

## บทที่ 2

### แนวความคิด ทฤษฎี และวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาวิจัยเกี่ยวกับภาวะความเป็นผู้นำนั้น ได้มีการศึกษามานานหลายปี จนมีผู้ศึกษาและนักวิชาการเขียนทฤษฎีและตำราไว้เป็นจำนวนมากมาย และต่างมีมุมมองให้ความสำคัญของผู้นำในลักษณะที่แตกต่างกัน สำหรับในบทนี้ จะแบ่งการนำเสนอเป็น 2 ส่วน คือ ส่วนที่ 1 แนวความคิดและทฤษฎี ส่วนที่ 2 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

#### แนวความคิดเกี่ยวกับภาวะความเป็นผู้นำ (Leadership)

ภาวะความเป็นผู้นำได้มีผู้ศึกษาเรียกกันหลากหลาย เช่น ภาวะผู้นำ ความเป็นผู้นำ หรือประมุขศิลป์ หรือภาวะความเป็นผู้นำ แต่อย่างไรก็ตาม คำนี้ก็มาจากรูปศัพท์ภาษาอังกฤษคำเดียวกัน คือ “Leadership” ปรากฏว่าได้นักวิชาการเสนอแนวความคิดหรือคำจำกัดความไว้มากมาย

เบน (Ben 1950, 4-5) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำว่าเป็นคุณสมบัติของการที่บุคคลใช้อิทธิพลต่อบุคคลอื่น และสามารถทำให้อีกบุคคลอื่นรับฟังและเห็นด้วยกับวัตถุประสงค์ของกลุ่ม ขอมทำตามคำแนะนำของเขา ทั้งนี้เพื่อให้กลุ่มดำเนินตามวัตถุประสงค์

โบการ์ดัส (Bogardus 1964, 3-13) ได้กล่าวว่า ภาวะความเป็นผู้นำคือบุคลิกภาพในการกระทำภายใต้เงื่อนไขของกลุ่ม ซึ่งเป็นกระบวนการทางสังคมที่เกี่ยวข้องกับบุคคลทั้งในเชิงขวัญเพื่อให้มีภาวะผู้นำครอบงำบุคคลอื่นใด

ทีด (Tead 1955 อ้างถึงใน ผจก ครุฑคิลกกานันท์ 2521, 11) ได้ให้ความหมายของความเป็นผู้นำไว้เหมือนกันว่า ความเป็นผู้นำเป็นการกระทำของบุคคลหรือกลุ่มบุคคลที่มีอิทธิพลชักนำให้สมาชิกของกลุ่ม หรือผู้ร่วมงานยอมรับนับถือ และร่วมมือดำเนินการอย่างใดอย่างหนึ่งไปสู่เป้าหมายที่พึงปรารถนาโดยที่ทุกคนมีความรู้สึกพึงพอใจ

สต็อกคิลล์ (Stogdill 1974 อ้างถึงใน สมยศ นาวิการ 2536, 400-401) ซึ่งให้เห็นว่า คำนิยามของความเป็นผู้นำที่แตกต่างกันมีอยู่เป็นจำนวนมากเหมือนกับบุคคลที่ให้ความหมายของแนวความคิด จึงพอสรุปได้ว่าความหมายของความเป็นผู้นำว่า เป็นกระบวนการของการสั่งการและการใช้อิทธิพลต่อกิจกรรมต่างๆของสมาชิกของกลุ่ม นั่นคือ

ประการแรก ความเป็นผู้นำต้องเกี่ยวข้องกับบุคคลอื่น ผู้ตามหรือผู้ใต้บังคับบัญชา ถ้าหากว่าปราศจากผู้ตามหรือผู้ใต้บังคับบัญชาแล้ว คุณสมบัติของความเป็นผู้นำของบุคคลจะไม่มี ความหมาย

ประการที่สอง กระบวนการของความเป็นผู้นำเกี่ยวข้องกับการจัดสรรอำนาจที่ไม่เท่าเทียมกันระหว่างผู้นำและสมาชิกของกลุ่ม ผู้นำสามารถสั่งการกิจกรรมบางอย่างของสมาชิกกลุ่ม นั่นคือ สมาชิกของกลุ่มจะถูกบังคับหรือเต็มใจเชื่อฟังการสั่งการของผู้นำ สมาชิกของกลุ่มไม่สามารถสั่งการกิจกรรมของผู้นำได้

ประการที่สาม คำนิยามนี้ได้ชี้ให้เห็นว่า ผู้นำสามารถใช้อิทธิพลกับผู้ตามหรือผู้ใต้บังคับบัญชาของพวกเขา นอกเหนือจากการสั่งการที่เป็นไปตามอำนาจหน้าที่ที่มีต่อผู้ตาม หรือผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาแล้ว หรือกล่าวในอีกทำนองหนึ่ง คือ ผู้นำไม่เพียงแต่สามารถบอกกล่าวผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาของพวกเขาว่า ให้ทำอะไรเพียงอย่างเดียว ผู้นำยังมีอิทธิพลต่อการดำเนินงานของผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาอีกด้วย

แฮมพ์ฮิลล์ (Hamphill 1950 อ้างถึงใน ภูมิชัย ราชพิตร 2536, 15) อธิบายถึงภาวะความเป็นผู้นำไว้ว่า เป็นการแสดงออกถึงการกระทำของบุคคลซึ่งเกี่ยวกับการ

กระทำของมวลชน โดยสามารถทำให้งานของมวลชนสำเร็จลุล่วงไปด้วยดี มีประสิทธิภาพและภาวะความเป็นผู้นำที่เกิดได้มี 3 ลักษณะ คือ

1. เกิดจากอำนาจตามด้วยทฤษฎีหมายหรือโดยชนบธรรมเนียมประเพณีในสังคม
2. เกิดจากการใช้อำนาจบารมีของผู้นำเอง
3. เกิดจากการใช้เทคนิคการแสดงบทบาท เช่น ภาวะความเป็นผู้นำแบบผู้เชี่ยวชาญ เป็นต้น

สมพงษ์ เกษมสิน (2526, 220-221) ให้ความหมายคำว่า ภาวะผู้นำหรือภาวะความเป็นผู้นำ คือ การที่ผู้นำในกลุ่มสามารถชักนำ และใช้อิทธิพลในความสัมพันธ์ซึ่งมีอยู่กับสมาชิกส่วนใหญ่ในสถานการณ์ต่าง ๆ กัน เพื่อกำหนดการดำเนินกิจกรรมและใช้กระบวนการใดๆ เพื่อผลมุ่งให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดคาดหวังไว้

ชุบ กาญจนประกร (2526, 290-291) ให้ความหมายของภาวะผู้นำว่าเป็นกระบวนการที่ผู้เป็นหัวหน้าใช้ เพื่อให้มีอิทธิพลอยู่เหนือจิตใจลูกน้อง เน้นสาระสำคัญคือ ความสามารถของหัวหน้าที่จะต้องบากบั่น ฝ่าฟันอุปสรรคในการเข้าสู่เป้าหมายซึ่งย่อมต้องขึ้นอยู่กับบุคลิกภาพของหัวหน้าเป็นสำคัญ

จำเรียง ภาวิจิตร (2537, 157-159) ศึกษาวิจัยเกี่ยวกับผู้นำ มองว่าความเป็นผู้นำย่อมหมายรวมไปถึงการทำหน้าที่สำคัญๆ เช่น

1. ริเริ่มสร้างสรรค์การกระทำ
2. ชี้แนะและกระตุ้นกลุ่ม รวมทั้งมอบหมายอำนาจความรับผิดชอบและยอมรับกัน
3. คลี่คลายและขจัดข้อขัดแย้งของกลุ่ม
4. จัดหาข้อมูลข่าวสารที่พึงประสงค์

นอกจากนั้นจำเรียงยังมองว่าการพัฒนาผู้นำ คือการพัฒนาความสามารถทั่วไป อันทำให้คนสามารถกระทำหน้าที่ได้ผลในสถานการณ์หลายๆแบบที่แตกต่างกัน ถึง

สำคัญที่สุดคือ การพัฒนาความรู้ ทักษะ ทักษะ ทักษะ ความเข้าใจ ตลอดจนจิตสำนึกถึงความรับผิดชอบด้วยความตระหนักและเต็มใจ

โดยสรุป ภาวะผู้นำเป็นเรื่องที่สำคัญ เพราะกิจกรรมต่างๆจะทำให้การดำเนินงานเป็นไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ ต้องมีผู้ตามหรือสมาชิกภายในกลุ่มยอมรับในความเป็นผู้นำตามปัจจัยดังกล่าว ผู้นำจึงจะสามารถใช้อำนาจและอิทธิพลเหนือผู้ตาม การได้มาซึ่งอำนาจของผู้นำมีทั้งจากตัวบทกฎหมาย บารมี เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการบริหารที่ดี และประสบความสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ

### การเกิดภาวะความเป็นผู้นำ

ลักษณะการเกิดผู้นำและการสร้างภาวะความเป็นผู้นำนั้น มีอยู่หลากหลาย อาทิ เช่น

โสภา ชูพิกุลชัย (2522, 74-77) อธิบายลักษณะการกำเนิดผู้นำไว้ดังนี้

1. ทฤษฎีมหาบุรุษ (Greatman Theory) ผู้นำเกิดขึ้นจากการที่บุคคล มีคุณลักษณะพิเศษที่ตกทอดกันมา การเปลี่ยนแปลงในชีวิตสังคมหรือในกลุ่ม จะเป็นผลมาจากบุคคลประเภทนี้ ซึ่งเป็นผู้มีความสามารถ มีความฉลาดผิดไปจากคนอื่น ดังนั้นการเกิดภาวะความเป็นผู้นำจึงเป็นไปในลักษณะประเพณีสืบทอดกันมา

