

บทที่ 6

ผู้นำ และ ภาวะการนำในกลุ่ม

- ความหมายและนิยามของ “ผู้นำ”
- ความหมายของผู้นำในกลุ่มที่ไม่เป็นทางการ
- ทฤษฎีเกี่ยวกับเรื่อง ผู้นำ
- ลักษณะการเป็นผู้นำ
- พฤติกรรมที่แสดงออกซึ่งลักษณะผู้นำ
- โอกาสที่คนจะเป็นผู้นำ
- หน้าที่ และบทบาทของผู้นำ
- ภาวะการนำกับประสิทธิภาพของกลุ่ม
- ภาวะการนำกับวิกฤตการณ์ของกลุ่ม
- ภาวะการนำกับความเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกันของกลุ่ม
- การจำแนกชนิดของผู้นำ
- บทสรุป
- คำถามท้ายบท

- ความหมาย และ นิยามของ “ผู้นำ” (Leader)

เมื่อคนมารวมกลุ่มกัน จะมีคน ๑ หนึ่งในกลุ่มที่เป็นผู้นำ หรือพยายามแสดงบทบาทในการดำเนินงานต่าง ๆ ของกลุ่มมากกว่าคนอื่น ๆ ในกลุ่ม เป็นผู้ซึ่งมีอิทธิพลเหนือสมาชิกอื่น ๆ ทั้งในด้านการงาน ด้านจิตใจ และความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของกลุ่ม ในกลุ่มที่ใหญ่และเป็นทางการจะมีการกำหนดแต่งตั้งผู้นำอย่างเป็นทางการ เพราะภาวะการนำเป็นสิ่งที่จำเป็นต่อกลุ่มมาก ในกลุ่มที่ไม่เป็นทางการหรือกลุ่มขนาดเล็กก็เช่นเดียวกัน คนที่มีอิทธิพลเหนือคนอื่น ๆ ในกลุ่มอาจกล่าวได้ว่าเป็นผู้นำหลาย ๆ นั้น จะมีความสำคัญต่อการรวมตัวอย่างเข้มแข็งของกลุ่มเป็นศูนย์รวมของทุก ๆ คน ดังนั้นเรื่องของผู้นำ และภาวะการนำจึงเป็นเรื่องที่สำคัญที่สุดเรื่องหนึ่ง ของกลุ่มมนุษย์ และการศึกษาเรื่องกลุ่มตามแนวของจิตวิทยาสังคม

ผู้นำคือใคร? เราอาจให้นิยามของคำว่า ผู้นำ ได้หลายความหมายอย่างเช่น

- ผู้นำหมายถึง บุคคลซึ่งมีลักษณะและคุณสมบัติ เหมาะสมที่จะชักจูงใจ และนำคนอื่นให้ทำงาน ได้ บรรลุตามจุดประสงค์ของกลุ่ม

- MARVIN E. Shaw (1971) ให้คำจำกัดความของคำว่าผู้นำ ว่า

ผู้นำคือ บุคคลในกลุ่มสมาชิกคนใดคนหนึ่งที่ยพยายามให้พฤติกรรมมีอิทธิพลเหนือสมาชิกคนอื่น ๆ ในกลุ่มเดียวกัน คำว่า พฤติกรรมมีอิทธิพลเหนือ หมายถึง เขาจะต้องมีอะไรทุกอย่างแล้วแต่กรณี เช่น ทักษะคิด ความคิด ความรู้สึก ค่านิยม ฯลฯ ที่เหนือกว่า ดีกว่าคนอื่น ๆ ในเวลาเดียวกัน และคนอื่นในกลุ่มก็ยอมรับว่า เขาเหนือกว่าจริง ๆ (อ้างจาก ฌอลอง ภิรมย์รัตน์, 2521) จากนิยามทั้งสองข้างต้น ทำให้เราพอจะเข้าใจภาพพจน์ของ “ผู้นำ” ได้ แต่ความหมายของผู้นำ ที่ทันสมัยและเหมาะสมที่สุดกับสังคมในปัจจุบัน ซึ่งเป็นสังคมที่ปกครองตามรูปแบบของประชาธิปไตย ที่ให้ความเสมอภาคและเสรีภาพแก่ทุกคนที่อยู่ในสังคมในด้านต่าง ๆ ภายใต้อขอบเขตที่เหมาะสม แม้แต่ตัวผู้นำในกลุ่มสังคมเช่นนี้ก็มิได้เป็นผู้ที่มีอำนาจสูงสุดที่จะทำอะไรก็ได้อีกต่อไป น่าจะเป็น นิยาม ต่อไปนี้:-

“ผู้นำ ในความหมายที่แท้จริง คือ บุคคลที่ยพยายามรวบรวมความต้องการและประสานความคิดของสมาชิกในกลุ่มเข้าด้วยกัน ผู้นำจะมีส่วนช่วยให้กลุ่มได้กำหนดจุดมุ่งหมายในการทำงาน และดำเนินการจนบรรลุจุดมุ่งหมายนั้น โดยวิธีการที่เหมาะสม ผู้นำไม่ใช่ผู้ที่มีอำนาจสูงสุดแต่คือ ผู้ที่สามารถกระตุ้นให้คนทำงานร่วมกันได้” (อ้างจาก เขียวพา เดชะคุปต์, 2522)

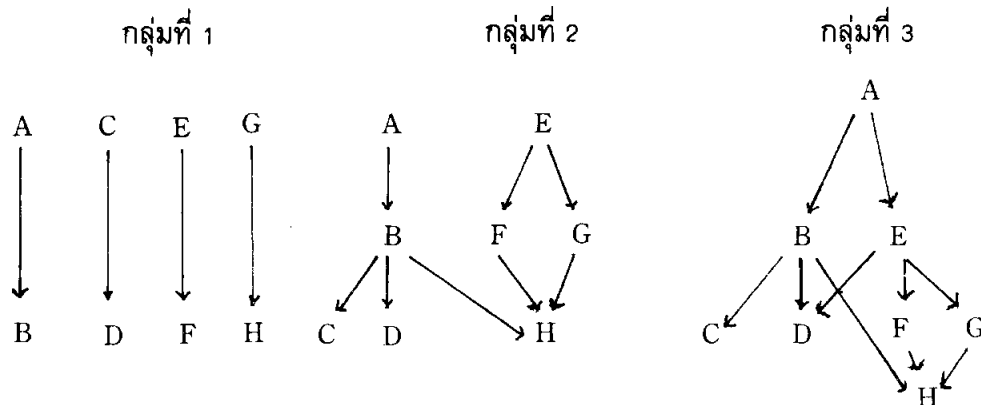
- ความหมายของผู้นำในกลุ่มที่ไม่เป็นทางการ (Informal Group)

