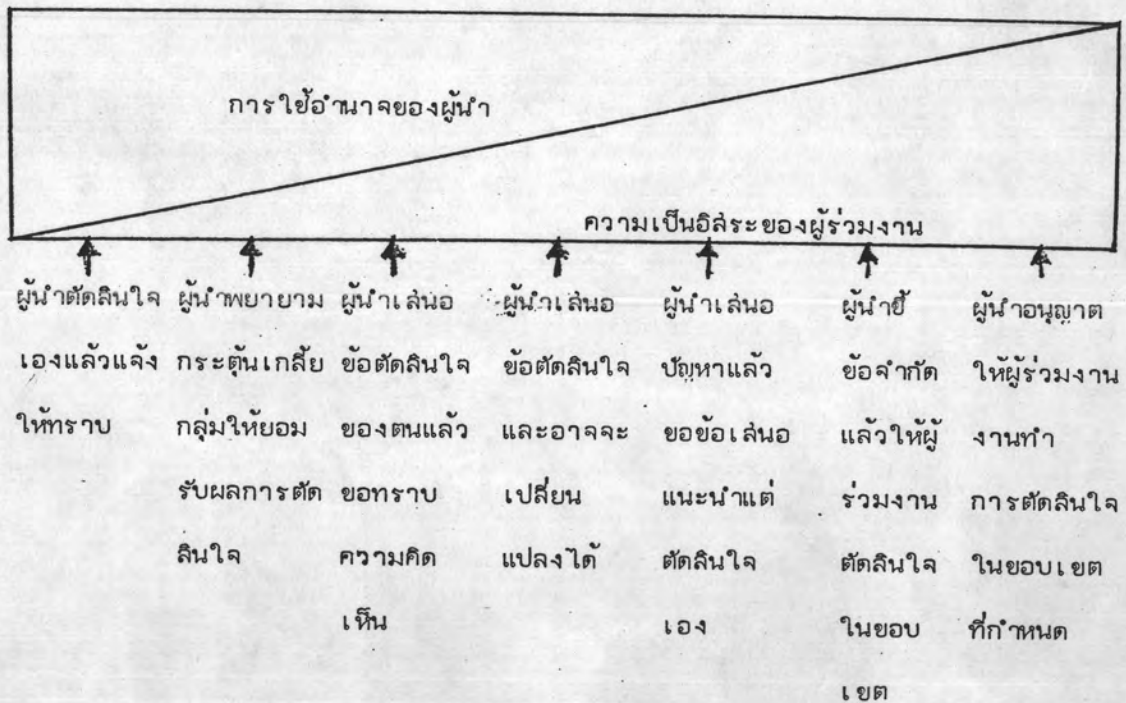
3. ผู้นำแบบปล่อยตามสบาย (Laissez-Faire) ผู้นำให้คำแนะนำโดยทั่วไป

แล้วปล่อยให้ผู้ร่วมงานกำหนดแนวทางของการปฏิบัติงาน ผู้นำมีบทบาทในลักษณะของสมาชิกคนหนึ่งภายในกลุ่มเท่านั้น ทำหน้าที่ให้ข้อมูลต่าง ๆ ที่ผู้ร่วมงานขอร้องมา

จากการศึกษาของโรเบิร์ต ทานเนมบวม และชมิท (Tannenbaum and Schmidt 1958 : 162-164) ได้ทำการศึกษาพฤติกรรมของผู้นำ โดยพิจารณาว่าในภาวะควบคุมบังคับบัญชา นั้น ยึดเอาผู้บริหารเป็นเกณฑ์ หรือผู้ร่วมงานเป็นหลัก ซึ่งเขียนไว้เป็นแผนภาพได้ ดังนี้

พฤติกรรมของผู้นำ

ผู้นำแบบใช้อำนาจมาก ← ผู้นำแบบประชาธิปไตยที่ให้ผู้ร่วมงานมีส่วนร่วม  
 ความสำคัญต่องานเป็นหลัก → ความสำคัญต่อผู้ร่วมงานเป็นหลัก



ภาพประกอบ 2 แสดงให้เห็นถึงแบบของผู้นำหลาย ๆ แบบ ตามพฤติกรรมของการใช้อำนาจ จากการใช้อำนาจหน้าที่มากไปสู่การใช้อำนาจที่น้อย

จากภาพประกอบดังกล่าวจะเห็นได้ว่า ลักษณะของผู้นำจะแตกต่างกันไปตามวิธีการใช้อำนาจหน้าที่ของผู้นำและการเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานมีอิสระในการทำงาน การแบ่งตามวิธีดังกล่าวจะสังเกตเห็นได้ว่า ลักษณะของผู้นำจะไม่เป็นเผด็จการเต็มที่หรือปล่อยเสรีจนเกินไป หากแต่จะเป็นการพิจารณาถึงขนาดของการควบคุมหรือเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานว่าจะมีมากน้อยแค่ไหน และในกรณีที่ผู้ร่วมงานได้รับอิสระในการทำงานนั้น ผู้นำจะยังคงมีอำนาจบางส่วนเหลืออยู่เพื่อที่จะใช้สำหรับควบคุม

#### ค. ความเป็นผู้นำพิจารณาจากพฤติกรรมของผู้นำ

การพิจารณาผู้นำในลักษณะนี้ นับว่าเป็นแบบที่น่าสนใจมากอีกแบบหนึ่ง เพราะเป็นแบบที่จะสะท้อนให้เห็นสถานการณ์อันแท้จริงขององค์การที่เกิดจากพฤติกรรมผู้นำโดยตรง ซึ่งจะทำให้ทราบถึงสัมพันธภาพของผู้นำกับผู้ร่วมงาน ทั้งค่านิยมและท่าที ตลอดจนการส่งขวัญในการปฏิบัติงานของบุคคลในองค์การด้วย การพิจารณาแบบของผู้นำจากพฤติกรรมผู้นำนั้น พิจารณาแยกออกเป็น 2 ลักษณะ คือ พฤติกรรมผู้นำแบบส่องมิติ (Behavioral Approach) และ พฤติกรรมผู้นำแบบสามมิติ (Situational Approach)

1. การพิจารณาพฤติกรรมผู้นำแบบส่องมิติ (Behavioral Approach) เป็นการพิจารณาองค์ประกอบของพฤติกรรมผู้นำส่องมิติคือ มิติกิจสัมพันธ์ และมิติมิตรสัมพันธ์