2. ทฤษฎีสถานการณ์ (Situational Theory) ผู้นำเกิดขึ้นจากสถานการณ์สิ่งแวดล้อมต่างๆ ซึ่งเป็นพลังภายนอก เป็นพลังที่ตัวผู้นำเอง ไม่สามารถควบคุมได้ หรือถ้าควบคุมได้ก็เป็นเพียงส่วนน้อย เช่น สงครามทำให้เกิดวีรบุรุษ (ผู้นำ) สถานการณ์แวดล้อมเหล่านี้ จะเป็นพลังผลักดันให้เกิดผู้นำขึ้น ดังนั้นภาวะผู้นำที่จะเกิดขึ้น จึงขึ้นอยู่กับสถานการณ์และสิ่งแวดล้อมเป็นสำคัญ

3. ทฤษฎีทางสังคมมิติ (Sociometric approach) ผู้นำเกิดขึ้นเพราะความนิยมชมชอบและเป็นที่ยอมรับของสมาชิกในสังคมนั้น และได้เลือกขึ้นมาเป็นผู้นำ ดังนั้นภาวะความเป็นผู้นำจึงขึ้นอยู่กับบุคลิกภาพ ความรู้ และความสามารถของผู้นำที่ได้ถูกเลือกขึ้นมา

ดังนั้น ความเป็นผู้นำจึงเป็นลักษณะของพฤติกรรมที่บุคคลแสดงออกมา และมีผลต่อการปฏิสัมพันธ์กับกลุ่มความสามารถที่แสดงออก เกิดขึ้นระหว่างที่มีการทำงาน

ร่วมกัน หรือร่วมอยู่ในเหตุการณ์หนึ่งด้วยกัน อันมีผลทำให้บุคคลอื่นยอมรับนับถือ หรือให้ความร่วมมือในการปฏิบัติการกิจไปสู่เป้าหมาย ความสำเร็จของคณะบุคคลนี้ไม่จำเป็นจะต้องอาศัยอำนาจหน้าที่เสมอไป และอาจกล่าวได้ว่า ความเป็นผู้นำเป็นคุณสมบัติในตัวของผู้คนทุกคน ในชุมชนหรือในองค์กรหนึ่ง ผู้นำหรือหัวหน้าที่ได้รับเลือกจากสมาชิกในชุมชน ย่อมมีที่มาหรือเกิดขึ้นในรูปแบบที่แตกต่างกัน เช่นเดียวกับการแสดงบทบาทให้สมาชิกยอมรับในลักษณะใด โดยแต่ละคนจะมีมากหรือน้อยแตกต่างกัน

### ลักษณะของผู้นำ

ลักษณะของผู้นำนั้น ราฟ เอ็ม สต็อกคิล (Stogdill 1974, 74-75 อ้างถึงในมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมราช 2529, 97-99) เป็นผู้หนึ่งที่ได้ทำการทบทวนวรรณกรรมต่างๆ (review literature) เกี่ยวกับคุณลักษณะของความเป็นผู้นำ หลังจากนั้นจึงได้จำแนกคุณลักษณะของความเป็นผู้นำออกเป็น 6 ประเภท คือ

1. คุณลักษณะทางกายภาพ (physical characteristics) ได้แก่ อายุ ลักษณะท่าทาง ส่วนสูง และน้ำหนัก
2. ภูมิหลังทางสังคม (social background) โดยเน้นปัจจัยการศึกษาสถานภาพทางสังคมและการเจริญฐานะทางสังคม
3. สถิติปัญญาความรู้ความสามารถ (intelligence) โดยได้ตรวจสอบถึงความสัมพันธ์ระหว่างสติปัญญา ความรู้ ความสามารถกับสถานภาพความเป็นผู้นำ
4. บุคลิกภาพ (personality) ได้มีการพิจารณาตรวจสอบปัจจัยทางด้านบุคลิกภาพคือ มีความเชื่อมั่นในตนเอง เป็นต้น
5. ลักษณะที่เกี่ยวกับงาน (task-related characteristics) ผู้นำตามคุณลักษณะแบบนี้จะมีความต้องการความสำเร็จ และความรับผิดชอบสูง มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ เป็นต้น
6. ลักษณะต่างๆทางสังคม (social characteristics) ผลจากการศึกษาได้เสนอแนะว่าผู้นำตามคุณลักษณะแบบนี้ เป็นผู้ที่ต้องการมีส่วนร่วมในกิจกรรมต่างๆอย่างกระตือรือร้น เป็นผู้ที่ชอบการติดต่อพบปะสังสรรค์กับบุคคลอื่น และให้ความร่วมมือ

กับบุคคลต่างๆดี ซึ่งผู้นำคนใดก็ตามที่มีคุณลักษณะดังกล่าว มักจะมีส่วนที่ทำให้ความเป็นปึกแผ่นของกลุ่มเหนียวแน่น

คิธ เดวิส (Davis 1972, 103-104) ได้กล่าวถึงลักษณะผู้นำที่ดีดังนี้

1. ความฉลาดหลักแหลม (intelligence) ได้แก่ ความสามารถในการเข้าใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความสมานฉันท์ในการปฏิบัติงาน ซึ่งจะต้องอาศัยความชำนาญในการสื่อสาร (communication) เป็นส่วนประกอบ
2. ความเป็นผู้ใหญ่และมีใจกว้าง จะต้องไม่เป็นผู้โลเล มีความเชื่อมั่นในตนเอง และยอมรับความคิดเห็นของผู้อื่น เป็นผู้มีทัศนคติกว้าง สนใจในสิ่งแวดล้อมโดยทั่วไป
3. มีพลังใจและปรารถนาที่จะบรรลุความสำเร็จ เพื่อที่จะเป็นที่ยอมรับนับถือของคนทั่วไป ในการนี้จะต้องมีเป้าหมายในชีวิตที่ก้าวหน้าและจะต้องผลักดันตนเองไปสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้ และเมื่อบรรลุถึงเป้าหมายระดับหนึ่งแล้ว จะต้องสร้างเป้าหมายระดับต่อไป เพื่อยกระดับความสำเร็จให้สูงขึ้น
4. มีทัศนคติในด้านมนุษยสัมพันธ์ ซึ่งผู้นำจะต้องถือว่าความสำเร็จของงานขึ้นอยู่กับความร่วมมือร่วมใจของผู้ใต้บังคับบัญชา ตลอดจนผู้ร่วมงานทุกระดับ ผู้นำจะต้องไม่หมกมุ่นอยู่แต่เฉพาะงาน แต่ควรจะออกมาคบหาสมาคมกับบุคคลทั่วไปให้มาก และจะต้องมีทัศนคติอันดีต่อผู้ใต้บังคับบัญชา โดยยอมรับความมีศักดิ์ศรีของผู้ใต้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน

ฟีดเลอร์ (Fiedler 1967, 157-158) กล่าวว่า ลักษณะของผู้นำขึ้นอยู่กับสถานการณ์ สภาพแวดล้อม ทัศนคติ และแนวความคิดของบุคคล รวมทั้งความคาดหวังและการสนองตอบของผู้ตาม ตลอดจนขึ้นอยู่กับเวลาและประสบการณ์ในการปฏิบัติงานของผู้นำ นอกจากนี้ยังต้องพิจารณาดำแหน่งที่อยู่ในอำนาจของผู้นำ (position power) โครงสร้างของงาน (task structure) กลุ่มคนในองค์กรที่มีภาษาและวัฒนธรรมแบบเดียวกัน และความสัมพันธ์ของผู้ใต้บังคับบัญชาด้วย

เบส (Bass 1950, 87-89) ได้พิจารณาความเป็นผู้นำ โดยแบ่งลักษณะของการเป็นผู้นำเป็น 4 ลักษณะคือ

1. สถานภาพ (status) คือ ลักษณะการเป็นผู้นำเหมือนกับความสำคัญของตำแหน่งของคนนั้นๆ
2. การยกย่องนับถือ (esteem) ถือว่าลักษณะความเป็นผู้นำเป็นที่ยอมรับและความสนใจ ผู้ได้รับการยกย่องนับถือมักจะได้รับการคัดเลือกให้เป็นผู้นำด้วย
3. พฤติกรรม (behavior) คือ ผู้ที่แสดงพฤติกรรมในการนำ เนื่องจากมีตำแหน่งต่างกัน พฤติกรรมในการนำก็ต่างกันออกไปด้วย
4. อิทธิพล (influence) การเป็นผู้นำก็คือการมีอิทธิพลเหนือคนอื่นและชักนำให้คนอื่นปฏิบัติตาม เพื่อพบและบรรลุวัตถุประสงค์ตามเป้าหมาย

นอกจากนี้ จากการศึกษาเปรียบเทียบเกี่ยวกับลักษณะของผู้นำของ โรส จี. เมอร์รี และชาร์ล อี. เฮนรี (Murry and Hendry 1958, 161-172) ได้สรุปแนวคิดเกี่ยวกับลักษณะของผู้นำไว้ 3 ประการคือ