ในกลุ่มที่ไม่เป็นทางการต่าง ๆ อาจเป็นกลุ่มวัยรุ่นริมถนน, กลุ่มเพื่อนสนิท, กลุ่มพนักงานที่ทำงานในห้องเดียวกัน หรืออาจเป็นแก๊งค์อันธพาล ฯลฯ ผู้นำในกลุ่มที่ไม่เป็นทางการเหล่านี้ มิได้ถูกกำหนด แต่งตั้งขึ้นอย่างเป็นทางการก็จริง อย่างไรก็ตามก็ยังมีผู้นำ และการนำในกลุ่มปรากฏให้เห็นชัดเจน ในกลุ่มที่ไม่เป็นทางการผู้นำ อาจถูกกำหนดจาก ชั้นของสถานภาพที่สูงในกลุ่ม หรืออาจกล่าวได้ว่า อันดับสถานภาพที่สูง (High-Ranking-Statuses) ในกลุ่มก็คือ สถานภาพของการเป็นผู้นำในกลุ่มนั่นเอง ซึ่งจำนวนสมาชิกที่มีสถานภาพสูงนี้จะมีน้อยกว่าสมาชิกที่มีสถานภาพต่ำ และมีความแตกต่างกันในเรื่องของการมีอิทธิพล, การปะทะสัมพันธ์ และอันดับทางสังคมมิติในกลุ่ม

ในเรื่องของการมีอิทธิพลเหนือ เราจะเห็นได้ชัด เมื่อสมาชิกคนหนึ่งมีอิทธิพลเหนือพฤติกรรมของคนอื่น ๆ ในกลุ่ม ตัวอย่างเช่น การที่คำแนะนำและคำสั่งของเขามีอิทธิพลให้สมาชิกส่วนใหญ่ในกลุ่มเชื่อและปฏิบัติตาม หรือเขาเป็นผู้ที่คนอื่น ๆ ในกลุ่มมักจะมาขอคำแนะนำอยู่เสมอ

เรื่องของการปะทะสัมพันธ์ จากสมมุติฐานของ Homan ที่ว่า สมาชิกที่ออกคำสั่งและเป็นคนที่ซุกจุกใจ จะได้รับการเกี่ยวข้องสัมพันธ์จากคนอื่นสูง เรื่องอันดับสังคมมิติในกลุ่ม สมาชิกมักจะยอมรับผู้ที่เขาเห็นว่ามียุทธิพลมากที่สุด ซึ่งเราจะเห็นความแตกต่างระหว่างผู้ที่มีอิทธิพลในกลุ่มกับสมาชิกคนอื่น ๆ ได้ชัดเจนในโครงสร้างทางสังคมมิติของกลุ่ม ความแตกต่างระหว่างสมาชิกทั้ง 3 ประการนี้ ที่เป็นสิ่งชี้ให้เห็นอันดับหรือช่วงชั้นของสถานภาพระหว่างสมาชิกทั้งหลาย

- ภาพแสดงโครงสร้างทางสถานภาพในกลุ่มที่ไม่เป็นทางการ



จากรูปข้างบน บุคคลที่อยู่สูงสุดในแต่ละกลุ่มจะเป็นผู้ที่มีอิทธิพลเหนือคนอื่น เป็นผู้ริเริ่มและได้รับการปะทะสัมพันธ์จากผู้อื่นมากกว่า ทั้งยังได้รับการจัดให้อยู่ในอันดับสูง ในการวัดทางสังคมมิติเหนือกว่า สมาชิกที่อยู่ในอันดับต่ำกว่า ซึ่งสามารถอธิบายในแต่ละกลุ่มได้ ดังนี้

ในกลุ่มที่ 1 อาจกล่าวได้ว่า เป็นลักษณะของ กลุ่มที่เพิ่งจัดตั้งหรือเพิ่งรวมตัวกันขึ้น ความพร้อมเพรียงเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน (solidarity) จึงต่ำ ความแตกต่างทางสถานภาพแยกให้เห็นเป็นคู่ ๆ จากรูป จะเห็นว่า A แสดงอิทธิพลเหนือ B, A เป็นคนริเริ่มความสัมพันธ์ กับ B และ B แสดงการยอมรับในความเหนือกว่าของ A โดยที่ A อาจจะสามารถให้รางวัล B ได้มาก เขาจึงมีอำนาจเหนือ B แต่จากรูปในกลุ่มที่ 1 เราไม่อาจจะเห็นความสัมพันธ์ที่ A และ B มีต่อสมาชิกคนอื่น ๆ ในกลุ่ม ซึ่งพิจารณาได้ว่า ในกลุ่มที่ 1 ที่มีการปะทะสัมพันธ์กันน้อยมาก เพราะ สมาชิกอาจไม่ต้องการที่จะทำเช่นนั้น นั่นทำให้การกระทำที่เหมือน ๆ กันของกลุ่ม (Consensus) มีน้อยมากเช่นกัน เพราะสมาชิกต่างก็แยกตัวออกเป็นกลุ่มย่อย ๆ

ในกลุ่มที่ 1 เราจะเห็นว่า A,C,E และ G เป็นผู้ที่มีสถานภาพสูงเท่า ๆ กัน แต่สถานภาพของเขาสัมพันธ์กับสมาชิกเพียงคนเดียวเท่านั้น

ในกลุ่มที่ 2 จากรูปจะเห็นได้ว่า ผู้ที่มีสถานภาพสูงสุดในกลุ่มมีอยู่ 2 คนคือ A และ E ทำให้มีกลุ่มย่อย 2 กลุ่ม อย่างไรก็ตามลักษณะของกลุ่มที่ 2 ก็ยังแสดงให้เห็นถึง การรวมตัวกันของกลุ่มมีมากกว่าในกลุ่มที่ 1 แม้ว่า การที่กลุ่มมีผู้นำ 2 คน แต่ละคนมีสมาชิกในสังกัดพอ ๆ กัน อาจทำให้เกิดการต่อต้านกันได้ง่ายก็ตาม

ในกลุ่มที่ 3 จะเห็นว่า มีกลุ่มย่อย 2 กลุ่ม แต่ละกลุ่มมีชั้นการปกครองของตนเอง แต่รวมอยู่ในการควบคุมของผู้ที่มีสถานภาพสูงสุดคนเดียวกัน ดังนั้น ความสอดคล้องกันในกลุ่มจึงมีมาก และกลุ่มมีความพร้อมเพรียงเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันมากกว่าโดยที่ ทั้งสองกลุ่ม ยอมรับตรงกัน ในตัวผู้นำ คือ A