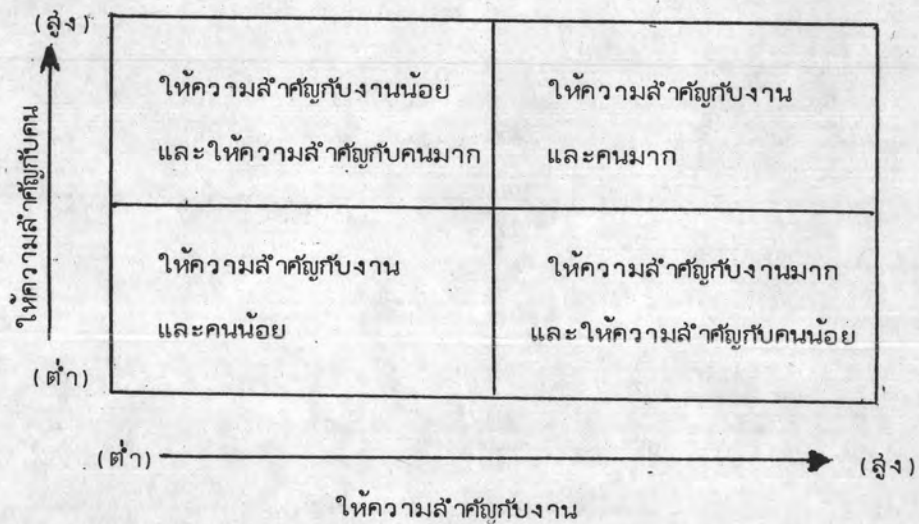
#### การศึกษาของมหาวิทยาลัยโอไฮโอ (Ohio University)

สถาบันวิจัยธุรกิจแห่งมหาวิทยาลัยโอไฮโอ (Ohio University) ในปี ค.ศ. 1945 ได้มีการศึกษาคิดค้นอย่างจริงจังเกี่ยวกับการเป็นผู้นำ (สมัยคํ นาวิกการ 2525 : 198) โดยศึกษาเน้นหนักไปทางพฤติกรรมผู้นำ (Leader behavior) มากกว่าที่จะศึกษาการเป็นผู้นำ (Leadership) แฮมฟิล และคูนส์ (Hemphill and Coons) ได้สร้างแบบสอบถามเรียกว่า Leader Behavior Description Questionnaire (LBDQ) และได้รับการพัฒนาและปรับปรุงขึ้นเรื่อย ๆ โดย Halpin, Winer, Stogdill เป็นต้น แบบสอบถามนี้ ได้ทดสอบกับบุคคลที่อยู่ในวงการทหาร ธุรกิจ อุตสาหกรรม และการศึกษา ปรากฏว่าได้ผลดีมาก ซึ่งมีทั้งหมด 30 ข้อ เป็นมิติกิจสัมพันธ์ (Initiating Structure) และมิติมิตรสัมพันธ์ (Consideration) อย่างละ 15 ข้อ แบบสอบถามนี้มีความเชื่อมั่นสูง โดยสัมประสิทธิ์ความเชื่อมั่นของมิติกิจสัมพันธ์เท่ากับ .86 และของมิติมิตรสัมพันธ์เท่ากับ .93 (Halpin 1966:88)

มิติกิจสัมพันธ์ (Initiating Structure) จะเป็นพฤติกรรมของผู้นำที่แสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ร่วมงานเพื่อการสร้างรูปแบบขององค์การ ช่องการติดต่อสื่อสาร ตลอดจนวิธีและระเบียบวิธีการปฏิบัติงานที่ดี มิตินี้จะให้ความสำคัญกับความต้องการขององค์การ

มิติมิตรสัมพันธ์ (Consideration) จะแสดงพฤติกรรมที่เป็นมิตรภาพ ความไว้วางใจระหว่างกัน และความอบอุ่นที่เกิดขึ้นระหว่างผู้นำและผู้ร่วมงาน

การศึกษาถึงพฤติกรรมของผู้นำของมหาวิทยาลัยโอไฮโอ (Ohio University) นั้น มิตทั้งสองจะแยกจากกัน พฤติกรรมของผู้นำจะอยู่ระหว่างสองมิตดังกล่าวนี้ แทนที่จะเป็นมิตเดียว

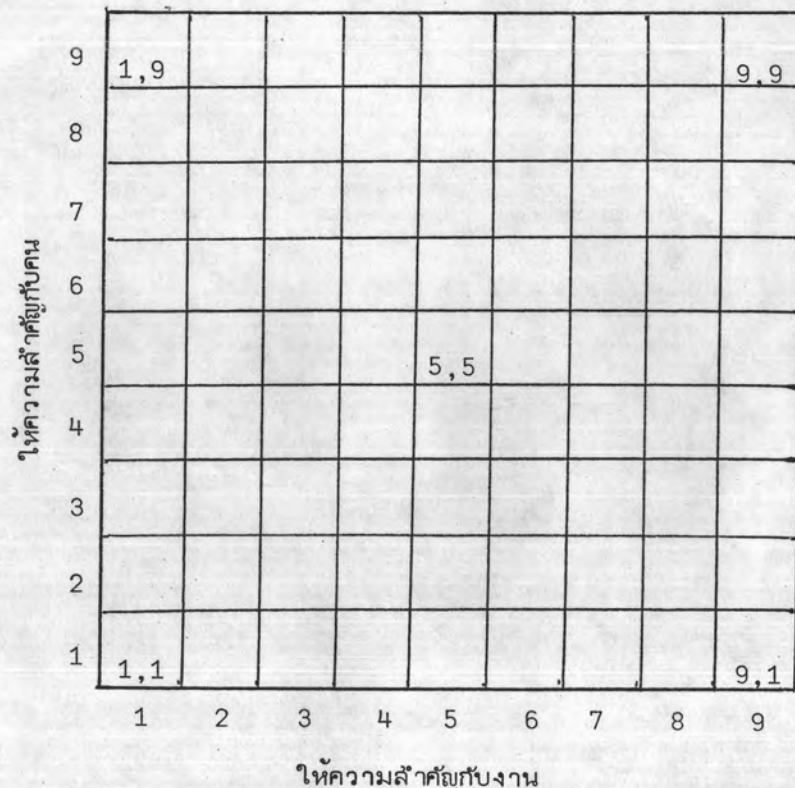


ภาพประกอบ 3 รูปแบบของมหาวิทยาลัยโอไฮโอ

จากการศึกษา เรื่องมิตทั้งสองที่เป็นเครื่องชี้ลักษณะของผู้นำแล้ว จะพิจารณาว่าแบบใดดีที่สุดนั้น ฮัลพิน (Halpin) ได้ชี้ให้เห็นในรายงานการค้นคว้าเกี่ยวกับครูใหญ่ในโรงเรียนว่า หัวหน้าที่พึงประสงค์ทำงานที่มีประสิทธิภาพ เป็นบุคคลประเภทที่มีความมุ่งประสงค์สูงทั้งสองแกน และหัวหน้างานที่ไม่พึงประสงค์หรือทำงานไม่ค่อยดี จะปรากฏว่าอัตราความมุ่งประสงค์บนแกนทั้งสองต่ำมาก ในทางทฤษฎีนั้นถ้าหากหัวหน้างานมีการมุ่งงาน และมุ่งสัมพันธ์ที่มีอัตราสูง ย่อมถือได้ว่าเป็นผู้นำที่มีอุดมการณ์ที่ดีที่สุด และตรงกันข้ามถ้ามีอัตราต่ำก็ย่อมเป็นแบบที่ไม่มีประสิทธิภาพ (อรุณ รักธรรม 2522 : 247 - 248)