1. ความเป็นผู้นำเป็นคุณสมบัติที่ซ่อนอยู่ภายในของผู้นำแต่ละคน (leadership as trait within individual leader) สมัยก่อนมีความเชื่อกันว่าความเป็นผู้นำเป็นผลมาจากพันธุกรรม หรือสิ่งที่ติดตัวมาแต่กำเนิด (leaders were born not made) สิ่งที่ทำให้บุคคลกลายเป็นผู้นำนั้น เป็นคุณสมบัติที่ซ่อนอยู่ภายใต้ตัวของแต่ละคน
2. ลักษณะความเป็นผู้นำขึ้นอยู่กับโครงสร้างของกลุ่ม มากกว่าในแต่ละบุคคล ความเป็นผู้นำในกลุ่มถูกกำหนดโดยผลรวมของทัศนคติ ความต้องการของกลุ่ม กลุ่ม และผู้นำเป็นสิ่งที่แยกจากกันไม่ได้ ถ้าไม่มีกลุ่มก็ไม่มีผู้นำ แต่ถ้ากลุ่มขาดผู้นำกลุ่มนั้นก็ยากที่จะเจริญก้าวหน้าได้ การเป็นผู้นำเป็นกระบวนการที่จำเป็นต้องทำหน้าที่ทั้งในการนำและการบริหาร
3. ลักษณะความเป็นผู้นำขึ้นอยู่กับสถานการณ์ (leadership as a function of situation) สถานการณ์มีบทบาทต่อความเป็นผู้นำมาก สถานการณ์ที่กลุ่มกำลังเผชิญหน้าก่อให้เกิดผู้นำได้ ความเป็นผู้นำจึงขึ้นกับสถานการณ์ วัฒนธรรม ขนบธรรมเนียม ประเพณีของกลุ่มหรือองค์กรนั้นๆ

ออร์คเวย์ ทีด (Teard 1935, 83) ได้กล่าวถึงลักษณะแห่งความเป็นผู้นำ ได้แก่

1. มีจินตนาการ
  2. เห็นการณ์ไกล
  3. รู้จักผ่อนสั้นผ่อนยาว
  4. มีความสามารถรอบตัว
  5. รู้จักเหนี่ยวรั้งตัวเองไม่ให้ทำอะไรโดยวู่วามหรือโดยไร้เหตุผล
- นอกจากนี้ ออร์คเวย์ ทีด ยังได้กล่าวถึงคุณสมบัติของผู้นำดังนี้

1. มีพลังทางร่างกาย
2. มีประสาทดี
3. มีจิตมุ่งมั่น
4. มีความกระตือรือร้น
5. มีอัธยาศัยไมตรีต่อคนทั่วไป
6. มีความซื่อสัตย์สุจริต
7. มีความรู้
8. สามารถตัดสินใจ
9. มีสติปัญญา
10. มีความสามารถในการสอนผู้อื่น
11. สามารถทำให้คนอื่นมีศรัทธาในตนได้

โดนัลด์ จี. เคราส์ (Krause 1997, 5-6) ได้กล่าวถึงลักษณะแห่งการเป็นผู้นำในอุดมคติเรียกรวมๆกันว่า SPARKLE ซึ่งประกอบด้วย

1. มีระเบียบวินัยในตนเอง (Self-discipline)
2. มีเป้าหมาย (Purpose)
3. มีความสำเร็จ (Accomplishment)
4. มีความรับผิดชอบ (Responsibility)
5. มีภาวะผู้นำ (Leadership)

อรุณ รักธรรม (2525, 200-204) กล่าวว่า ผู้นำที่ดีควรประกอบด้วย

1. ความรู้ ในการเป็นผู้นำนั้น ความรู้จำเป็นที่สุด เพราะจะเป็นเครื่องมือรักษาสถานการณ์ต่างๆ ได้เป็นอย่างดี ดังนั้นผู้นำจะต้องเป็นคนรอบรู้ เป็นพหุสูตร

2. ความคิดริเริ่ม คือ ความต้องการที่จะปฏิบัติสิ่งใดสิ่งหนึ่งได้ โดยไม่ต้องมีคำสั่งและแสดงข้อคิดเห็นที่จะแก้ไขสิ่งใดสิ่งหนึ่งให้ดีขึ้นหรือเจริญขึ้น โดยผู้นำจะต้องคิดก่อนทำเสมอ และควรมีในตัวผู้นำอย่างยิ่ง

3. ความกล้าหาญ คือ ลักษณะอาการที่ไม่กลัวต่ออันตราย ความลำบาก หรือความเจ็บป่วยใดๆ ความกล้าหาญนี้ต้องมีทั้งกาย วาจา และจิตใจ จึงจะปฏิบัติการอันเป็นผู้นำที่ดีได้ เพราะผู้นำที่มีความกล้าหาญจะต้องสามารถผจญต่องานต่างๆ ให้สำเร็จลุล่วงด้วยทุกอย่าง โดยไม่กลัวการต่อต้านขัดขวางใดๆ นอกจากนี้ยังก่อให้เกิดความมั่นใจอีกด้วย

4. ความเด็ดขาด คือ ความสามารถที่จะตัดสินใจได้ทันที และทันกับเวลาที่เราต้องการ ทั้งความแน่นอน ชัดเจน ไม่คลุมเครือ

5. ความแนบเนียน คือ ความสามารถที่จะติดต่อเกี่ยวข้องกับหรือมีความสัมพันธ์กับผู้อื่นด้วยกิริยาอาการและวาจาที่ถูกต้องและเหมาะสม โดยไม่ทำให้ผู้ที่เรติดต่อกับนั้นเกิดความกระด้างกระเดื่องไม่พอใจ

6. ความยุติธรรม คือ การปฏิบัติตนให้ถูกต้อง เป็นกลาง ไม่เอนเอียงในการที่จะก่อให้เกิดประโยชน์ หรือเป็นโทษต่อผู้หนึ่งผู้ใด ความยุติธรรมที่กล่าวถึงนี้ ก็คือความเที่ยงธรรมนั่นเอง ผู้นำต้องมีความยุติธรรม จึงจะไม่ทำให้ส่วนรวมขาดความศรัทธาได้

7. ท่าทางที่ดี คือ การแสดงออกซึ่งรูปร่าง ลักษณะ กิริยา อาการ ตลอดจนการแต่งกายก็ต้องเหมาะสมถูกต้องกะลเทศะด้วย ผู้นำที่ดีต้องมีลักษณะท่าทางที่ดีด้วย

8. ความอดทน คือ ความสามารถทางร่างกายและจิตใจที่จะทนต่อการปฏิบัติกิจการหรือหน้าที่ที่สมเหตุสมผล ให้บรรลุความสำเร็จได้

9. ความกระตือรือร้น คือ ความมีใจจดจ่อที่ดี และเอาใจใส่ต่อหน้าที่ที่ปฏิบัติอยู่เสมอ

10. ความไม่เห็นแก่ตัว คือ การขจัดเสียความสุขหรือผลประโยชน์แห่งตนเป็นการบังคับไม่ให้เกิดความโลภ ความหลง นั่นเอง

11. ความตื่นตัว คือ ความสุขุม รอบคอบ ไม่ประมาท ไม่ียศยาต มีความว่องไว ปราดเปรียวอยู่เสมอ
12. คุณยพินิจ คือ การพิจารณาตกลงใจกับสิ่งต่างๆ ได้ถูกต้อง
13. ความสงบเสงี่ยม ไม่หยิ่งยโส ไม่จองหอง แต่มีความพอดี ปฏิบัติตนในขอบเขตที่ต้งาม
14. ความเห็นอกเห็นใจเป็นคนที่ม่เมตตาปราณี สงสาร เห็นใจผู้อื่นและรักษาผลประโยชน์ของส่วนรวม
15. ความจงรักภักดี คือ คุณสมบัติที่มีประจำตัวบุคคล มีความซื่อสัตย์ ซื่อตรง ต่อผู้อื่น ต่อหน้าที่ ต่อรัฐ ต่อหมู่คณะ และต่อส่วนรวม
16. การสั้งคมดี คือ การปรับตัวเข้ากับสังคมอย่างแนบเนียนและถูกต้อง
17. การบังคับตัวเอง คือ การสามารถบังคับจิตใจ โดยผ่านทางอารมณ์ตัวเอง ไม่หลงในรูป รส กลิ่น เสียง

จากการศึกษาถึงลักษณะของผู้นำ ได้มีผู้ศึกษาไว้หลายท่านและได้ให้หลักกว้างๆ ส่วนใหญ่มีลักษณะคล้ายคลึงกัน กล่าวคือ เน้นถึงคุณสมบัติอันเลอเลิศของผู้นำ และผู้นำแต่ละคนก็จะมีคุณสมบัติพิเศษแตกต่างกันออกไป ดังนั้นการศึกษาลักษณะของผู้นำก็จะเป็นการช่วยชี้ให้เห็นถึงพฤติกรรมของผู้นำ และการดำเนินงานตามบทบาทที่ผู้นำนั้นพึงมีต่อองค์กรนั้นๆเป็นอย่างดี

### รูปแบบของผู้นำ

นักวิชาการหลายท่านได้จัดรูปแบบของผู้นำไว้ดังนี้

ไวท์ และ ลิปปิทท์ (White and Lippitt 1953 อ้างถึงใน สุพิน เกษาคุปต์ 2536, 149) ได้แบ่งพฤติกรรมของผู้นำออกเป็น 3 แบบคือ

1. ผู้นำแบบอัตตานิยม (autocratic style) เป็นผู้นำที่ถืออำนาจเป็นใหญ่ มีลักษณะถือตัว เชื้อมั้นในตนเองมาก บริหารงานและกำหนดนโยบายโดยใช้อารมณ์และอำนาจ วางท่าใหญ่โต ไม่ให้เกียรติคนอื่น ใช้อำนาจเป็นที่ตั้ง เน้นสมรรถภาพของการทำงานของตนเอง และต้องการขยายอำนาจของตนเองออกไปในทุกวิถีทาง

2. ผู้นำแบบเสรีนิยม (laissez – faire leaders) เป็นผู้นำที่ใช้อำนาจในการควบคุมการบริหารแต่น้อย บรรดาผู้ใต้บังคับบัญชาต่างก็มีเสรีที่จะวินิจฉัยสั่งการมาตรฐานการปฏิบัติงานหรือระบบการจัดงาน ไม่คำนึงถึงหลักการ หรือกฎเกณฑ์เท่าใด การกำหนดนโยบายไม่มีความแน่นอน ขาดความริเริ่มและไม่มีการประเมินผลงานเพื่อหาแนวทางแก้ไขแต่อย่างใด