อาจสรุปได้ว่า สมาชิกในกลุ่มที่ได้รับการจัดให้อยู่ในสถานภาพที่สูง แสดงถึงการเป็นผู้นำของเขาในกลุ่ม ซึ่งในกลุ่มที่ 3 ผู้ที่มีสถานภาพสูงที่สุดมีเพียงคนเดียว แสดงถึงการที่สมาชิกส่วนใหญ่ มีความสอดคล้องต้องกันที่จัดอันดับสถานภาพเช่นนั้น ดังนั้น ผู้ที่มีสถานภาพสูงที่สุดจึงเป็นผู้นำที่แท้จริงของกลุ่ม ซึ่งจะมีอำนาจ มีอิทธิพล และได้รับการประทะสัมพันธ์ จากคนอื่น ๆ ในกลุ่มมากที่สุด

- ทฤษฎีเกี่ยวกับเรื่องผู้นำ (Theories of Leadership)

1) หน้าที่ของผู้นำ (Functions of Leaders)

Gibb (1969) เสนอ หน้าที่บางประการของผู้นำที่เกี่ยวกับงานไว้ดังนี้:-

- เป็นผู้กำหนด หน้าที่ในการทำงาน และเทคนิคในการทำงาน
- รู้จักผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา และให้ความเอาใจใส่เขา
- มีความรับผิดชอบในหน้าที่
- ทำตัวเป็นตัวอย่างในกลุ่ม
- กระตุ้น และริเริ่มให้มีการแสดงออก
- ฝึกฝนลูกน้องให้ทำงานเป็นทีม
- เป็นผู้ตัดสินใจ

2) ลักษณะของผู้นำ (Traits of Leaders)

Mann (1959) Bass (1960) และ Gibb (1979) ทำการศึกษาลักษณะทางร่างกาย และลักษณะทางจิตวิทยาที่ผู้นำควรจะมี พบว่า

จากประวัติศาสตร์ ความเข้มแข็ง ความกล้าหาญ และความฉลาด เป็นสิ่งสำคัญ สำหรับบทบาทผู้นำโดยเฉพาะอย่างยิ่งในเวลาที่เกิดวิกฤตการณ์หรือแนวทางเก่า ๆ ไม่อาจดำเนินไปได้อีกต่อไป แต่การเป็นผู้นำในสังคมที่ซับซ้อนขึ้น ยุ่งยากขึ้น ความต้องการผู้นำที่เหมาะสมกับสถานการณ์ มีความสำคัญมากกว่า การพิจารณาจากความเข้มแข็งทางร่างกายของผู้ที่จะเป็นผู้นำ

จากการศึกษาของนักจิตวิทยาสังคม หลายคน เช่น Mann, Gibb พบว่า ความสามารถทางสติปัญญา หรือความฉลาด เป็นสิ่งที่ผู้นำควรมี และมีมากกว่าสมาชิกอื่น ๆ ในกลุ่ม แต่ต้องไม่เหนือกว่าสมาชิกมากเกินไป จะทำให้สมาชิกตามไม่ทัน และอาจเกิดปัญหาในการสื่อสารกัน ถ้าผู้นำมีความสามารถเหนือสมาชิกมากเกินไป ผู้นำจะกระตุ้นสมาชิกไม่ได้ และขาดแรงจูงใจที่จะช่วยเหลือกลุ่ม นอกจากนี้ผู้นำที่ฉลาดเกินไปมักจะมีความสนใจในสิ่งใหม่ ๆ ที่นอกเหนือสติปัญญาของสมาชิก ๆ จะไม่ยอมรับในตัวผู้นำ

ความมั่นใจในตนเอง ก็เป็นลักษณะสำคัญอันหนึ่งที่ควรมีในพฤติกรรมของผู้นำและในการเลือกผู้นำ เพราะจะทำให้การแนะนำ การชักจูงใจของผู้นำมีความมั่นใจและน่าเชื่อถือ (Gibb 1969)

Redl (1942) ให้คำอธิบายผู้นำว่า เป็นศูนย์รวมของความรัก ของสมาชิกในกลุ่มเป็นรูปแบบอุดมคติที่สมาชิกของกลุ่มต้องการจะเป็น

3) ทฤษฎีสถานการณ์ (Situational Theory)

ทฤษฎีนี้ เชื่อว่า สถานการณ์ หรือเหตุการณ์ เป็นตัวการทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง ผู้นำของกลุ่มไปตามความต้องการของสังคม และความเหมาะสมกับเหตุการณ์

ข้อที่สำคัญ เกี่ยวกับ การเป็นผู้นำตามสถานการณ์นี้ ก็คือ ผู้นำไม่ได้ขึ้นอยู่กับความสามารถอย่างเดียว แต่ขึ้นอยู่กับสถานที่ และเวลาด้วย ว่าใครเหมาะที่จะเป็นผู้นำ

4) ทฤษฎีการปะทะสัมพันธ์ (Interaction Theory)

ทฤษฎีนี้กล่าวว่า มีตัวแปร 7 ชนิด ที่เกี่ยวข้องกับการเป็นผู้นำ ได้แก่

1. บุคลิกภาพของผู้นำเองที่ไปเกี่ยวข้องกับผู้อื่น
2. ทักษะและความต้องการและปัญหาต่าง ๆ ของสมาชิกในกลุ่ม
3. โครงสร้างของกลุ่ม หรือความสัมพันธ์ของสมาชิก
4. สถานการณ์ของกลุ่ม สภาพแวดล้อมต่าง ๆ ลักษณะของงาน
5. การรับรู้การเป็นผู้นำ และบทบาทการนำ
6. การรับรู้เกี่ยวกับโดยสมาชิก สมาชิกยอมรับผู้นำเพียงใด
7. การรับรู้ ผู้อื่นในกลุ่ม การรู้จักสมาชิกในกลุ่ม

ตัวแปรต่าง ๆ ทั้ง 7 ชนิด จะมีความสัมพันธ์ในการเป็นผู้นำและคนจะเป็นผู้นำที่ดีได้ขึ้นอยู่กับ การปะทะสัมพันธ์ทางสังคมเกี่ยวกับตัวแปรดังกล่าว

- ลักษณะการเป็นผู้นำ

อะไรที่ทำให้เป็นผู้นำ? บางคนอาจตอบว่า ความสามารถพิเศษ (charisma) แต่ นักจิตวิทยาสังคม พิจารณาเฉพาะเจาะจงยิ่งไปกว่านี้