### ตาข่ายการบริหาร (The Managerial Grid)

โรเบิร์ต อาร์ เบรค และเจน เอลส์ มูตัน (Blake and Mouton (1964 : 11) ได้วางโครงการพัฒนาผู้บริหาร ด้วยการใช้ตาข่ายการบริหาร เพื่อศึกษาเกี่ยวกับการเป็นผู้นำแบบต่าง ๆ อันเกิด บนแกนมุ่งงานกับแกนมุ่งสัมพันธภาพ ตามที่นักวิจัยของมหาวิทยาลัยโอไฮโอ (Ohio University) คิดขึ้นมาใช้ โครงการของเขาขึ้นอยู่กับหลักการที่ว่าผู้นำที่ดีที่สุด ต้องเป็นผู้นำที่ให้ความสำคัญทั้งคนและงาน การทดลองที่เบรคและมูตัน (Blake and Mouton) ใช้ทำให้ผู้บริหารสามารถพิจารณาแบบของความเป็นผู้นำของเขาได้ ภายในตาข่ายการบริหารจะมีแบบของความเป็นผู้นำ 5 แบบ โดยขึ้นอยู่กับ การให้ความสำคัญกับงานและการให้ความสำคัญกับคน แกนนอนจะแสดงถึงการให้ความสำคัญกับงาน โดยมีตัวเลขแสดงมาตราช่วงไว้ตั้งแต่ 1-9 ลักษณะผู้บริหารจะแสดงให้เห็นตัวเลขเหล่านี้ ถ้าตัวเลขสูงแสดงว่าให้ความสำคัญกับงานมาก แกนตั้งจะแสดงถึงการให้ความสำคัญกับคน คนจะมีความสำคัญต่อผู้นำมากขึ้น เมื่อตัวเลขตามแกนสูงขึ้น และผู้นำที่มีประสิทธิภาพที่สุดจะต้องพัฒนาตนเองให้ถึงระดับ 9.9 ในตาข่ายการบริหาร



ภาพประกอบ 4 ตาข่ายการบริหาร

ความเป็นผู้นำทั้ง 5 แบบ จะเป็นไปได้ดังนี้ คือ

- 1,1 แบบที่ไม่ให้ความสำคัญกับงาน ให้ความสำคัญกับคนน้อย
- 1,9 แบบที่มีมนุษยสัมพันธ์สูงมาก ให้ความสำคัญกับคนมาก ให้ความสำคัญกับงานน้อย
- 9,1 แบบมุ่งงาน ให้ความสำคัญกับงานมาก ให้ความสำคัญกับคนน้อย
- 9,9 แบบการทำงานเป็นกลุ่ม ให้ความสำคัญทั้งงานและคนมาก
- 5,5 แบบเดินทางสายกลาง ให้ความสำคัญทั้งงานและคนปานกลาง (Blake and

Mouton 1964 : 11)

### รูปแบบของเฮอร์ซีและบลันชาร์ด (Hersey and Blanchard)

พอล เฮอร์ซี และเคนเนท บลันชาร์ด (Hersey and Blanchard อ้างถึงใน  
สมัยคํ นาฎการ 2525:201) ได้พัฒนารูปแบบของความเป็นผู้นำขึ้น โดยอยู่บนพื้นฐานของการศึกษา  
ของมหาวิทยาลัยโอไฮโอ (Ohio University) พวกเขาได้ใช้คำที่ได้รับความนิยมแพร่หลายมากขึ้น  
คือ "พฤติกรรมทางด้านการทำงาน" และ "พฤติกรรมทางด้านความสัมพันธ์"

พฤติกรรมทางด้านการทำงาน คือ การกระทำของผู้นำเกี่ยวกับการจัดระเบียบและ  
ระบุถึงขอบเขตของงานและกิจกรรมต่าง ๆ ของผู้ร่วมงาน

พฤติกรรมด้านความสัมพันธ์ คือ การกระทำของผู้นำเกี่ยวกับการยกย่องบุคคลในกรณี  
ที่ปฏิบัติงานได้ดี การติดต่อสื่อสารเป็นไปอย่างคล่องตัว และให้ผู้ร่วมงานเข้ามาเกี่ยวข้องกับ  
การตัดสินใจ

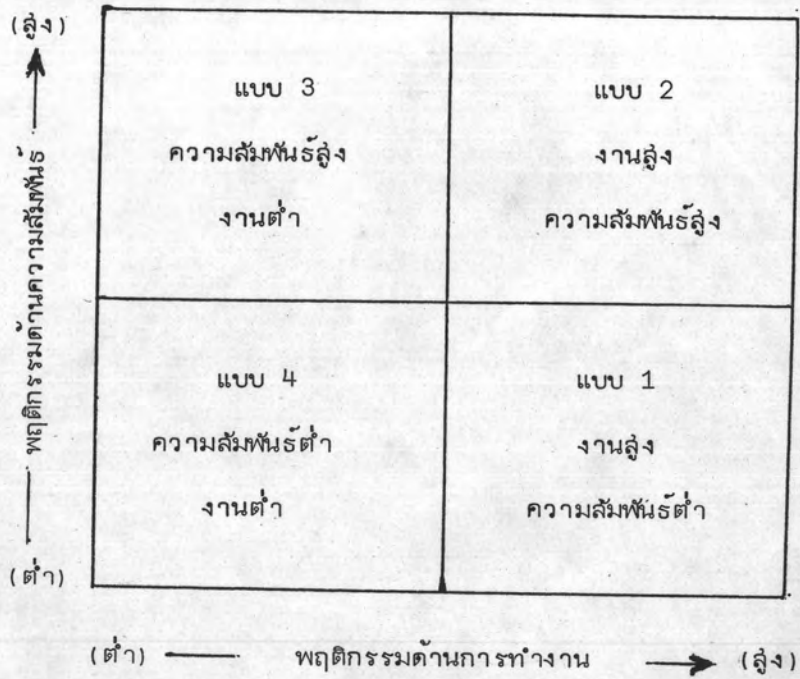
ระดับของพฤติกรรมทางด้านการทำงานและความสัมพันธ์ ดังกล่าวนี้ ผู้นำจะมีแบบของ  
ความเป็นผู้นำที่แบบที่แตกต่างกัน คือ