3. ผู้นำแบบประชาธิปไตย (democratic leaders) ถือว่าเป็นแบบผู้นำที่ดีที่สุด ดูแลอำนวยความสะดวกในการบริหารงานมากที่สุด เป็นการบริหารงานโดยยึดถือความคิดเห็นของกลุ่มเป็นสำคัญ จะดำเนินการในสิ่งใดก็มักจะกระทำไปในนามของกลุ่ม เพราะต้องการความร่วมมือร่วมแรงร่วมใจจากผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่าย การบริหารเน้นหนักในรูปของการวินิจฉัยเลือกวิธีที่จะทำให้งานบรรลุวัตถุประสงค์ในการปฏิบัติงาน ซึ่งจะนำไปในลักษณะของการร่วมมือประสานงานกันอย่างจริงจัง

ลิเคิร์ท (Likert 1967, 56) ได้เสนอรูปแบบของผู้นำเป็น 4 กลุ่ม ตามลักษณะการใช้อำนาจและขอบเขตการให้ลูกน้องเข้ามีส่วนร่วมในการบริหาร ได้แก่

1. อำนาจนิยมแบบใช้พระเดช (exploitative-authoritative) เป็นผู้นำแบบเผด็จการ ใช้อำนาจตามความเห็นตนอย่างเต็มที่ นิยมใช้การลงโทษมากกว่าการให้รางวัล

2. อำนาจแบบใช้พระคุณ (benevolent-authoritative) เป็นผู้นำที่ยังรวบอำนาจไว้ที่ตนเอง คือใช้อำนาจสั่งการ แต่ขณะเดียวกันก็มีการให้รางวัลเป็นการจูงใจ ใช้ศิลปะในการบริหารมากกว่าแบบแรก

3. ผู้นำที่ใช้ที่ปรึกษา (consultative system) มีการเปิดโอกาสให้ผู้อื่นมีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจ และเสนอความคิดเห็นต่างๆ ได้ ซึ่งผู้นำจะให้ความสนใจต่อข้อเสนอต่างๆ แต่จะเป็นผู้ทำการตัดสินใจในขั้นสุดท้ายเอง

4. ผู้นำที่ใช้ระบบร่วมแรงร่วมใจ (participative system) ผู้นำจะใช้อำนาจอย่างเป็นทางาน้อยมาก เพราะเป็นบุคคลที่เชื่อในความสามารถของผู้ร่วมงาน จะเปิดโอกาสให้ผู้อื่นมีส่วนร่วมในการบริหาร ตลอดจนการตัดสินใจในเรื่องต่างๆ รวมทั้งกำหนดเป้าหมาย วิธีการทำงานและการประเมินผลงาน เป็นต้น

สมพงษ์ เกษมสิน (2514, 362-364) ได้ศึกษาลักษณะผู้นำจากวิธีการทำงานโดยแบ่งออกเป็น 4 แบบคือ

1. ผู้นำแบบเจ้าระเบียบ (regulative leaders) ผู้นำแบบนี้มักถือระเบียบแบบแผนเป็นสำคัญ ไม่ชอบให้มีการเปลี่ยนแปลง ผู้นำแบบนี้คล้ายผู้นำอัตตานิยม การสั่งการมักใช้กฎหมาย ระเบียบเป็นเครื่องมือ โดยยกเหตุผลในระเบียบมาใช้ในการปฏิบัติงานมากกว่าการยกตัวเองแบบอัตตานิยม การติดต่อสื่อสารสั่งงานมักเป็นในรูปทิศทางเดียว (one – way communication)

2. ผู้นำแบบบงการ (directive leaders) ผู้นำแบบนี้ชอบปฏิบัติงานแบบใช้อำนาจขาดหลักมนุษยสัมพันธ์ ทำงานแบบสั่งการเพื่อแสดงถึงการมีอำนาจความสัมพันธ์ในการทำงานเป็นแบบนายกับบ่าว

3. ผู้นำแบบงูใจ (persuasive leaders) ผู้นำแบบนี้นิยมให้ผู้ใต้บังคับบัญชาร่วมพิจารณาเพื่อแสดงความคิดเห็น และเป็นการบรรเทาการต่อต้านไปด้วย การติดต่อสั่งงานเป็นแบบสองทิศทาง (two – way communication)

4. ผู้นำแบบร่วมใจ (participative leaders) การทำงานของผู้นำแบบนี้ นิยมการปรึกษาหารือ และเสริมสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา ยึดหลักการประนีประนอม และแลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกันในฐานะผู้ร่วมงาน อาศัยศิลปะการงูใจเพื่อประสงค์ให้ผู้ร่วมงานปฏิบัติอย่างใดอย่างหนึ่ง ใช้ความร่วมมือร่วมใจในการแสดงความคิดเห็นและการปฏิบัติงาน

### ประเภทของผู้นำ

แมกซ์ เวเบอร์ (Weber 1947 อ้างถึงใน จินดา ยัมพร 2541, 24) ซึ่งเป็นปรมาจารย์ทางสังคมศาสตร์ชาวเยอรมัน ได้แบ่งลักษณะผู้นำตามที่ได้รับอำนาจไว้ 3 ประเภท คือ

1. ผู้นำแบบประเพณีนิยมหรือธรรมเนียมอำนาจ (traditional)

ผู้นำลักษณะนี้เป็นผู้นำที่พยายามทำตนให้ควรแก่การเคารพนับถือตามตำแหน่งและอำนาจหน้าที่ที่ได้รับ โดยให้ความเห็นอกเห็นใจและความเป็นกันเองแก่ทุก

คนเป็นการยึดถือประเพณีเก่า มีการเคารพในแบบครอบครัวหรือวงศาคณาญาติ มีการให้เกียรติและอำนาจแก่ผู้เฒ่าผู้แก่ หรือผู้มีบทบาททางศาสนา หรือผู้มีวรรณะสูง

ผู้นำประเภทนี้มักมีในสังคมเกษตรกรรม ตัวอย่างของผู้นำประเภทนี้ ปกติมักเน้นผู้นำซึ่งมีชาติวุฒิ คือ ตระกูลเก่าแก่ในหมู่บ้าน หรือเน้นอาวุโส (วัยวุฒิ)

### 2. ผู้นำแบบบารมีวิสัยหรือบารมีชน (charismatic)

ผู้นำลักษณะนี้มีได้ใช้อำนาจที่ตนมีอยู่เป็นเครื่องมือในการบริหาร แต่กลับใช้อำนาจและศิลปะของการเป็นผู้นำที่ตนมีอยู่ ก่อให้เกิดความศรัทธาจากผู้ใต้บังคับบัญชาที่ช่วยให้เกิดความเห็นอกเห็นใจตามมา และมุ่งสร้างมนุษยสัมพันธ์ในผู้ร่วมงาน ก่อให้เกิดความเคารพนับถือ และมีผลผลักดันให้ผู้ปฏิบัติงานทำงานด้วยความเต็มใจ

ตัวอย่างของผู้นำประเภทนี้ ได้แก่ ศาสดาของศาสนา หรือผู้ที่มีบุคลิกภาพพิเศษซึ่งถือกันว่าเหนือบุคคลธรรมดา

### 3. ผู้นำแบบตรรกะนิติบัญญัติ (rational-legal)

ผู้นำลักษณะนี้มักถืออำนาจที่ได้รับตามกฎหมายตามข้ออ้าง มักใช้อำนาจที่ตนมีอยู่ ทำทุกอย่างที่ตนพอใจโดยไม่มีการยั้งคิด มีข้อกำหนดกฎเกณฑ์การวางระเบียบ หรือการวางแผนเป็นลายลักษณ์อักษรและให้มีระบบเป็นสากล

ตัวอย่างของผู้นำประเภทนี้ ได้แก่ ผู้มีอำนาจหน้าที่หรือตามกฎหมาย เช่น ตำรวจจราจร พนักงานไปรษณีย์โทรเลข เป็นต้น

เวนเดลล์ เบลล์ (Bell 1961, 6 อ้างถึงใน จิรโชค วีระสัย 2538, 350-351) นักวิชาการอีกท่านหนึ่งแบ่งผู้นำออกเป็น 5 ประเภท คือ ผู้นำโดยตำแหน่ง ผู้นำโดยชื่อเสียงหรือโดยการยกย่อง ผู้นำโดยบทบาทในสังคม ผู้นำโดยอิทธิพลส่วนตัวหรือโดยการเป็นผู้นำทางความเห็น และผู้ที่มีบทบาทในการตัดสินใจ ซึ่งสามารถอธิบายรายละเอียดได้ดังนี้

#### 1. ผู้นำโดยตำแหน่งหรือผู้นำอย่างเป็นทางการ (positional or formal leadership)

ผู้นำประเภทนี้เป็นผู้นำเพราะตำแหน่งที่ครองอยู่ การได้รับตำแหน่งมีต่างกัน เช่น ด้วยการรับเลือกตั้ง หรือโดยแต่งตั้งให้เป็นหัวหน้างานผู้ต้องรับผิดชอบ เช่น ผู้นำ

ทางการเมือง ข้าราชการระดับผู้บริหาร เจ้าของธุรกิจ หรือผู้จัดการทางธุรกิจขนาดใหญ่ ผู้นำทางทหารและตำรวจ ผู้ดำรงตำแหน่งในองค์กรที่เกิดขึ้นโดยสมัครใจ

2. ผู้นำโดยชื่อเสียงหรือโดยการยกย่อง (reputational or nominal leadership)