ลักษณะทางร่างกาย เช่น ความสูง ความแข็งแรงอาจมีส่วนเกี่ยวข้องกับเพียงเล็กน้อย สิ่งที่สำคัญที่พบว่า ผู้นำควรมีอย่างยิ่ง ก็คือ สติปัญญา หรือความฉลาดแต่ก็มีข้อแม้ว่า ไม่ควรล้ำหน้าผู้ตาม มากเกินไป นอกจากนี้มีลักษณะสำคัญบางอย่างที่ผู้นำควรจะต้องมีเช่น ความเชื่อมั่นในตัวเอง ความมั่นคงทางจิตใจ ไม่โลเล มีความสามารถที่จะคุมครองและปกครองผู้อื่น

ถ้าเราพิจารณาจากการเป็นผู้นำตามสถานการณ์ ซึ่งเกิดตามความต้องการของกลุ่มหรือ สถานการณ์ สมาชิกคนใดคนหนึ่งในกลุ่มที่มีความสามารถเฉพาะเรื่องนั้น หรือเขาอยู่ในตำแหน่งที่สำคัญที่จะติดต่อกับงานนั้น ดังนั้นผู้นำแบบนี้จะเปลี่ยนไปเรื่อย ๆ ตามสถานการณ์หรือลักษณะงานที่กลุ่มต้องการจะทำ สมาชิกคนใดมีความสามารถเฉพาะในด้านนั้น ก็จะเป็นผู้นำ เราอาจกล่าวได้ว่า ผู้ตามหรือสมาชิกในกลุ่มมีอิทธิพลต่อผู้นำในการเลือกผู้นำใหม่ ๆ ที่เหมาะกับสถานการณ์ และบางครั้งก็มีการเปลี่ยนบทบาทกัน มีการหมุนเวียนเปลี่ยนกันเป็นผู้นำและผู้ตามในกลุ่ม อย่างไรก็ตามลักษณะที่ผู้นำที่แท้จริงควรมีดังนี้

คุณลักษณะสำคัญ ที่ผู้นำควรมี คือ

1. มีความรู้และสติปัญญา (Intelligence)

1.1 เป็นนักคิดที่คิดได้อย่างรวดเร็ว ชัดเจน

1.2 มีความสามารถในการวิเคราะห์และแก้ปัญหาการทำงานและปัญหาสัมพันธ์ภาพระหว่างสมาชิกได้

1.3 เป็นนักวางแผนที่ดีถ้วน และมีความยืดหยุ่นในการทำงาน

1.4 มีความสามารถในการสื่อสาร กล่าวคือ สามารถใช้ภาษาแสดงความคิดของตนให้ผู้ฟังเข้าใจง่าย และสามารถเข้าใจสิ่งที่ผู้อื่นสื่อสารมาถึงตนได้อย่างถูกต้องและรวดเร็ว

2. มีวุฒิภาวะ และความสนใจในกิจกรรมต่าง ๆ อย่างกว้างขวาง (Social Maturity & Breadth)-

2.1 ให้ความสนใจและร่วมกิจกรรมต่าง ๆ อย่างกว้างขวาง เป็นคนหูกว้างตากว้าง

2.2 อดทนและมีอารมณ์มั่นคงต่อการโจมตีหรือต่อปฏิกริยาและความขัดแย้งในกลุ่ม

2.3 เป็นคนตรงไปตรงมา และวางตนเป็นกลางอยู่เสมอ ไม่ลำเอียงอคติ

2.4 เป็นคนที่มีเหตุผล มีความมั่นใจในตนเอง เคารพตนเอง

3. มีแรงจูงใจ (Inner Motivation)

3.1 เป็นผู้ที่**มีแรงจูงใจ**ที่จะทำสิ่งต่าง ๆ ให้สำเร็จเป็นอย่างสูง และจะต้องมี “การรู้จักตนเองอย่างแท้จริง” ซึ่งเป็นความต้องการสูงสุดของมนุษย์คือ การรู้ความสามารถของตนเอง และยอมรับข้อผิดพลาดที่อาจเกิดขึ้น

3.2 เป็นคนที่มี บุคลิกภาพดี

4. มีความเข้าใจที่ถูกต้องต่อการสร้างสัมพันธ์ภาพกับเพื่อนมนุษย์ (Human Relations Attitudes)

4.1 เคารพในความสามารถ และให้เกียรติแก่สมาชิกทุกคน

4.2 ให้ความสนใจกับความต้องการของสมาชิกทุกคน และหาทางส่งเสริมให้ทุกคนสนใจซึ่งกันและกัน

4.3 หาวิธีการแก้ปัญหาที่เหมาะสมกับกลุ่ม โดยวิธีการที่ละมุนละม่อม

4.4 ใช้วิธีสั่งการ แต่ไม่ใช้การเผด็จการ

(อ้างจากเยาวพา เดชะคุปต์, 2522)

- พฤติกรรมที่แสดงออกซึ่งลักษณะผู้นำ

ความเป็นผู้นำ จะต้องแสดงออกทางบุคลิกลักษณะ มีพฤติกรรมที่สามารถโน้มน้าวจิตใจของสมาชิกภายในหมู่คณะให้ทำงานของหมู่คณะได้สำเร็จตามเป้าหมาย พฤติกรรมที่แสดงออกอาจเป็นความคิด ความรู้สึก ทำให้คนอื่นเห็นดี เห็นชอบด้วย เพื่อให้งานบรรลุความสำเร็จสมตามเป้าหมาย มีอยู่ 2 ลักษณะคือ

1) Task Leader คือลักษณะเอาการเอางาน มีความคิดดีสมหลักการ ไม่คำนึงถึงผู้อื่นเพียงขอให้งานสำเร็จ

2) Social Emotional Leader คือลักษณะ ที่รักษาจิตใจอารมณ์ของผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา รักษาหน้าใจ เอาใจลูกน้อง พยายามให้ลูกน้องรัก และจงรักภักดี

พฤติกรรม ทั้ง 2 ลักษณะนี้ จะเข้ามาสู่ตัวผู้นำพร้อมกัน จะทำอย่างไรงานจึงสำเร็จได้ผลดี รักษาหน้าใจลูกน้องได้ด้วย ทำอย่างไรจึงไม่ให้เสียทั้ง 2 อย่าง ถ้าได้อย่างใดอย่างหนึ่งก็ไม่ดี