แบบ 1 พฤติกรรมทางด้านการทำงานสูง แต่พฤติกรรมด้านความสัมพันธ์ต่ำ  
ข้อมูลต่าง ๆ จากผู้ร่วมงานที่มีโอกาสเสนอให้ผู้นำมีน้อยมาก

แบบ 2 พฤติกรรมทางด้านการทำงานและความสัมพันธ์สูง ผู้นำตัดสินใจภายหลัง  
จากนั้นจะอธิบายต่อผู้ร่วมงาน การติดต่อสื่อสารจะเป็นช่องทางระหว่างผู้นำกับผู้ร่วมงาน ผู้ร่วม  
งานจะมีอิทธิพลต่อผู้นำ เพื่อให้มีการเปลี่ยนแปลงแผนงานและการกระทำต่าง ๆ ได้

แบบ 3 พฤติกรรมด้านความสัมพันธ์สูงและพฤติกรรมทางด้านการทำงานต่ำ ผู้นำ  
และผู้ร่วมงานจะอภิปรายความเห็นและปัญหาต่าง ๆ และทำการตัดสินใจร่วมกัน

แบบ 4 พฤติกรรมทางด้านการทำงานและความสัมพันธ์ต่ำ ผู้ร่วมงานจะทำการตัด  
สินใจอย่างอิสระ ผู้นำจะให้ความช่วยเหลือเมื่อผู้ร่วมงานขอมาเท่านั้น

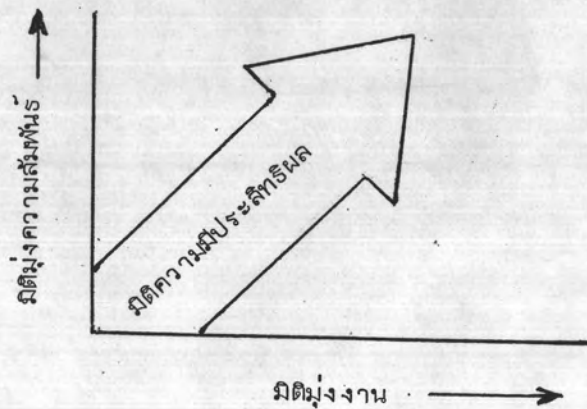


ภาพประกอบ 5 รูปแบบของเฮอร์ซี (Hersey) และบลันชาร์ด (Blanchard)

เฮอร์ซีและบลันชาร์ด (Hersey and Blanchard) มีความเห็นว่าแบบ 2 พฤติกรรมทางด้านการทำงานและความสัมพันธ์สูงจะมีประสิทธิภาพสูงที่สุด

2. พฤติกรรมผู้นำแบบ 3 มิติ (Situational Approach)

โดยอาศัยพื้นฐานการศึกษาวิจัยเรื่องพฤติกรรมผู้นำของฮัลปินและไวเนอร์ (Halpin and Winer) วิลเลียม เรตติน (William J. Reddin) ได้เพิ่มมิติประสิทธิผลลงไปอีกมิติหนึ่ง ในการศึกษาวิจัยแบบผู้นำจาก 3 มิตินี้ เขาพบผู้นำ 8 แบบ เป็นแบบที่มีประสิทธิภาพมาก 4 แบบ และที่มีประสิทธิภาพน้อย 4 แบบ (Reddin 1970 : 215 - 234)



ภาพประกอบ 6 มิติความมีประสิทธิภาพ



### แบบของหัวหน้าที่มีประสิทธิผลน้อย

1. แบบผู้หนีงาน (Deserter) ผู้นำแบบนี้ขาดความสนใจที่จะทำงานให้สำเร็จ ตลอดจนสัมพันธ์ภาพกับผู้ร่วมงาน สิ่งหนีงานและขัดขวางการทำงานของผู้อื่น และจะพยายามเข้าไปพัวพันกับเรื่องอื่น ๆ ให้น้อยที่สุด
2. แบบนักบุญ (Missionary) ผู้นำประเภทนี้มีจิตใจดี ฝึกถึงแต่สัมพันธ์ภาพเหนือสิ่งอื่นใด เป็นบุคคลดีเสียจนไม่กล้าแย้งในสิ่งที่ตนเองไม่เห็นด้วย เขาเชื่อว่าผลผลิตขององค์การไม่สำคัญเท่ากับความสัมพันธ์อันดีระหว่างกันและกัน
3. แบบผู้เผด็จการ (Autocrat) ผู้นำแบบนี้มุ่งงานเพียงอย่างเดียว โดยมิได้คำนึงถึงเรื่องอื่น ๆ ด้วย ไม่มีสัมพันธ์ภาพกับผู้ร่วมงานไม่ว่างใจบุคคลอื่น ผู้ร่วมงานก็ไม่ชอบเขาด้วย
4. แบบผู้ประนีประนอม (Compromise) ผู้นำแบบนี้ยอมรับความสำคัญของการมุ่งงานและมุ่งสัมพันธ์ภาพ แต่ไม่สามารถผสมผสาน 2 อย่างนี้ให้เข้ากันได้ จึงเป็นลักษณะคนโลเล และชอบประนีประนอม บางครั้งก็หลอกเพื่อนร่วมงานเพื่อหลบปัญหาเหมือนกัน

### แบบของหัวหน้างานที่มีประสิทธิผลมาก

1. แบบผู้ทำงานตามคำสั่งอย่างเดียว (Bureaucrat) ผู้นำแบบนี้ชอบทำตามคำสั่งทำได้ดีตามกฎข้อบังคับ และดำเนินการอย่างถูกต้อง ถือว่างานที่ได้รับผิดชอบสำคัญมาก ต้องทำให้ดีที่สุด
2. แบบนักพัฒนา (Developer) นักพัฒนาเป็นลักษณะของหัวหน้าชนิดหนึ่ง ซึ่งเป็นผู้ไว้วางใจผู้ร่วมงานอย่างแท้จริง เป็นผู้ที่ทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ดีและสามารถจูงใจบุคคลอื่น เป็นผู้นำแบบปิดทองหลังพระ เพราะมุ่งพัฒนาตัวบุคคล และเชื่อในความสามารถของทุกคน
3. แบบผู้เผด็จการมีคิปล (Benevolent Autocrat) เป็นผู้มีความมั่นใจในวิธีปฏิบัติและดำเนินงานของตนเอง มีส่วนช่วยสร้างประสิทธิภาพในการก่อให้เกิดผลงาน เขาชำนาญในการสั่งงาน มีคิปลนุ่มนวล และมีประสิทธิภาพมาก
4. แบบนักบริหาร (Executive) เป็นผู้นำที่เป็นตัวอย่างของหัวหน้างาน มีประสิทธิภาพมาก รู้สึกรู้เข้าใจความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชาให้ได้ประโยชน์มากที่สุด เขาวางมาตรฐานในการผลิตและทำงานสูงมาก เขาคำนึงถึงความสำเร็จของงานและสัมพันธ์ภาพกับผู้ร่วมงานสองประการอย่างเห็นได้ชัด นอกจากนี้ เขายังทำงานเป็นแบบอย่างที่ดีและทำงาน