ผู้นำประเภทนี้สามารถระบุตัวได้ โดยใช้วิธีสอบถามว่าใครเป็นผู้มีอิทธิพลในชุมชนใดชุมชนหนึ่ง การสอบถามอาจเจาะจงเฉพาะบุคคลบางคนที่คาดว่าทราบเรื่องความเป็นไปในท้องถิ่นหรือชุมชนดี การสอบถามจากบุคคลจำนวนมาก โดยใช้วิธีการสุ่มตัวอย่าง วิธีการสุ่มตัวอย่างคือ อาศัยหลักเกณฑ์ในการคัดเลือกบุคคลจำนวนหนึ่งจากประชากรของชุมชน เพื่อสอบถามว่าใครเป็นผู้นำในชุมชนนั้นๆ

3. ผู้นำโดยบทบาทในสังคม

ผู้นำประเภทนี้มีตัวอย่าง ได้แก่ ผู้มีบทบาทในฐานะเป็นผู้จัดการเกี่ยวกับการหาเสียงเลือกตั้ง ผู้ที่เป็นที่ปรึกษาในกิจกรรม ผู้สนใจช่วยดำเนินงานของหมู่คณะ หรือเป็นผู้มีบทบาท องค์การชุมชน ชมรมต่างๆ

4. ผู้นำโดยอิทธิพลส่วนตัวหรือการเป็นผู้นำทางความเห็น (personal influence or opinion leadership)

ผู้นำประเภทนี้ ได้แก่ ผู้มีบทบาทในการชักนำให้ผู้อื่นมีความเห็นคล้อยตามอิทธิพลของผู้นำประเภทนี้ อาจแยกออกเป็นสองระดับตามแนวของศาสตราจารย์เมอร์ตัน คือ ระดับท้องถิ่นและระดับใหญ่กว่าท้องถิ่น

ผู้นำทางความเห็นมักไม่เป็นผู้ในทุกระบบ แต่มักแยกเป็นเรื่องราวไป เช่น บางคนอาจเป็นผู้นำทางแฟชั่น บางคนอาจเป็นผู้นำทางความเห็นเชิงการเมือง และบางคนอาจเป็นผู้นำในเรื่องว่าควรดูภาพยนตร์เรื่องใด หรือรายการโทรทัศน์รายการใด เป็นต้น

5. ผู้นำประเภทที่มีบทบาทในการวินิจฉัยสั่งการ หรือผู้ที่ก่อให้เกิดเหตุการณ์ (decision-making or event analysis approach)

การที่จะทราบว่าใครเป็นผู้นำประเภทนี้ กระทำได้โดยการสืบสาวเรื่องราวว่าการตัดสินใจหรือนโยบายในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง มีประวัติความเป็นมาอย่างไร โดยมุ่งไปที่ผู้ปฏิบัติการ หรือผู้ตัดสินใจเรื่องนั้นๆว่าเป็นใครบ้าง

Edwin B. Flippo (1968, 230-232) จำแนกผู้นำเป็นประเภทใหญ่ ได้ 2 ประเภท คือ

1. ผู้นำประเภทนิเสธ (Negative leadership) หมายถึง ผู้นำในลักษณะเผด็จการรวบอำนาจ ใช้วิธีการบริหารในทางที่ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชา หรือผู้ร่วมงานเกิดความเกรงกลัว จนต้องปฏิบัติตามสิ่งที่ผู้นำปรารถนา

2. ผู้นำประเภทปฏิฐาน (Positive leadership) หมายถึง ผู้นำที่ใช้วิธีการในการบริหารไปในทางที่ให้ร่วมแสดงความคิดเห็น และน้อมนำผู้ใต้บังคับบัญชาให้เห็นชอบในเหตุผลของการที่จะปฏิบัติงาน หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งคือ ผู้นำประเภทนี้มีลักษณะประชาธิปไตย ให้เสรีภาพแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาในการแสดงความคิดเห็น การใช้อำนาจเป็นลักษณะที่มุ่งก่อให้เกิดความเลื่อมใสและศรัทธาในการปฏิบัติงาน โดยใช้อำนาจบารมีเป็นเครื่องมือ

### แนวความคิดเกี่ยวกับบทบาทและหน้าที่ของผู้นำ

#### ความหมายของบทบาท

เลวินสัน (Levinson 1964, 113-115) ซึ่งได้รับอิทธิพลจาก ลินตัน (Linton 1936, 113-115) สรุปความหมายของบทบาทไว้ 3 ประการ คือ

1. บทบาท หมายถึง ปทัสถาน (norm) ความมุ่งหวัง ข้อห้าม ความรับผิดชอบ และอื่นๆที่มีลักษณะในทำนองเดียวกัน ซึ่งผูกพันอยู่กับตำแหน่งทางสังคมที่กำหนดตามความหมายนี้คำนึงถึงตัวบุคคลน้อยที่สุด แต่มุ่งชี้ถึงหน้าที่อันควรกระทำ

2. บทบาท หมายถึง ความเป็นไปของบุคคลผู้ดำรงตำแหน่งที่คิดและกระทำเมื่อดำรงตำแหน่งนั้นๆ

3. บทบาท หมายถึง การกระทำของบุคคลแต่ละคนที่กระทำโดยให้สัมพันธ์กับโครงสร้างทางสังคม หรืออาจกล่าวอีกนัยหนึ่งก็คือ แนวทางอันบุคคลพึงกระทำเมื่อตนดำรงตำแหน่งนั้นๆ

สต็อกคิล (Stogdill 1959, 127-128) เสนอว่า บทบาทเป็นรูปแบบของพฤติกรรมที่จะปฏิบัติ ซึ่งผลมาจากการประสานสัมพันธ์ตามแนวทางของแต่ละบุคคล และสังคม แต่ละตำแหน่งจะมีแนวทางปฏิบัติกำหนดไว้

บรูม และเซลนิก (Broom and Selznick 1963, 16) ให้ความหมายไว้ว่า บทบาทบางครั้งเรียกว่า บทบาททางสังคม เป็นแบบแผนของพฤติกรรมที่เกี่ยวข้องกับตำแหน่งเฉพาะทางสังคม เช่น การเป็นพ่อ เป็นครู ความหมายของบทบาทเป็นการกล่าวถึงสิทธิและหน้าที่ที่จะต้องแสดงพฤติกรรมตามบทบาทนั้นๆ และเขาสามารถเรียกร้องหรืออ้างสิทธินี้ได้ ซึ่งเป็นความหมายใกล้เคียงที่ ยัง (Young 1959, 158 อ้างถึงใน ประภาส ศิลปธรรม 2529, 55) ให้ไว้ดังนี้ บทบาท คือ หน้าที่ของฐานะตำแหน่ง เมื่อบุคคลหนึ่งได้ดำรงตำแหน่งใด สิ่งที่มาติดมากับตำแหน่งก็คือ การที่เขาจะต้องมีการปะทะสังสรรค์ (interaction) กับตำแหน่งอื่นๆ ทั้งที่สูงกว่าและต่ำกว่าภายในกลุ่ม สิ่งที่มาติดมากับตำแหน่งอันเป็นเครื่องกำหนดสำหรับการดำรงฐานะตำแหน่งนั้นๆ เรียกว่า บทบาท

พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน (2525, 459) ให้ความหมายว่า บทบาท หมายถึง การทำตามหน้าที่ที่กำหนดไว้ เช่น บทบาทของพ่อแม่ บทบาทของครู

สุพัตรา สุภาพ (2533, 201) ให้ความหมายบทบาทสั้นๆว่า คือ การปฏิบัติตามสิทธิและหน้าที่ของสถานภาพ (ตำแหน่ง) เช่น ตำแหน่งพ่อ บทบาทคือเลี้ยงลูก ตำแหน่งครู บทบาทคือสั่งสอนศิษย์

สุชา จันทรเฒ และ สุรางค์ จันทรเฒ (2524, 46) ให้ความหมายของบทบาทว่า บทบาทมีความหมายใกล้เคียงกับสถานภาพมาก บทบาทเป็นสิ่งที่บุคคลในสถานภาพต่างๆพึงกระทำ นั่นคือเมื่อสังคมกำหนดสิทธิหน้าที่ให้สถานภาพใด อย่างใดแล้ว บุคคลในสถานภาพนั้นๆ จะต้องประพฤติปฏิบัติตามหน้าที่ที่กำหนด

ทิตยา สุวรรณะชญ (2509, 268) ให้ความหมายไว้ว่า บทบาท หมายถึง การประพฤติปฏิบัติตามฐานะตำแหน่งที่ได้รับให้ถูกต้องตามกฎหมายของสถาบันหรือสังคมนิยมตำแหน่ง เป็นผลรวมของสิทธิหน้าที่ ดังนั้นบทบาทก็คือ การประพฤติปฏิบัติตามสิทธิหน้าที่ดังกล่าว

จากความหมายของบทบาททั้งหมดที่กล่าวมาแล้ว พอสรุปได้ว่า “บทบาท” หมายถึง แบบแผนของพฤติกรรมหรือการกระทำต่างๆของบุคคลที่สังคมคาดหวังหรือกำหนดให้กระทำ โดยมีความเกี่ยวข้องกับอำนาจหน้าที่สิทธิ ซึ่งขึ้นอยู่กับฐานะหรือตำแหน่งทางสังคมของบุคคล และเกี่ยวข้องกับปทัสถาน (norms) ขนบธรรมเนียมประเพณีของสังคมต่างๆ ซึ่งจะเป็นตัวกำหนดให้ผู้ดำรงตำแหน่งนั้นๆ ยึดเป็นแนวทางปฏิบัติ

#### ความหมายของหน้าที่

Luther F. Urwick (1962, 37 อ้างถึงใน พรเพ็ญ จริญญาณมถ 2542, 11) ได้กล่าวถึงหน้าที่ของผู้นำ คือ เป็นผู้บริหารองค์การอย่างแท้จริง เป็นสัญลักษณ์ขององค์กร สร้างความกระจ่างพร้อมความกระจ่างพร้อมเหตุผลในการดำเนินงาน สร้างบรรยากาศแห่งความคิดเห็นให้เป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน

Chester I. Barnard (1096, 31 อ้างถึงใน พันตรีกี วงศ์พุฒ 2539, 31) ได้ระบุหน้าที่ของผู้นำไว้ ได้ดังนี้ คือ เป็นผู้ชี้จุดมุ่งหมาย เป็นผู้นำหาหนทาง เป็นผู้ใช้เครื่องมือในการดำเนินการ และเป็นผู้กระตุ้นความพยายามให้เกิดการประสานงานกัน ซึ่งจะเห็นได้ว่าผู้นำจะเป็นแกนกลาง เป็นหัวใจของการทำงานทุกอย่าง

อาภรณ์พันธ์ จันทรสว่าง (อ้างถึงใน พิสง ธรรมพินทา 2528, 21) ได้กล่าวถึงหน้าที่ต่างๆของผู้นำ ดังนี้ เป็นผู้แทน เป็นผู้ประสานงานหรือสร้างความปรองดอง เป็นผู้บริหารและเป็นสัญลักษณ์ของความมุ่งหมายและอุดมคติของกลุ่ม

ธีระศักดิ์ กำปรรณารักษ์ (2519, 186-187) มองว่าผู้ที่จะเป็นผู้นำควรจะมีหน้าที่และความรับผิดชอบโดยทั่วไปๆ ดังนี้

1. ผู้นำจะต้องเป็นผู้วางกฎเกณฑ์ระเบียบของกลุ่ม เป็นผู้ที่สร้างความมั่นใจให้แก่กลุ่มและนำสมาชิกในกลุ่มไปสู่เป้าหมายของกลุ่มได้ นอกจากนี้ผู้นำจะต้องไวต่อการที่จะรับรู้ถึงความขัดแย้งของสมาชิกที่อาจจะเกิดขึ้นในกลุ่ม ความขัดแย้งที่เกิดขึ้น อาจจะเนื่องมาจากผลประโยชน์ส่วนตัวของสมาชิกขัดกับผลประโยชน์ของกลุ่มผู้นำ และจะต้องเป็นผู้ประนีประนอมสถานการณ์ภายนอกได้เป็นอย่างดี ในการที่จะเป็นผู้ประนีประนอมความขัดแย้งเหล่านี้
2. ผู้นำจะต้องเป็นผู้ควบคุมพฤติกรรมของสมาชิกในกลุ่ม ด้วยการให้สมาชิกรักษาระเบียบกฎเกณฑ์ของกลุ่ม
3. ผู้นำจะต้องทำวิธีที่จะให้กลุ่มได้บรรลุเป้าหมายของตนเอง โดยพยายามให้สมาชิกทุกคนได้คำนึงถึงผลประโยชน์ของกลุ่มให้มากที่สุด

#### ความหมายของบทบาทและหน้าที่

พนม ลิ้มอารีย์ (2522, 95-101) ได้กล่าวถึงบทบาทและหน้าที่ของผู้นำโดยทั่วไปว่า ผู้นำในฐานะผู้บริหาร ได้แก่ บทบาทประสานงานระหว่างกลุ่มต่างๆ เป็นผู้นำทางด้านการวางนโยบาย ตลอดจนช่วยให้งานของสมาชิกอื่นๆ ดำเนินไปด้วยดี ผู้นำในฐานะผู้ตัดสินใจ เมื่อมีความขัดแย้งแล้ว เป็นผู้นำในการไกล่เกลี่ยประนีประนอมให้เกิดความเข้าใจกันได้

เครช และคณะ (Krech and others 1967 อ้างถึงใน ผจง ครุฑคิลกกานันท์ 2521, 20-21) เห็นว่าบทบาทและหน้าที่ของผู้นำแบ่งออกเป็น 2 ประเภทต่างๆ คือ

1. หน้าที่หลัก ถือเป็นหน้าที่อันจำเป็นต่อการเป็นผู้นำ ประกอบด้วยเป็นผู้กำหนดนโยบาย เป็นตัวแทนของกลุ่มเพื่อติดต่อกับภายนอก เป็นผู้ควบคุมความสัมพันธภายใน เป็นผู้ให้ทุนให้โทษ เป็นผู้ไกล่เกลี่ย เป็นต้น
2. หน้าที่รอง ถือเป็นหน้าที่ที่ผู้นำยอมรับทำเพื่อผลทางจิตใจของกลุ่มประกอบขึ้นเป็นสัญลักษณ์ของกลุ่ม เป็นตัวแทนรับผิดชอบและเป็นบุคคลตัวอย่าง

บาร์ที (Barthy 1965 อ้างถึงใน ผจง ครุฑคิลกานันท์ 2521, 18) มองว่าการดำเนินกิจกรรมของผู้นำจะประสบความสำเร็จหรือไม่ขึ้นขึ้นอยู่กับเงื่อนไข 4 ประการ คือ การมีความรู้เกี่ยวกับทฤษฎียุทธวิธีและกลวิธีของความเป็นผู้นำ ความไวในความรู้สึกลึกของผู้นำต่อสมาชิกหน่วยงานและสิ่งแวดล้อมต่างๆ รวมถึงความอดทน แรงจูงใจ แรงกระตุ้น และความปรารถนาที่จะเป็นผู้นำที่ดีของสมาชิก

ฮิวส์ และ โบว์ดิทช์ (Huse and Bowditch 1973 อ้างถึงใน ดิน ปรัชญพฤทธิ์ 2538, 242) มองว่าผู้นำในอนาคต อาจต้องมีคุณลักษณะบางประการ ดังนี้

1. มีความสามารถที่จะแก้ไขความขัดแย้งและความเปลี่ยนแปลง
2. มีการศึกษาและทัศนคติที่กว้างไกล
3. มีความอดกลั้นต่อความล่าช้า
4. มีทักษะในการวินิจฉัยปัญหา
5. จะต้องบริหารงานในสภาพแวดล้อมที่กว้างขวางกว่าเดิม
6. มีความสามารถในการปรับตัวให้เข้ากับระบบค่านิยมที่เปลี่ยนแปลงไป

จากที่กล่าวมาแล้วจะเห็นว่า บทบาทและหน้าที่ของผู้นำ มีผู้ให้ความเห็นมากมาย จำเป็นที่คนเป็นผู้นำจะต้องหมั่นสำรวจตัวเอง ศึกษาเพิ่มพูนวิชาความรู้ในการทำงานให้เกิดประสิทธิภาพ ทั้งนี้ด้านบทบาทและหน้าที่ของผู้นำจะเป็นตัวชี้วัดถึงผลสำเร็จ หรือล้มเหลวของกลุ่มที่ตั้งเป้าหมายมุ่งหวังไว้ ดังนั้นผู้นำควรมีหลักการทำงานและประพฤติปฏิบัติตนให้เป็นอย่างที่ดี เป็นที่ยอมรับของหมู่สมาชิกในกลุ่มด้วย

### แนวความคิดเกี่ยวกับบทบาทที่เป็นจริงและบทบาทที่คาดหวัง

บทบาทที่เป็นจริงตามแนวคิดของ มีด (Mead 1950, 270) อธิบายไว้ว่า องค์ประกอบที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติจริงหรือบทบาทที่เป็นจริงนั้นจะต้องประกอบด้วย

1. การรู้จักตนเอง

2. พฤติกรรมตามสถานการณ์ที่กำหนดให้ซึ่งเหมาะสมกับการส่งเสริมฐานะของตนเอง
3. ภูมิหลังของการกระทำที่เกี่ยวกับผู้อื่นซึ่งเป็นแบบอย่างเพื่อให้การกระทำเฉพาะอย่างเป็นไปตามแนวทางที่ต้องการ
4. การประเมินผลการกระทำตามบทบาทด้วยตนเอง และโดยบุคคลอื่น

การ์ดอน (Gordon 1963, 357) ให้ความหมายว่า บทบาทที่เป็นจริง หมายถึง พฤติกรรมที่แต่ละบุคคลกระทำจริงๆ ในการตอบสนองต่อข้อกำหนดต่างๆ ในตำแหน่งที่เขากำลังครอบครองอยู่ โดยปกติจะมีช่องว่างที่เป็นความแตกต่างระหว่างบุคคลหรือแบบแผนในบทบาทที่เป็นจริง ซึ่งความแตกต่างนี้ พาร์สันส์ (Parsons อ้างถึงใน ยุทธชัย แสงลี 2533, 15) นักสังคมวิทยาชาวอเมริกันอธิบายไว้ว่า ความแตกต่างในบทบาทที่ปฏิบัติจริงไม่ใช่เพียงแต่เกิดจากความแตกต่างในหน้าที่ทางสังคมที่ปฏิบัติต่อกันมา ยังเกิดจากสิ่งที่กลุ่มบุคคลตั้งขึ้นไว้ และแต่ละคนนำไปใช้ด้วย ถึงแม้ว่าภายในกลุ่มเดียวกันก็ตาม การคาดหวังอื่นๆ ก็ไม่เป็นแบบเดียวกัน ไม่ว่าจะเป็นพฤติกรรมที่คาดหวังหรือความเข้มซึ่งผู้ทำหน้าที่จะต้องมีในพฤติกรรมเหล่านั้น

ในด้านบทบาทที่คาดหวัง ซิลล์ (Sill 1968, 230) ให้ความเห็นว่าบทบาทที่คาดหวังเป็นการกระทำหรือคุณสมบัติต่างๆ ซึ่งผู้อยู่ในตำแหน่งจะมี ผู้ได้ตำแหน่งไม่เพียงแต่แสดงพฤติกรรมตามบทบาท ซึ่งสอดคล้องกับการคาดหวังของคนอื่นๆ ในสังคมทั่วไป ยังต้องแสดงบทบาทซึ่งจะทำให้การครอบครองตำแหน่งของตนเองอยู่ตลอดไป การที่จะแสดงบทบาทให้ประสบความสำเร็จขึ้นอยู่กับความสัมพันธ์ระหว่างบทบาทที่คาดหวังกับความต้องการของบุคคลนั้น