ผู้นำที่มีลักษณะแรกมากไป เป็นผู้นำแบบมุ่งงาน มักจะถูกตำหนิติเตียนจากลูกน้อง เพราะเลือกรักแต่ลูกน้องที่ทำงานดี ผลงานออกมาดี แต่ลูกน้องส่วนใหญ่ไม่ชอบผู้นำ ผู้นำที่มีลักษณะหลังมากกว่า เป็นผู้นำแบบมุ่งสัมพันธ์ ลูกน้องส่วนใหญ่รักเพราะผู้นำรักลูกน้องทุกคน รักษาหน้าใจลูกน้อง แต่ผลงานอาจออกมาไม่ดี ผู้ลักษณะแรกไม่ได้ เพราะฉะนั้น ผู้นำจึงควรมีทั้ง 2 ลักษณะเท่า ๆ กัน จึงจะได้ทั้งผลงานและลูกน้องก็รักด้วย

- โอกาสที่คนจะเป็นผู้นำ

โดยทั่วไป บุคคลจะเป็นผู้นำได้ในโอกาสหรือวาระต่อไปนี้:-

1) โดยการสืบทอด ได้แก่ ผู้นำหรือหัวหน้าที่ได้รับตำแหน่งตามประเพณีของชุมชนนั้น ๆ เช่น บุคคลที่เกิดในชนชั้นปกครอง ก็จะได้รับตำแหน่งเป็นหัวหน้าของชุมชนนั้น ๆ ต่อไปแทนพ่อหรือแม่ของเขา ผู้นำประเภทนี้ จะมีคุณลักษณะอย่างไรก็ได้ เพราะคนในกลุ่มนั้นในชุมชนนั้น มีความนับถือพ่อแม่ บรรพบุรุษ ของเขาอยู่แล้ว

2) โดยการแต่งตั้งเป็นทางการ ผู้นำประเภทนี้ จะได้รับการแต่งตั้งจากผู้มีอำนาจ หรือหน่วยเหนือ และอาจจะคัดเลือกโดย

- เลือกจากบุคคลที่เห็นสมควร เช่น มีความรู้เหมาะสม มีอิทธิพล มีคนเชื่อถือ มีความมั่งคั่ง หรือความมีอิทธิพล ก็ได้

- หน่วยงาน หรือ องค์กรนั้น ๆ ปล่อยให้คนในกลุ่มเลือกผู้นำของตนเอง และผู้นำที่ได้รับเลือกได้รับการแต่งตั้งเป็นทางการจากองค์กรนั้น ๆ ผู้นำประเภทนี้อาจมีลักษณะดี ทำให้คนในกลุ่มเกิดศรัทธาในตัวเขาอาจเป็นคนแคล่วคล่อง มีอารมณ์ขัน เฉลียวฉลาด มีพลังกายและใจ ที่จะทำงาน ดึงดูด คนให้เข้ามาร่วมงานได้

3) เป็นโดยธรรมชาติ ได้แก่ ผู้นำที่ไม่ได้รับการแต่งตั้ง จากองค์กรหรือกลุ่ม แต่กลุ่มจะค่อย ๆ ยอมรับ การกระทำของเขา หรือการนำของเขา เขาอาจมีบุคลิกลักษณะที่เหมาะสมในการนำ หรือมีพฤติกรรม ความเป็นผู้นำอยู่ในตัวเขา เช่น คล่องแคล่วมีความสามารถในการพูด มีไหวพริบดี เขาวินิจฉัยคดี มีความกล้าแสดงออก สามารถอธิบายเรื่องราวต่าง ๆ ได้ชัดเจน ตัดสินใจดี มีความสุขุมรอบคอบ โดยมากผู้นำประเภทนี้สามารถรักษามาตรฐานการกระทำของตนไว้ได้ เพราะการกระทำของเขาเนื่องมาจากใจรัก และความต้องการ มิได้ขึ้นอยู่กับอิทธิพลใด ๆ แต่อย่างไรก็ตาม ผู้นำแบบนี้ อาจล้มตัวก็ได้ ถ้ามีผู้นิยมนับถือมาก ๆ

- หน้าที่และบทบาทของผู้นำ

เราอาจแบ่งหน้าที่ของผู้นำกลุ่ม ได้เป็น 3 ประการ ดังนี้

1) หน้าที่ขบวนการ (Procedural Functions)

หน้าที่ทางขบวนการของผู้นำ ส่วนใหญ่จะเกี่ยวข้องกับการติดต่อสื่อสารกันในระหว่างสมาชิกที่มีต่อการอภิปรายกลุ่ม ผู้นำจะทำหน้าที่รับผิดชอบในเรื่องต่าง ๆ เช่น ดำเนินการอภิปราย สรุปสาระสำคัญที่ได้พูดกัน ป้องกันการสับสนอลหม่าน หรือความไม่มีระเบียบภายในกลุ่มขณะอภิปรายกัน พยายามให้สมาชิกทุกคนมีโอกาสในการพูด แสดงความคิดเห็น และพูดทีละคน รวมทั้งดำเนินการเพื่อให้กลุ่มได้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ ทำให้เกิดความพร้อมเพรียงในการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ในระหว่างสมาชิกของกลุ่ม

2) หน้าที่ทางสังคม (Social Functions)

หน้าที่ทางสังคมของผู้นำ หมายถึง การส่งเสริมมนุษยสัมพันธ์ หรือ ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล การสร้างบรรยากาศที่อบอุ่น เป็นอิสระ เป็นกันเอง เพื่อกระตุ้นให้สมาชิกได้พูด คิด อย่างเป็นอิสระ และ ร่วมกันเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน พัฒนาการรวมกันของกลุ่ม

3) หน้าที่ทางการงาน (Task Functions)

หน้าที่ทางการงานของผู้นำหมายถึง การนำกลุ่มให้ทำงานตามวัตถุประสงค์เพื่อบรรลุความสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้ เช่น เสนอแนะแนวทางแก่กลุ่มที่จะช่วยให้กลุ่มบรรลุเป้าหมาย และเสนอแนะทางวิธีการอื่น ๆ ในกรณีที่กลุ่มพบกับความขัดแย้งกัน เป็นต้น (อ้างจาก จำเริญร ช่างโซคติ, 2521)

ส่วนบทบาทของผู้นำที่ต้องแสดงออก อาจสรุปเป็นข้อ ๆ ได้ ดังนี้

- 1) เป็นผู้กำหนดนโยบาย
- 2) เป็นผู้วางแผนงาน
- 3) เป็นตัวแทนของคณะ
- 4) เป็นที่ปรึกษาของสมาชิก
- 5) เป็นผู้ตัดสินและประนีประนอม
- 6) เป็นผู้รับผิดชอบงานของคณะ
- 7) เป็นบุคคลตัวอย่างของสมาชิก
- 8) เป็นเสมือนบิดามารดาของสมาชิก
- 9) เป็นผู้ให้รางวัลและลงโทษ
- 10) เป็นผู้ใกล้ชิดติดต่อสมาชิก