โดยไม่มีอุปสรรค บรรยากาศในการทำงานมีแต่อบอุ่น รักใคร่ เป็นมิตร พึ่งพาอาศัยกัน สมาชิกในกลุ่มมีขวัญดี

การเป็นผู้นำจำแนกออกได้เป็นหลายประเภท แล้วแต่จะพิจารณาในด้านใด ผู้นำแต่ละประเภทก็มีลักษณะแตกต่างกัน แต่ละจุดหมายของผู้นำไม่ว่าประเภทใดที่เหมือนกันก็คือ กจรจุใจบุคคลให้ดำเนินงานไปสู่เป้าหมายที่องค์การกำหนดไว้ ผู้นำจะทำให้ศักยภาพของกลุ่มบุคคลเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน ซึ่งจะก่อให้เกิดพลังอย่างใหญ่หลวง แต่ความสามารถในการนำของผู้นำนั้นไม่เท่าเทียมกันอาจขึ้นอยู่กับสถานการณ์ เวลา และสถานที่ รวมทั้งคุณสมบัติส่วนตัวของตัวของผู้เอง ผู้นำแต่ละแบบต่างก็มีจุดแข็งจุดอ่อนอยู่ในตัว และกล่าวได้ว่า ไม่มีผู้นำประเภทใดที่ดีที่สุดทุกสถานการณ์ ผู้นำประเภทหนึ่งอาจเหมาะสมกับสถานการณ์หนึ่งเท่านั้น แต่ไม่เหมาะสมกับสถานการณ์อื่น ๆ อิทธิพลที่ก่อรูปแบบผู้นำประเภทต่าง ๆ ขึ้น ส่วนใหญ่เกิดจากบุคลิกภาพ และลักษณะคุณสมบัติประจำตัวบุคคล (Trait) ซึ่งแต่ละบุคคลไม่เหมือนกัน (อุทัย หิรัญโต 2524 : 28)

#### งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

เบอร์นาร์ต เบ็บบาส (Bass, quoted in Gordon 1953 : 16)

ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างบุคลิกภาพ และพฤติกรรมผู้นำของหัวหน้าแผนกขายส่งกลุ่มจำนวน 62 คน โดยใช้เครื่องมือ Gordon Personal Profile และ Leader Behavior Description Questionnaire (LBDQ) ผลของการศึกษาพบว่า บุคลิกภาพด้านความมีอำนาจ อิทธิพลมีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมผู้นำมิติกิจสัมพันธ์ อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับความเชื่อมั่นร้อยละ 99 และมีความสัมพันธ์ในทางลบกับมิติมิตรสัมพันธ์อย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติบุคลิกภาพด้านความรับผิดชอบมีความสัมพันธ์ทางลบกับพฤติกรรมผู้นำ มิติกิจสัมพันธ์อย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ และมีความสัมพันธ์ทางบวกกับมิติมิตรสัมพันธ์อย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติบุคลิกภาพด้านความมั่นคงทางอารมณ์มีความสัมพันธ์ทางลบกับมิติกิจสัมพันธ์ และทางบวกกับมิติมิตรสัมพันธ์อย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติบุคลิกภาพด้านการเข้าสังคม มีความสัมพันธ์กับมิติกิจสัมพันธ์ในทางบวกและมิติมิตรสัมพันธ์ในทางลบ อย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

เฮอร์โรลด์และคณะ (Herrold and Associated, quoted in Gordon 1963 : 16) ได้ศึกษาบุคลิกภาพของผู้บริหารระดับสูงและผู้บริหารระดับรองของบริษัทชั้นนำ

แห่งหนึ่งในอเมริกา โดยใช้แบบสอบถามบุคลิกภาพ Gordon Personal Profile พบว่าผู้บริหารทั้งสองระดับมีบุคลิกภาพสูงทั้ง 3 ด้าน ยกเว้นด้านกรเซ็กซ์ซึ่งอยู่ในระดับปานกลาง และผู้บริหารระดับรองมีบุคลิกภาพด้านความรับผิดชอบสูงกว่าทุกด้าน

กลิน เบอร์เนทท์ ชโรเดอร์ (Schoroeder 1970 : 5209-A) ได้ทำการวิจัยพฤติกรรมผู้นำของหัวหน้าภาควิชา ในความเป็นจริงและในอุดมคติ ผลการวิจัยพบว่า

1. คะแนนพฤติกรรมผู้นำมิติกิจสัมพันธ์ และมิติมิตรสัมพันธ์ในความเป็นจริง ตามความเห็นของหัวหน้าภาควิชา สูงกว่าคะแนนที่ได้รับจากคณะอาจารย์
2. คณะอาจารย์คาดหวังเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำในอุดมคติของหัวหน้าภาควิชา มิติกิจสัมพันธ์ไว้สูงกว่าความคาดหวังของคณบดี แต่คณบดี คาดหวังเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำในอุดมคติมิติกิจสัมพันธ์ของหัวหน้าภาควิชา ไว้สูงกว่าคณะอาจารย์
3. ในทัศนะของหัวหน้าภาควิชา เกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำในอุดมคติ มิติกิจสัมพันธ์ตัวหัวหน้าภาควิชาเอง คาดหวังไว้สูงกว่าความคาดหวังของคณะอาจารย์ เกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำในอุดมคติของหัวหน้าภาควิชา มิติมิตรสัมพันธ์ หัวหน้าภาควิชา และคณะอาจารย์มีความเห็นใกล้เคียงกัน
4. คณบดี และหัวหน้าภาควิชา มีความเห็นตรงกันว่าบทบาทของหัวหน้าภาควิชา มีความสำคัญต่อการบริหารมาก และจะทวีความสำคัญยิ่งขึ้นในอนาคต พร้อมกันนั้น 68 เปอร์เซ็นต์ของคณบดี และ 62 เปอร์เซ็นต์ ของหัวหน้าภาควิชา เห็นว่า หัวหน้าภาควิชา ควรจะได้รับการฝึกอบรมทางการบริหารด้วย