กล่าวโดยสรุปแนวความคิดเกี่ยวกับบทบาทที่เป็นจริงและบทบาทที่คาดหวังจะเกี่ยวข้องอยู่ใน 3 ลักษณะ คือ

- 1) บทบาทที่กำหนดไว้หรือบทบาทตามอุดมคติ เป็นบทบาทที่มีการกำหนดสิทธิและหน้าที่ของตำแหน่งทางสังคมไว้

2) บทบาทที่คาดหวัง เป็นบทบาทที่ต้องแสดงความคาดหวัง ในขณะที่อยู่กับเจ้าของสถานภาพนั้นก็สามารถที่จะรับรู้ว่าคุณมีบทบาทอย่างไร และสามารถที่คาดหวังตัวเองว่าควรจะแสดงพฤติกรรมอย่างไร ทั้งนี้เพื่อให้เกิดความเหมาะสมที่สังคมคาดหวังและตนเองคาดหวัง

3) บทบาทที่เป็นจริง เป็นบทบาทที่เจ้าของสถานภาพแสดงจริง ซึ่งอาจเป็นบทบาทที่สังคมคาดหวังหรือเป็นบทบาทที่ตนเองคาดหวัง หรืออาจจะไม่เป็นบทบาทตามที่สังคมคาดหวังและตนเองคาดหวัง

### แนวการศึกษาวิจัยความเป็นผู้นำ

การศึกษาเกี่ยวกับผู้นำ ได้มีนักวิชาการให้ความสนใจศึกษาเป็นจำนวนมาก นับตั้งแต่ตอนต้นของยุคนุษย์สัมพันธ์ (ค.ศ. 1930) ซึ่งในวงการศึกษามีการยอมรับความคิดเห็นที่หลากหลาย ในเรื่องความเป็นผู้นำก็มีแนวความคิดต่าง ๆ กัน ดังนี้

#### 1. แนวหรือสำนักที่เน้นในเรื่องลักษณะต่างๆของผู้นำ (Traits school)

มุ่งศึกษาลักษณะร่วมทางบุคลิกภาพส่วนบุคคลของบรรดาผู้นำที่มีความสามารถในอดีต เพื่อค้นหาลักษณะของความเป็นผู้นำ (common trait) นักคิดในกลุ่มนี้ได้แก่ Chester I. Barnard ที่เห็นว่านักบริหารต้องทำความนิยมชมชอบให้แก่ลูกน้องโดยมีความตั้งใจจริงและอดทน หรือ Edwin H. Schell ซึ่งให้ความสำคัญกับความสนใจของลูกน้องหรือความคิดเห็นเชิงเหตุผล ผู้นำต้องมีลักษณะโดดเด่น เป็นผู้ริเริ่มให้เกิดการเปลี่ยนแปลงต่างๆ อันเป็นที่มาของทฤษฎีมหาบุรุษ ทฤษฎีบุคคลสำคัญ

แนวคิดในกลุ่มนี้เชื่อว่า ผู้นำจะต้องมีบุคลิกที่เหมาะสมเข้ากับผู้อื่นได้ดี มีความสามารถในการจูงใจคน ซึ่งสิ่งเหล่านี้เป็นคุณสมบัติส่วนตัวของแต่ละบุคคล

แนวทางการศึกษาของกลุ่มนี้ ได้แก่

1.1 เปรียบเทียบคุณลักษณะของผู้ที่เป็นผู้นำกับผู้ที่ไม่ได้เป็นผู้นำ

1.2 เปรียบเทียบคุณลักษณะของผู้นำที่มีประสิทธิภาพกับผู้นำที่ไม่มีประสิทธิภาพ

ภาพ

2. แนวหรือสำนักที่เน้นในเรื่องสถานการณ์แห่งความเป็นผู้นำ(situational school or approach)

เนื่องจากการค้นหาลักษณะหรือลักษณะการที่เป็นสากลแห่งความเป็นผู้นำไม่เป็นผล นักวิชาการจำนวนมากจึงหันไปหาทฤษฎีที่เน้นสภาพหรือสถานการณ์ โดยถือว่าไม่มีใครเป็นผู้นำตามธรรมชาติ หรือเป็นผู้นำโดยกำเนิด ไม่มีบุคลิกภาพหรือลักษณะใดที่จะทำให้ใครคนใดคนหนึ่งเป็นผู้นำโดยอัตโนมัติ การเป็นผู้นำขึ้นอยู่กับสภาพแวดล้อมเป็นกรณีๆไป

สถานการณ์หรือสภาพแวดล้อมที่เกี่ยวข้องกับความเป็นผู้นำ ได้แก่

2.1 โครงสร้างแห่งความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลภายในกลุ่ม เช่น การนับถือผู้มีความรู้ในกลุ่มในสังคมของนักวิชาการ การนับถือผู้มีความสามารถในการเจรจาต่อรองในสังคมของสหภาพกรรมกร หรือการนับถือผู้ใช้การสั่งการอย่างเฉียบขาดในสังคมของตำรวจ ทหาร

2.2 สภาพวัฒนธรรมของสังคม เช่น ในสังคมไทยนับถือบุคคลตามวัยวุฒิ แต่ในสังคมตะวันตกนับถือคนตามความสามารถหรือวุฒิ

2.3 ลักษณะงานหรือภารกิจที่ต้องทำให้ลุล่วง เช่น ภาวะความต้องการในแต่ละช่วงเวลา ในยามสงครามต้องการผู้นำที่มีความเด็ดขาด เมื่อพ่ายแพ้สงครามอาจต้องการผู้นำที่มีความสามารถในการเจรจาต่อรองลดหย่อน เป็นต้น

3. แนวคิดที่พิจารณาจากผู้ได้บังคับบัญชาหรือผู้ตาม (The Following Approach)

แนวคิดนี้มุ่งเน้นการศึกษาพฤติกรรมผู้นำที่ปฏิบัติจริงในองค์การ โดยพิจารณาแบบความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมของผู้นำกับการตอบสนองของผู้ตาม ซึ่งมักจะมีอยู่ 2 แบบ คือ แบบที่เน้นงานเป็นหลัก (Task Oriented) ที่ให้ความสำคัญกับเรื่องของการประสานงาน การประเมินผลงาน การควบคุมสั่งการ และการประชุมตามกำหนดการ ส่วนแบบที่เน้นคนเป็นหลัก (People Oriented) จะให้ความสำคัญกับพันธภาพ การให้การสนับสนุนและสวัสดิการ

นักคิดในกลุ่มนี้เห็นว่า ผู้ตามหรือผู้ได้บังคับบัญชา ย่อมมีความต้องการพื้นฐานและพร้อมที่จะเป็นผู้ตาม หากผู้นำสามารถทำความพึงพอใจกับเขา ซึ่งหมายความว่า

ว่า คุณสมบัติส่วนตัวของผู้บริหารไม่มีความสำคัญเท่าใดนัก แต่ผู้บริหารที่ดี ขึ้นอยู่กับผู้ตามที่มีความสามารถ

กล่าวโดยสรุปได้ว่า แนวคิดนี้มีสมมติฐานว่า เครื่องบ่งชี้คุณภาพของผู้นำ ก็คือคุณภาพของผู้ตาม หรือวิธีที่ดีที่สุดในการประเมินผลคุณค่าของผู้นำ ก็คือ การวิเคราะห์ผู้ตาม

จะเห็นได้ว่าแนวความคิดในการศึกษาผู้นำในลักษณะต่างๆทั้ง 3 แนวความคิดข้างต้น จะใช้เกณฑ์ในด้านคุณสมบัติส่วนตัวของบุคคล ลักษณะของผู้ตามหรือของกลุ่ม ตลอดจนสถานการณ์หรือสภาพแวดล้อม

### วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

จากการสำรวจวรรณกรรมและงานเขียนที่เกี่ยวข้องกับงานวิจัยพบว่า ได้มีผู้ศึกษาวิจัยเกี่ยวกับภาวะผู้นำ การเกิดภาวะผู้นำ และการประยุกต์ใช้หลักธรรมทางพุทธศาสนา ในการสร้างภาวะผู้นำ ซึ่งเป็นหลักปฏิบัติสำหรับผู้ปกครอง ตลอดจนสภาพการเมืองการปกครองของไทยในรามเกียรติ์ โดยพิจารณาจากช่วงสมัยที่ได้ประพันธ์วรรณกรรมเรื่องนี้ขึ้นมา คือรัชสมัยของพระบาทสมเด็จพระพุทธยอดฟ้าจุฬาโลก เนื่องจากวรรณกรรมเป็นภาพสะท้อนด้านหนึ่งของสังคม การเมือง ความคิดและความรู้สึกทางการเมือง ดังนั้นผู้เขียนจึงเห็นว่ามีผลสำคัญ ซึ่งจะขอล่าวถึงดังนี้

ฉฐุรินทร์ โพธิ์ศิริ (2542) ได้ศึกษาเรื่องลักษณะความเป็น “ธรรมราชา” ของกษัตริย์ในวรรณคดีไทยสมัยรัตนโกสินทร์ตอนต้น (พ.ศ. 2325-2394) พบว่า คุณสมบัติของกษัตริย์ที่มีลักษณะความเป็น “ธรรมราชา” ยุคนี้ ประกอบด้วยหลักแห่งทศพิธราชธรรม ได้แก่ การให้ ความซื่อตรง ความอ่อนโยน ความมุ่งมั่น ประกอบกิจ ความเที่ยงธรรม เป็นประเด็นสำคัญ คุณลักษณะเหล่านี้มีคุณสมบัติที่เชื่อมโยงและครอบคลุมหลักธรรมอื่นๆในทศพิธราชธรรม นอกจากนี้ยังประกอบด้วยหลักธรรมจักรวรรดิวัตรคือการอนุเคราะห์ เกื้อกูลคนภายในและคนภายนอกราชสำนักให้มีความสุขเป็นส่วน