- ความเกี่ยวข้องกับปทัสสถานของกลุ่ม (Leadership and Group Norms)

บุคคลที่เป็นผู้นำในกลุ่ม จะต้องปฏิบัติตามปทัสสถานของกลุ่มอย่างเคร่งครัด ไม่มีสมาชิกคนใดที่ทำตัวฝ่าฝืนหรือเบี่ยงเบนไปจากปทัสสถานของกลุ่มแล้ว จะได้รับการยอมรับให้อยู่ในสถานภาพที่สูงหรือเป็นผู้นำได้ ต่อเมื่อเขาได้รับความเชื่อถือ จากคนในกลุ่มอย่างเต็มที่แล้ว ผู้นำอาจปฏิบัติตัวเบี่ยงเบนจากปทัสสถานของกลุ่ม หรือทำตัวนอกกฎเกณฑ์ได้บ้าง และยังคงอาจเป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลงกฎเกณฑ์บางสิ่งบางอย่างของกลุ่มอีกด้วย

มีการศึกษาของ Merei (1949) โดยศึกษากับกลุ่มเด็กอายุ 5 ขวบ ในสถานเลี้ยงเด็กกลางวัน โดยจัดให้เด็กอยู่ในห้องที่แยกต่างหากเป็นเวลา 30 นาที หรืออาจมากกว่านี้ในแต่ละวัน พบว่า เด็ก ๆ จะเริ่มพัฒนาแนวปฏิบัติเฉพาะในการอยู่ร่วมกันของช่วงเวลาที่เขากำหนดนี้ เช่น โคนิ่งตรงไหน เกมอะไรที่เล่นกัน เป็นต้น ต่อมาเขานำเด็กคนหนึ่ง ซึ่งเป็นเด็กที่ครูพิจารณาเลือกว่า มีความสามารถในการเป็นผู้นำ เข้ามานำใน กลุ่ม เด็กที่เข้ามาใหม่จะมีอายุมากกว่า แข็งแรงกว่า และมีอำนาจเหนือกว่าเด็ก ๆ ในกลุ่ม

ผลการศึกษา ปรากฏว่า เด็กที่เป็นผู้นำพยายามที่จะเสนอความคิดเห็นของเขาให้แก่กลุ่มว่า กลุ่มควรจะทำอย่างไร เล่นอะไร แต่เด็กอื่น ๆ ให้ความสนใจข้อเสนอของเขาน้อยมาก และยืนยันที่จะทำแบบเดิม เด็กที่เป็นผู้นำเริ่มเรียนรู้ว่า เขาควรจะทำตามรูปแบบเดิมของกลุ่ม ในขณะที่เดียวกัน ลักษณะผู้นำของเขาจะแสดงออกด้วยการออกคำสั่ง ในที่สุด เด็กอื่น ๆ ก็เริ่มทำตามเขา และ แสดงการยอมรับในการนำของเขา ซึ่งหลังจากที่ผู้นำปฏิบัติตามปทัสสถานของกลุ่มแล้ว จนได้รับการยอมรับ ต่อมาพบว่า เขายังนำการเปลี่ยนแปลงใหม่ ๆ ให้เกิดขึ้นในกลุ่มด้วย

ดังนั้น การปฏิบัติตามปทัสสถานอย่างเคร่งครัดของผู้นำ จึงเป็นสิ่งที่สมาชิกคาดหวังให้ผู้นำมี เพราะผู้นำต้องเป็นตัวอย่างที่ดีแก่สมาชิก ถึงแม้ว่า ภายหลังจากผู้นำอาจทำตัวเบี่ยงเบนไปจากกฎเกณฑ์ไปบ้าง สมาชิกก็ยังไม่ถือโทษ และอาจมองข้ามไป ทั้งนี้ เนื่องจาก ผู้นำได้รับความเชื่อถือ ความศรัทธามาก่อน ซึ่งลักษณะนี้เรียกว่า Idiosyncrasy Credit ซึ่ง Hollander และ Julian (1969) ยืนยันว่า พฤติกรรมคล้อยตามกลุ่ม เป็นการสร้างสม Idiosyncrasy Credit และทำให้คนอื่นไม่ถือสา เมื่อแสดงอะไรที่เบี่ยงเบนไปจากปทัสสถาน

- ภาวะการนำกับวิกฤตการณ์ของกลุ่ม (Leadership and Crises)

ระหว่างที่เกิดวิกฤตการณ์ บทบาทของผู้นำไม่เพียงแต่จะทวีความสำคัญขึ้น แต่ยังมีผลและเสียง Hamblin (1958) พบว่า เมื่อกลุ่มมีการเปลี่ยนแปลงกฎหรือการปกครอง อิทธิพลจะตกอยู่ในมือของสมาชิกที่มีท่าทีว่าจะขึ้นเป็นผู้นำ แต่อิทธิพลนั้นจะคงอยู่ในช่วงเวลาสั้น ๆ ถ้าเขาล้มเหลวในการแก้ไขวิกฤตการณ์ อิทธิพลที่เขาจะมีก็จะหมดไป และจะมีการเปลี่ยนหมุนเวียนตัวผู้มีอิทธิพล ขึ้นมาแทนที่กันไปเรื่อย ๆ

- ภาวะการนำกับความเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกันของกลุ่ม (Leadership and Group Solidarity)

ผู้นำจะทำให้เกิดความเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกันของกลุ่ม ได้อย่างไร Homans (1974) กล่าวว่า ผู้นำมี "อำนาจในหน้าที่" หรือ "อำนาจในการบังคับบัญชา" รวมกับอำนาจ (Power) ที่เขามีอยู่เป็นอำนาจที่เขาได้รับการยอมรับ จากผู้ใต้บังคับบัญชา อำนาจในหน้าที่ นี้ นักสังคม

วิทยา เรียกว่า อำนาจตามกฎหมาย (Legitimate Power) Homans เชื่อว่า พลังอำนาจ (Power) และอำนาจในการบังคับบัญชา เป็นสิ่งที่ผู้นำหรือผู้ใดคนหนึ่ง ใช้ในการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของบุคคลอื่น เมื่อคนหนึ่งมีอำนาจเหนืออีกคนหนึ่ง เขาสามารถที่จะให้คุณและโทษแก่ผู้นั้นได้ ดังนั้นเมื่อสมาชิกทำตามคำแนะนำ และคำสั่งของผู้นำก็เพราะเขาหวังที่จะได้รับรางวัล (Reward) ในขั้นปลาย