ส่วนการวิจัยของ เอตเวริส วิลสัน ค็อกซ์ (Cox 1974 : 2568 - 9 - A) ใช้แบบสอบถาม LBDQ เช่นเดียวกัน มุ่งศึกษาพฤติกรรมผู้นำมิติกิจสัมพันธ์และมิติมิตรสัมพันธ์ของคณบดีฝ่ายวิชาการ ในวิทยาลัยครูชุมชนในรัฐคาโรไลนาเหนือ ทั้งในลักษณะที่เป็นจริงและในอุดมคติ กลุ่มตัวอย่างประชากรได้แก่ อธิการ 27 คน คณบดีฝ่ายวิชาการ 28 คน และคณะอาจารย์ 305 คน จากการเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างกลุ่มที่ระดับความมีนัยสำคัญ .05 พบว่า

1. คะแนนพฤติกรรมผู้นำทั้งสองด้านในความเป็นจริงและในอุดมคติแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญระหว่างความเห็นของ

ก. คณะอาจารย์กับอธิการ

ข. คณะอาจารย์กับคณบดีฝ่ายวิชาการ

ค. อธิการกับคณบดีฝ่ายวิชาการ

2. คะแนนเฉลี่ยที่ได้อยู่ในเกณฑ์ต่ำ แสดงว่า ความคาดหวังอยู่ในระดับสูงมาก ความเป็นจริงกับความคาดหวังจึงแตกต่างกันอย่างชัดเจน

นอกจากนั้น ฟรานซิส แพททริก ฟอย (Foy 1974 : 2475 - A) ได้วิจัยพฤติกรรมผู้นำในความเป็นจริง และในอุดมคติของคณบดีฝ่ายวิชาการในวิทยาลัยชุมชนในเท็กซัสที่เปิดทำการสอนในระดับปีที่ 2 โดยการสอบถามคณบดีฝ่ายวิชาการ หัวหน้าแผนก และผู้นำนิสิต ผลการวิจัยสรุปได้ว่า ในลักษณะของการเปรียบเทียบความเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับพฤติกรรมที่เป็นจริงและพฤติกรรมในอุดมคตินั้น ปรากฏว่า ชัดแย้งกันทั้งมิติกิจสัมพันธ์และมิติมิตรสัมพันธ์ ผู้ร่วมงานประสงค์ให้คณบดีฝ่ายวิชาการมีพฤติกรรมทั้งสองด้านสูงชันกว่า เดิมมากกว่าที่จะมีพฤติกรรมมิติมิตรสัมพันธ์สูงกว่ามิติกิจสัมพันธ์ซึ่งเป็นอยู่ในขณะนี้

ผลการวิจัยของชโรเตอร์ (Schroeder) ค็อกซ์ (Cox) และ ฟอย (Foy) แสดงให้เห็นว่า ผู้นำให้คะแนนตนเองสูงกว่าผู้ร่วมงาน ในสภาพเป็นจริงพฤติกรรมมิติมิตรสัมพันธ์มีสูงกว่ามิติกิจสัมพันธ์และพฤติกรรมผู้นำในความเป็นจริงต่ำกว่าพฤติกรรมผู้นำในอุดมคติมาก

จอห์น พี. คอนนอลลี (Connolly 1975 : 58 - 9 - A) ได้วิจัยเพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนกับสภาพส่วนตัว และลักษณะของสถานการณ์สรุปผลการวิจัยได้ดังนี้

1. อายุและการฝึกอบรมของผู้บริหารโรงเรียน ไม่มีความสัมพันธ์ทางสถิติกับพฤติกรรมผู้นำทั้งสองมิติ
2. ประสบการณ์ในการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนมีความสัมพันธ์ในทางลบกับพฤติกรรมมิติกิจสัมพันธ์ ส่วนประสบการณ์กับพฤติกรรมมิติมิตรสัมพันธ์ ไม่มีความสัมพันธ์ต่อกันทางสถิติ
3. ไม่มีความสัมพันธ์ทางสถิติระหว่างรายได้ปานกลางของประชาชนและรายจ่ายต่อหัวของนักเรียนกับพฤติกรรมผู้นำไม่ว่าด้านใด
4. มีความสัมพันธ์ทางบวกอย่างมีนัยสำคัญระหว่างขนาดของเขตโรงเรียนและพฤติกรรมมิติกิจสัมพันธ์ของผู้บริหารโรงเรียน แต่ขนาดของเขตโรงเรียนกับพฤติกรรมมิติมิตรสัมพันธ์ ไม่มีความสัมพันธ์ต่อกัน

5. สถานภาพส่วนตัวของผู้บริหาร โดยรวม ๆ ลักษณะของสถานการณ์และพฤติกรรมทั้งสองมิติของผู้บริหารโรงเรียนมีลักษณะสัมพันธ์ต่อกัน

6. ลักษณะของสถานการณ์เป็นเครื่องทำนายพฤติกรรมทั้งสองมิติของผู้บริหารโรงเรียน ได้ดีกว่าสถานภาพส่วนตัวของผู้บริหาร

✓ สัมภาษณ์ ธีระกาแหง (2513 : จ - ค) ได้ทำการวิจัยเรื่อง "พฤติกรรมทางการบริหารของผู้บริหารวิทยาลัยครู" โดยใช้แบบสอบถาม LBDQ สอบถามผู้บริหารและอาจารย์วิทยาลัยครู 22 แห่ง แยกเป็นผู้บริหาร 22 คน และอาจารย์ 264 คน เพื่อศึกษาพฤติกรรมทางการบริหารในสภาพที่เป็นอยู่จริง และสภาพที่ควรจะเป็น ผลการวิจัยสรุปได้ ดังนี้

1. คะแนนความเห็นของผู้บริหาร เกี่ยวกับพฤติกรรมทางการบริหารของผู้บริหารวิทยาลัยครู สูงกว่าคะแนนความเห็นของอาจารย์ทุกด้าน
2. อาจารย์กับผู้บริหาร มีความเห็นไม่แตกต่างกันเกี่ยวกับพฤติกรรมทางการบริหารของผู้บริหารวิทยาลัยครู ทั้งพฤติกรรมที่เป็นอยู่ และพฤติกรรมที่ควรจะเป็นในเรื่องเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารกับสมาชิกในหน่วยงาน การพยายามสร้างรูปแบบที่ดีของหน่วยงาน วิธิตดต่อสัมพันธ์กัน และกระบวนการต่าง ๆ ในการดำเนินงาน
3. อาจารย์กับผู้บริหาร มีความเห็นแตกต่างกันเกี่ยวกับพฤติกรรมทางการบริหารของผู้บริหารวิทยาลัยครู ทั้งพฤติกรรมที่เป็นอยู่และพฤติกรรมที่ควรจะเป็นในเรื่องที่เกี่ยวกับการแสดงออกซึ่งความเป็นมิตร ความไว้วางใจซึ่งกันและกัน การยอมรับนับถือ และการสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างผู้บริหารกับผู้ร่วมงาน
4. อาจารย์และผู้บริหารวิทยาลัยครู ส่วนใหญ่มีความเห็นว่า ผู้บริหารวิทยาลัยครู ควรจะมีพฤติกรรมทางการบริหารสูงทั้งสองด้าน
5. อาจารย์ต้องการให้ผู้บริหารวิทยาลัยครู มีพฤติกรรมภาวะผู้นำมากกว่าที่เป็นอยู่ ทั้งสองด้าน และผู้บริหารเองก็เชื่อว่า เขาสามารถที่จะแสดงพฤติกรรมผู้นำให้เป็นที่ประจักษ์มากกว่าที่เป็นอยู่ขณะนี้ได้

✓ ที่ศันหา แลวงศักดิ์ (2521 : จ - ค) ได้ทำการวิจัยเรื่อง "การวิเคราะห์พฤติกรรมความเป็นผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยอาชีวศึกษา" โดยใช้แบบสอบถาม LBDQ สอบถามผู้บริหารการศึกษาและอาจารย์ในวิทยาลัยอาชีวศึกษาสังกัดกองวิทยาลัย ทั้งส่วนกลางและส่วนภูมิภาค รวม 38 แห่ง ผลการวิจัยพบว่า

1. ผู้บริหารวิทยาลัยอาชีวศึกษา มีความเห็นว่า พฤติกรรมความเป็นผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยอาชีวศึกษา ทั้งที่เป็นจริงและที่ควรจะเป็นด้านมุ่งสัมพันธสูงกว่าด้านมุ่งงาน
2. อาจารย์วิทยาลัยอาชีวศึกษา มีความเห็นว่า พฤติกรรมความเป็นผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยอาชีวศึกษาที่เป็นอยู่จริง ด้านมุ่งงานสูงกว่าด้านมุ่งสัมพันธ ส่วนพฤติกรรมความเป็นผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยอาชีวศึกษาที่ควรจะเป็นด้านมุ่งสัมพันธสูงกว่าด้านมุ่งงาน
3. พฤติกรรมความเป็นผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยอาชีวศึกษา โดยส่วนรวมด้านมุ่งงานและด้านมุ่งสัมพันธ ตามความคิดเห็นของผู้บริหารวิทยาลัยอาชีวศึกษา พฤติกรรมที่เป็นอยู่จริงแตกต่างกับพฤติกรรมที่ควรจะเป็นอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01
4. พฤติกรรมความเป็นผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยอาชีวศึกษา โดยส่วนรวมด้านมุ่งงานและด้านมุ่งสัมพันธ ตามความคิดเห็นของอาจารย์วิทยาลัยอาชีวศึกษา พฤติกรรมเป็นอยู่จริงแตกต่างกับพฤติกรรมที่ควรจะเป็นอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01
5. พฤติกรรมความเป็นผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยอาชีวศึกษา ที่เป็นอยู่จริงทั้งพฤติกรรมความเป็นผู้นำโดยส่วนรวม ด้านมุ่งงานและด้านมุ่งสัมพันธระหว่างความคิดเห็นของผู้บริหาร และอาจารย์วิทยาลัยอาชีวศึกษาแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .01
6. พฤติกรรมความเป็นผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยอาชีวศึกษาที่ควรจะเป็นพฤติกรรมความเป็นผู้นำโดยส่วนรวม และด้านมุ่งงานระหว่างความคิดเห็นของผู้บริหารและอาจารย์วิทยาลัยอาชีวศึกษาไม่แตกต่างกัน แต่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .01 ของพฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งสัมพันธ

✓ ประโศภ ปิยจันทร์ (2522 : จ - ฉ) ได้ทำทการวิจัยเรื่อง "พฤติกรรมความเป็นผู้นำของผู้บริหารสถาบันการศึกษาพยาบาล" โดยใช้แบบสอบถาม LBDQ สอบถามผู้บริหารและอาจารย์พยาบาลผลการวิจัยพบว่า

1. ผู้บริหารและอาจารย์พยาบาล มีความเห็นว่า พฤติกรรมความเป็นผู้นำของผู้บริหารสถาบันการศึกษาพยาบาล ที่ควรจะเป็นควรสูงทั้งด้านมุ่งงานและด้านมุ่งสัมพันธ
2. ผู้บริหารมีความเห็นว่า ตนเองมีพฤติกรรมความเป็นผู้นำทั้งด้านมุ่งงานและด้านมุ่งสัมพันธ อยู่ในระดับปานกลาง แต่อาจารย์พยาบาลมีความเห็นว่า ผู้บริหารสถาบันการศึกษาพยาบาลมีพฤติกรรมความเป็นผู้นำทั้งด้านมุ่งงานและด้านมุ่งสัมพันธอยู่ในระดับค่อนข้างต่ำ
3. พฤติกรรมความเป็นผู้นำของผู้บริหารสถาบันการศึกษาพยาบาลที่ควรจะเป็นใน ด้านมุ่งงานและด้านมุ่งสัมพันธ ตามความคิดเห็นของผู้บริหาร มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ



นัยสำคัญทางสถิติ แต่พฤติกรรมความเป็นผู้นำด้านมุ่งสัมพันธ์และรวมทั้งสองด้าน ระหว่างความคิดเห็นของผู้บริหารและอาจารย์พยาบาล มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 จึงไม่รับสมมติฐานที่ว่า "ความคิดเห็นของผู้บริหารและอาจารย์พยาบาลที่มีต่อพฤติกรรมความเป็นผู้นำที่ควรจะเป็น ในด้านมุ่งงาน มุ่งสัมพันธ์ และรวมทั้งสองด้านไม่แตกต่างกัน"

จากผลการวิจัยของ ล่ฆาน วีระกำแหง ทัศนาศ แลวงศักดิ์ และประไพ ปียพันธ์ ได้ค้นพบเช่นเดียวกับ ชโรเตอร์ ค็อกซ์ และ ฟอย ว่าผู้บริหารให้คะแนนตนเองสูงกว่าผู้ร่วมงานและทัศนาศ แลวงศักดิ์ ยังพบอีกว่า พฤติกรรมความเป็นผู้นำของผู้บริหารที่เป็นจริงด้านมุ่งงานสูงกว่าด้านมุ่งสัมพันธ์

ปราโมทย์ เตชอัมพร (2522 : ง - จ) ได้ทำการวิจัยเรื่อง "บุคลิกภาพและพฤติกรรมทางการบริหารของผู้บริหารมหาวิทยาลัย" ในล่ฆานภูมิภาค 3 มหาวิทยาลัย คือ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ มหาวิทยาลัยขอนแก่น และมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ ซึ่งประกอบไปด้วยวิธีการบตี รองวิธีการบตี คณบดี หัวหน้าแผนก หรือภาควิชาโดยใช้แบบล่ฆอบถาม Gordon Personal Profile และ LBDQ ผลการวิจัยพบว่า