อาจกล่าวได้ว่า อำนาจในการบังคับบัญชา ของผู้นำ ทำหน้าที่เช่นเดียวกันปทัสสถานของกลุ่มที่มีอยู่ ซึ่งเป็นสิ่งที่ทำให้เกิดความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน และความมั่นคงของกลุ่ม อำนาจในการบังคับบัญชา ของผู้นำจะแสดงออกโดยการสั่ง บังคับและชักจูงซึ่งต้องเป็นที่ยอมรับและนำไปปฏิบัติจากสมาชิกทั้งหลายในกลุ่ม ดังนั้น ปทัสสถานของกลุ่ม และผู้นำเป็นจักรกลสำคัญต่อความเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกันของกลุ่ม

- การจำแนกชนิดของผู้นำ

เราอาจจำแนกชนิดหรือแบบต่าง ๆ ของผู้นำได้ โดยพิจารณาจากลักษณะ 3 ประการนี้

- 1) พิจารณาสถานะของผู้นำ หรือลักษณะที่ผู้นำได้มาซึ่งอำนาจ
- 2) พิจารณาลักษณะ และวิธีการที่ผู้นำใช้อำนาจ
- 3) พิจารณาจากลักษณะ และวิธีการทำงาน หรือบทบาทที่ผู้นำแสดงออก

1) ลักษณะที่ผู้นำได้มาซึ่งอำนาจ แบ่งผู้นำได้ดังนี้

1.1 ผู้นำแบบใช้พระเดช (Legal Leader) คือผู้นำที่ได้มาซึ่งอำนาจจากตัวบทกฎหมาย และมักยึดถือกฎหมายและระเบียบแบบแผนเป็นที่ตั้งการปฏิบัติงาน ขาดการยืดหยุ่น เพื่อให้สอดคล้องกับเหตุการณ์ มักพิจารณาผู้ร่วมงานไปในทางลบ

1.2 ผู้นำแบบใช้พระคุณ (Charismatic Leader) คือผู้นำที่มีอำนาจและศิลปะในการจูงใจสมาชิกในกลุ่มให้ปฏิบัติตาม ผู้นำแบบนี้มีลักษณะพฤติกรรมในทางอ่อนโยน ละมุนละไม เห็นอกเห็นใจผู้ร่วมงาน มุ่งสร้างมนุษยสัมพันธ์

1.3 ผู้นำแบบพ่อพระ (Symbolic Leader) คือผู้นำที่มีลักษณะเป็นสัญลักษณ์ อยู่ในตำแหน่งที่ควรแต่การเคารพนับถือ ได้แก่ องค์พระมหากษัตริย์ ซึ่งได้รับการเทอดทูนจากปวงชนในฐานะองค์ประมุขของประเทศ

2) ลักษณะและวิธีการที่ผู้นำใช้อำนาจ แบ่งผู้นำได้ดังนี้

2.1 ผู้นำแบบอัตตาธิปไตย (Autocratic Leadership) คือผู้นำที่นิยมใช้อำนาจหน้าที่อยู่เกือบตลอดเวลา เปลี่ยนแปลงวัตถุประสงค์ตัดสินใจสั่งการ ตามอารมณ์ มุ่งประโยชน์ส่วนตน

มากกว่าส่วนรวม เพื่อแสดงว่ามีอำนาจ ผู้ขาดการแก้ปัญหา ไม่ยอมรับฟังความคิดเห็นของสมาชิกในกลุ่ม หรือผู้ร่วมงาน การออกคำสั่ง หรือวินิจฉัยปัญหาใด ๆ สมาชิกมีหน้าที่ต้องเชื่อฟังและปฏิบัติตาม

2.2 ผู้นำแบบเสรีนิยม คือ ผู้ที่มีภาวะของการเป็นผู้นำแต่ชื่อเท่านั้น การใช้อำนาจควบคุมสมาชิกในกลุ่มมีน้อยมาก หรือแทบไม่มีเลย สมาชิกของกลุ่มได้รับเสรีภาพในการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ อย่างเต็มที่ตามใจชอบ วัตถุประสงค์ของงานไม่แน่นอน ไม่มีหลักควบคุมดูแล

2.3 ผู้นำแบบประชาธิปไตย(Democratic Leadership) คือผู้นำที่สนับสนุนและส่งเสริมสมาชิกในกลุ่มหรือผู้ร่วมงานให้แสดงข้อคิดเห็นต่าง ๆ อย่างเสรี และนำความคิด ข้อเสนอแนะจากการประชุมร่วมกัน มาพิจารณาอภิปรายแสดงความคิดเห็น เพื่อสรุปหาแนวทางปฏิบัติการปฏิบัติงานมีความไว้วางใจกัน มีสัมพันธภาพที่ดี มีการร่วมมือ และ ประสานงานอย่างจริงจังและเต็มที่

3) ลักษณะวิธีการทำงาน หรือ บทบาทที่ผู้นำแสดงออก แบ่งผู้นำได้ดังนี้

3.1 ผู้นำแบบเจ้าระเบียบ (Regulative Leadership) คือผู้นำที่มักยึดระเบียบแบบแผนเป็นเกณฑ์สำคัญในการปฏิบัติงาน ไม่ชอบความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับสมาชิกของกลุ่มหรือผู้ร่วมงาน เป็นไปในลักษณะเจ้านายกับลูกน้อง ผู้ร่วมงานต้องระวังตัวตลอดเวลา การติดต่อสื่อสารเป็นไปในรูปการติดต่อสื่อสารทางเดียว

3.2 ผู้นำแบบบงการ (Directive Leadership) คือผู้นำที่ชอบปฏิบัติงานแบบใช้อำนาจวิธีสั่งงานแบบเดียว แต่ไม่รู้จักริวิธสนและทำงาน ขาดมนุษยสัมพันธ์ บรรยากาศของการทำงานเต็มไปด้วยความกลัวและหวาดเกรง ความสัมพันธ์ของผู้นำและผู้ร่วมงานเป็นไปในรูปพิธีการหรือไม่เป็นกันเอง

3.3 ผู้นำแบบผู้เชี่ยวชาญ (Expert Leadership) คือผู้นำที่มีความรู้เชี่ยวชาญในเฉพาะสาขาวิชาที่ได้รับการฝึกฝนอบรมมาโดยเฉพาะ จนได้รับการยกย่องนับถือจากสมาชิกผู้ร่วมงาน ผลักดันให้รับตำแหน่งของผู้นำโดยที่ตัวเองไม่ต้องการมีบทบาท หรือมีอำนาจในการควบคุมสมาชิกของกลุ่ม ภาวะของการเป็นผู้นำยอมรับขึ้นอยู่กับบุคลิกภาพและความมีประสบการณ์ของผู้นำ เป็นเกณฑ์สำคัญ