1. ลักษณะบุคลิกภาพของผู้บริหารมหาวิทยาลัยล่ฆานภูมิภาค มีระดับสูง 3 ด้าน คือ ด้านการมีอำนาจอิทธิพล ด้านความรับผิดชอบ ด้านความมั่นคงทางอารมณ์ ล่ฆานด้านการเข้าสังคม มีระดับปานกลาง
2. พฤติกรรมทางการบริหารของผู้บริหารมหาวิทยาลัยล่ฆานภูมิภาค มีระดับสูงทั้ง 2 ด้าน คือ ด้านมุ่งงาน และด้านมุ่งสัมพันธ์ภาพ พฤติกรรมทางการบริหารด้านมุ่งสัมพันธ์ภาพ มีค่าเฉลี่ยสูงกว่าด้านมุ่งงาน
3. มีความสัมพันธ์กันทางบวกล่ฆอย่างมีนัยสำคัญระหว่างลักษณะบุคลิกภาพ ด้านการมีอำนาจอิทธิพลกับด้านการเข้าสังคม ( $P < .01$ ) และระหว่างลักษณะบุคลิกภาพด้านความรับผิดชอบกับด้านความมั่นคงทางอารมณ์ ( $P < .01$ )
4. มีความสัมพันธ์กันทางบวกล่ฆอย่างมีนัยสำคัญ ระหว่างบุคลิกภาพทั้ง 4 ด้านกับพฤติกรรมทางการบริหารด้านมุ่งงาน คือ ด้านการมีอำนาจอิทธิพล ( $P < .01$ ) ด้านความรับผิดชอบ ด้านความมั่นคงทางอารมณ์ และด้านการเข้าสังคม ( $P < .05$ ) และระหว่างบุคลิกภาพ 2 ด้าน คือ ด้านการมีอำนาจอิทธิพล และด้านการเข้าสังคมกับพฤติกรรมทางการบริหารด้านมุ่งสัมพันธ์ภาพ ( $P < .01$ )



5. จากการทดสอบค่าสัมพันธภาพระหว่างลักษณะบุคลิกภาพ 4 ด้าน กับพฤติกรรมทางการบริหารในตำแหน่งงานและมุ่งสัมพันธภาพ ได้ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณเป็น .33 และ .31 ตามลำดับ พบว่าบุคลิกภาพทั้ง 4 ด้าน สามารถร่วมกันทำนายพฤติกรรมทางการบริหารแต่ละด้านได้ที่ระดับความมีนัยสำคัญ .01

จะเห็นได้ว่า ปราโมทย์ เตชอัมพร ได้ค้นพบเช่นเดียวกับบาส (Bass) และเคนเนท (Kenneth) ที่พบว่าผู้บริหารมีบุคลิกภาพสูงสามด้าน ยกเว้นด้านการเข้าสังคม และยังพบอีกว่าบุคลิกภาพด้านความมีอำนาจอิทธิพลมีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมผู้นำเผด็จการสัมพันธ

จากการศึกษาแนวคิดและทฤษฎีของนักวิชาการต่าง ๆ จะเห็นได้ว่า บุคลิกภาพเป็นสิ่งที่สะท้อนให้เห็นพฤติกรรมของบุคคลที่แสดงออกในสังคม ทั้งนี้เพราะ บุคลิกภาพเป็นตัวกำหนดการปรับตัวตามแบบฉบับของแต่ละบุคคล และพฤติกรรมเป็นการกระทำที่แสดงออกของบุคคลในการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ จึงกล่าวได้ว่าบุคลิกภาพและพฤติกรรมเป็นสิ่งที่สำคัญที่ทำให้คนสนใจสำหรับบุคคลโดยทั่ว ๆ ไป บุคลิกภาพและพฤติกรรมอาจเป็นสิ่งที่มาสนใจน้อย แต่สำหรับผู้บริหารนั้นบุคลิกภาพและพฤติกรรมของผู้บริหารจะเป็นสิ่งที่สนใจของบุคคลทั่วไป โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้ร่วมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชาจะให้ความสนใจมากเป็นพิเศษ ไม่ว่าผู้บริหารจะประพฤติปฏิบัติอย่างไรก็ตามจะอยู่ในสายตาและความสนใจของผู้ร่วมงานตลอดเวลา พฤติกรรมผู้นำจะขึ้นอยู่กับคุณลักษณะของบุคลิกภาพของบุคคลที่เป็นผู้นำนั้น ๆ เป็นสำคัญ ถ้าบุคลิกภาพของผู้นำที่เหมาะสม มีท่าทางดี เข้ากับผู้อื่นได้ดี ฉลาด โหม่งน้ำใจบุคคลอื่นได้ คุณลักษณะเหล่านี้จะช่วยให้สามารถเป็นผู้นำที่ดีได้ กล่าวโดยสรุปได้ว่า บุคลิกภาพและพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารเป็นสิ่งที่สำคัญที่จะทำให้การดำเนินงานขององค์การประสบผลสำเร็จ จึงเป็นสิ่งสมควรอย่างยิ่งที่จะต้องศึกษาบุคลิกภาพและพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหาร และจากการศึกษางานวิจัยทั้งในประเทศและต่างประเทศแล้ว พบว่าผู้บริหารจะประเมินพฤติกรรมของตนเองสูงกว่าผู้ร่วมงาน ซึ่งเป็นไปได้ว่าพฤติกรรมที่ผู้บริหารคาดหวังว่าตนเองปฏิบัติกับพฤติกรรมที่ผู้บริหารปฏิบัติจริงนั้นไม่สอดคล้องกัน และจากความเชื่อที่ว่า การที่จะศึกษาบุคลิกภาพและพฤติกรรมของบุคคลนั้น ควรให้บุคคลอื่นเป็นผู้ประเมินให้มิใช่ให้ตนเอง เป็นผู้ประเมินค่า จากแนวคิดพื้นฐานดังกล่าวและจากการที่ยังไม่มีผู้ใดทำการวิจัยในเรื่องนี้มาก่อน จึงทำให้ผู้วิจัยมีความสนใจที่จะศึกษาบุคลิกภาพและพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยเทคโนโลยีและอาชีวศึกษา วิทยาเขตในภาคกลาง ซึ่งผลของการวิจัยอาจนำไปใช้เป็นประโยชน์ส่วนหนึ่งในการคัดเลือกผู้บริหาร หรือใช้เป็นแนวทางในการปรับปรุงบุคลิกภาพและพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารสำหรับผู้สนใจต่อไป