3.4 ผู้นำแบบจูงใจ (Persuasive Leadership) คือผู้นำที่ยอมให้สมาชิกของกลุ่มหรือผู้ร่วมงาน ร่วมพิจารณาแสดงความคิดเห็นใช้ดุลยพินิจ เพื่อหาทางบรรเทาการต่อต้าน การติดต่อระหว่างกัน เป็นไปในรูปการติดต่อสื่อสารทั้ง 2 ทาง ความสัมพันธ์มักเป็นในรูปของกลุ่ม ที่มีสามัคคีธรรมสูง ผลสำเร็จของงานเป็นส่วนรวม

3.5 ผู้นำแบบร่วมมือร่วมใจ (Participation Leadership) คือผู้นำที่นิยมการปรึกษาหารือ และเสริมสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างผู้นำและผู้ร่วมงาน ยึดหลักประนีประนอมกัน และแลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกัน ในฐานะร่วมงานกัน ผู้นำแบบนี้ส่วนใหญ่จะคล้าย ๆ กับผู้นำแบบจงใจ แต่ต่างกันที่ แบบจงใจใช้ศิลปะการจงใจเมื่อต้องการให้ผู้ร่วมงานปฏิบัติงาน และในกลุ่มอาจมีผู้ไม่ให้ความร่วมมือได้ แบบร่วมมือร่วมใจ นิยมใช้วิธีการร่วมมือร่วมใจในการแสดงความคิดเห็น และการปฏิบัติตน และสมาชิกเกือบทั้งหมดมักให้ความร่วมมืออย่างเต็มใจ

3.6 ผู้นำแบบบิดามารดา (Parental Leadership) คือผู้นำที่แสดงบทบาทโดยการทำตนเป็นบิดามารดาของสมาชิกของกลุ่ม มีความต้องการให้สมาชิกของกลุ่มเชื่อฟังตน ต้องการได้รับความเคารพนับถือดุจบิดามารดา หรือต้องการความจงรักภักดีจากลูกน้อง (สมพงษ์ เกษมสิน, 2513)

สรุปแล้ว ผู้นำและภาวะการนำในกลุ่มเป็นสิ่งที่สำคัญอย่างยิ่งต่อกลุ่มหรือหมู่ใด คณะใด มีการศึกษาที่ยืนยันได้ว่า ถึงแม้สมาชิกในกลุ่มจะขาดความสามัคคีกัน หรือความสามัคคีของกลุ่มมีน้อย แต่ถ้าตัวผู้นำดี เข้มแข็ง มีลักษณะความเป็นผู้นำ แล้วละก็ กลุ่มนั้นจะยังดำรงอยู่ได้ เปรียบเสมือนประเทศที่กำลังระส่ำระสาย คนในชาติแตกความสามัคคีกัน แยกเป็นพวกพ้อง แต่ผู้นำมีความหนักแน่น มั่นคง ไม่ท้อถอย มีความชาญฉลาด สามารถแก้ปัญหาได้ดี ก็สามารถจะพาบ้านเมืองให้พ้นภัยพินมรสุมไปได้ในที่สุด

สิ่งสำคัญอีกประการหนึ่ง ที่ควรจะกล่าวถึง ในเรื่องของผู้นำ ก็คือ การเป็นผู้นำไม่ใช่เป็นสิ่งเฉพาะตัว หรือพรสวรรค์ ที่ไม่อาจมีได้ทุกคน ไม่จำเป็นว่าถ้าเราไม่มี คุณสมบัติอย่างนี้ ๆ แล้วจะเป็นผู้นำไม่ได้ เพราะ การนำอาจเปลี่ยนมือจากผู้นำคนเดิมได้ ไปตามสถานการณ์ตามวัตถุประสงค์ของกลุ่ม ดังนั้น จึงมีสิ่งที่จะต้องคำนึงว่า คนเราทุกคนสามารถเป็นผู้นำได้ และภาวะการนำเป็นสิ่งที่เรียนรู้กันได้ ฝึกฝนให้เกิดทักษะได้ ไม่จำเป็นว่า เราจะต้องเป็นแต่ผู้ตามเสมอไป แต่เมื่อไรใครก็ตามที่เป็นผู้นำแล้ว ก็ควรเปิดโอกาสให้คนอื่นขึ้นมาแทนที่บ้าง กลับไปเป็นผู้ตามบ้าง เปลี่ยนบทบาทกัน

สุดท้ายนี้ ขอยกคำประพันธ์ของ เหลาจื้อ เกี่ยวกับ ผู้นำไว้ดังนี้:-

“ผู้นำที่ดีที่สุด คือ เมื่อคนทั้งหลาย เพียงแต่ทราบว่าเขาอยู่ในที่นั่นด้วย ผู้นำที่ไม่สู้ดีนัก คือ ผู้นำที่ผู้คนต้องยกย่อง และเชื่อฟังเขา ผู้นำที่เลวที่สุด คือผู้นำที่คนทั้งหลายดูถูก ถ้าท่านไม่ให้เกียรติแก่ผู้อื่น ๆ ก็ไม่ให้เกียรติแก่ท่านเช่นเดียวกัน แต่ผู้นำที่ดีนั้นคือ ผู้ที่พูดน้อย และเมื่อทำงานสำเร็จสมดังความมุ่งหมาย คนทั้งหลายจะพากันกล่าวว่า เราเป็นผู้ที่ทำงานนี้สำเร็จ”

- บทสรุป

ในบทนี้เป็นเรื่องของผู้นำ และภาวะการนำในกลุ่ม เริ่มตั้งแต่ความหมายของผู้นำ ลักษณะต่าง ๆ ที่ผู้นำควรมี โอกาสในการเป็นผู้นำ หน้าที่และบทบาทของผู้นำ และการแบ่งชนิดของผู้นำออกเป็นแบบต่าง ๆ

- คำถามท้ายบท

- 1) ผู้นำคือใคร มีความหมายอย่างไร?
- 2) คุณลักษณะที่ผู้นำควรมี มีอะไรบ้าง?
- 3) การแสดงออกซึ่งลักษณะผู้นำ แสดงออกได้อย่างไร มีกี่ลักษณะ?
- 4) จงกล่าวถึง ความเป็นผู้นำในกลุ่มที่ไม่เป็นทางการ
- 5) จงเปรียบเทียบผู้นำแบบเผด็จการ, แบบเสรีนิยม และแบบประชาธิปไตยมาโดยละเอียด
- 6) การจำแนกผู้นำตามการได้มาซึ่งอำนาจ แบ่งผู้นำได้เป็นกี่แบบ และแต่ละแบบมีลักษณะอย่างไร?