ใหญ่ ซึ่งคุณลักษณะของหลักธรรมจักรวรรดิจักรนี้ ยังมีคุณสมบัติเกี่ยวข้องกับหลักแห่งทศพิศราชธรรมอีกด้วย

ลักษณะความเป็น “ธรรมราชา” ของกษัตริย์ในวรรณคดีไทยนี้ เกิดจากปัจจัยทางด้านค่านิยมเกี่ยวกับความเป็น “ธรรมราชา” ตามแนวทางพุทธศาสนา และตามแนววิถีชีวิตไทย ปัจจัยทางด้านพระบรมราโชบายเกี่ยวกับการปกครองของพระมหากษัตริย์ทางด้านศาสนจักร และการปกครองข้าราชการและประชาชน ปัจจัยจากแรงบันดาลใจของกวีที่เกิดจากความเลื่อมใส ศรัทธาต่อสถาบันพระมหากษัตริย์

ไชย ฌพล (2537, 24-25) ได้ศึกษาเรื่องการปกครองของพระพุทธเจ้าระบอบธรรมาธิปไตย พบว่า พระพุทธองค์ทรงแบ่งระบอบการปกครองในสังคมมนุษย์เป็น 3 กลุ่ม คือ

1. กลุ่มอัตตาธิปไตย คือ การปกครองรูปแบบต่างๆที่ถือผู้นำเป็นใหญ่ ได้แก่ ระบอบสมบูรณาญาสิทธิราช ระบอบเผด็จการ และระบอบจักรวรรดินิยม ซึ่งผู้นำในกลุ่มนี้จะถือเอกสิทธิ์เหนือผู้อื่นโดยอ้างตนเป็นพระเจ้า ตัวแทนพระเจ้า หรือสมมติเทพ
2. กลุ่มโลกาธิปไตย คือ การปกครองที่ยึดมติมหาชนเป็นหลัก เป็นระบอบประชาธิปไตยซึ่งให้ความสำคัญต่อความเห็นส่วนใหญ่ของประชาชนและสามารถที่จะเปลี่ยนสู่ระบอบเสรีนิยมเต็มที่ หรือการปกครองโดยไม่ใช้อำนาจได้
3. กลุ่มธรรมาธิปไตย คือ การปกครองโดยถือธรรมเป็นหลัก เป็นการปกครองที่พระพุทธองค์ทรงใช้ในการปกครองคณะสงฆ์ เป็นการปกครองสายกลางที่ปลอดภัยที่สุด และมีผลเสียน้อยที่สุด

ณรงค์ พ่วงพิศ (2530, 14) ได้ศึกษาเรื่องการเมืองไทย ความเปลี่ยนแปลงจากอดีตสู่ปัจจุบัน พบว่า ความคิดทางการเมืองไทยนับตั้งแต่ยุคเริ่มต้นทางประวัติศาสตร์ไทยสมัยสุโขทัย เป็นต้นมา ได้เริ่มจากความคิดทางการเมืองแบบ “ธรรมราชา” ซึ่งเป็นความคิดมุ่งแสดงคุณลักษณะและหลักธรรมในการปกครองของพระราชาที่ต้องอาศัยคำสอนในพุทธศาสนาเป็นหลักปฏิบัติ ความคิดนี้นำมาใช้ตั้งแต่สมัยพระมหาธรรมราชาลิไทแห่งสุโขทัย อันมีสาเหตุสำคัญ 2 ประการ คือ ประการแรก ทรงได้รับอิทธิพลทาง

ความคิดจากพุทธศาสนา ประการที่สอง เนื่องมาจากความจำเป็นทางการเมือง พระองค์ทรงเผยแพร่อุดมการณ์แบบธรรมราชา เพื่อสร้างความนิยมก่อนขึ้นครองราชย์ และสร้างความธรรมในฐานะทรงเป็นกษัตริย์แบบธรรมราชา ความคิดทางการเมืองแบบธรรมราชานี้ เป็นคติที่มีอิทธิพลสืบมา แม้ว่าในสมัยอยุธยาจะเน้นคติแบบเทวราชา แต่คติธรรมราชาก็ยังดำรงอยู่ควบคู่มาจนถึงสมัยกรุงธนบุรี

ในสมัยกรุงรัตนโกสินทร์ตอนต้น (รัชกาลที่1-รัชกาลที่3) ซึ่งเป็นช่วงแรกของการสถาปนากรุงและราชวงศ์จักรี ความคิดทางการเมืองแบบธรรมราชาก็ได้รับการเน้นหนักยิ่งกว่าเทวราชาเรื่อยมาจนถึงปัจจุบัน

นอกจากนี้ได้สรุปความคิดทางการเมืองแบบธรรมราชาว่า อาจทำให้เกิดความร่วมมือเป็นสุขต่ออาณาประชาราษฎร์ในช่วงขณะหนึ่ง แต่ถ้าผู้ปกครองราชอาณาจักรไม่สนใจต่อการศึกสงครามป้องกันราชอาณาจักร มุ่งแต่ขยายพระบรมเดชานุภาพทางธรรม แต่เพียงอย่างเดียว ก็อาจตกเป็นประเทศราชอาณาจักรที่เข้มแข็งกว่าได้

ธรรมานุญ แจ่มใส (2541, 4) ศึกษาเรื่องบทบาทผู้นำทางการเมืองของจอมพล ป. พิบูลสงคราม โดยได้อธิบายและวิเคราะห์บทบาทภาวะผู้นำทางการเมืองของจอมพล ป. พิบูลสงคราม ซึ่งใช้หลักทฤษฎีภาวะผู้นำเป็นกรอบในการวิเคราะห์ พบว่า ท่านมีภาวะความเป็นผู้นำสูง เนื่องจากคุณลักษณะต่างๆ ประกอบด้วย ความรู้ความสามารถ ชัยเชิงทางการเมือง ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ วิสัยทัศน์ ความเด็ดขาด อดทน ความเป็นผู้มีวาทีศิลปะดี ความซื่อสัตย์สุจริต ความมีจิตใจกว้างขวางและความมีบารมีสูง เป็นผลให้ท่านสามารถรักษาอำนาจได้อย่างยาวนาน (พ.ศ. 2491-2500)

บำรุง สุวรรณรัตน์ (2520) ศึกษาเรื่องวิเคราะห์การใช้วรรณกรรมเพื่อส่งเสริมความมั่นคงภายในประเทศ ในรัชสมัยพระบาทสมเด็จพระพุทธยอดฟ้าจุฬาโลก พบว่า สังคมไทยในรัชสมัยพระบาทสมเด็จพระพุทธยอดฟ้าจุฬาโลกมีปัจจัยต่างๆ ผลักดันให้คนไทยไม่มีความมั่นใจในความมั่นคงของชาติและราชบัลลังก์หลังจากการปราบดาภิเษก วรรณกรรมในรัชสมัย

นี้มีส่วนส่งเสริมประสิทธิภาพของทหาร โดยเฉพาะอย่างยิ่งได้สอดแทรกกลศึกลงในวรรณกรรมถึง 7 ประการคือ กลลัทธิซ่อนเงื่อน กลเงื่อนไขบัง กลพวนเรือโยง กลโพงน้ำบ่อ กลชุพิศม์แสดง กลเข้าให้พอม และกลราชปัญญา นอกจากนี้ยังส่งเสริมความมั่นคงภายในประเทศทางด้านการปกครอง โดยบัญญัติกฎหมายเกี่ยวกับความมั่นคงของราชบัลลังก์ การรักษาความสงบเรียบร้อยของบ้านเมือง ความมั่นคงของชาติทางด้านการทหาร และเศรษฐกิจ และได้ชี้แนะให้กษัตริย์และผู้ปกครองตั้งอยู่ในทศพิศราชธรรม ให้ขุนนางและทหารมีความซื่อสัตย์สุจริต จงรักภักดีแก่พระเจ้าอยู่หัวของตน และมีพรหมวิหารธรรมต่อประชาชน

วิชาญ สว่างพงศ์ (2520,121) ได้ศึกษาเรื่องวิเคราะห์ค่านิยมจากวรรณคดีสมัยรัตนโกสินทร์ (สมัยรัชกาลที่1-รัชกาลที่ 3) พบว่า ค่านิยมทางสถาบันการปกครองนั้น นิยมผู้ปกครองที่มีอำนาจ มีความรู้ มีทศพิศราชธรรม มีความสัตย์ ด้านค่านิยมเกี่ยวกับลักษณะของผู้ถูกปกครอง นิยมผู้มีชาติวุฒิ คุณวุฒิ วิทยุฒิ และปัญญาวุฒิ การปฏิบัติตนต่อผู้ปกครองต้องมียุติธรรมและความจงรักภักดีและซื่อสัตย์สุจริตเป็นประการสำคัญ ค่านิยมเกี่ยวกับหลักการปกครองนั้น ถือว่าต้องมีการใช้อำนาจเด็ดขาด ความเสมอภาคต่อผู้ถูกปกครอง เปิดโอกาสและยอมรับฟังการแสดงความคิดเห็น ตลอดจนมีการบูรณาการความดีความชอบ

ศรีสุรางค์ พูลทรัพย์ และสุมาลย์ บ้านกล้วย (2525) ได้ศึกษาลักษณะความเป็นมาและพฤติกรรมของตัวละครในบทละครรามเกียรติ์ พระราชนิพนธ์รัชกาลที่ 1 โดยเลือกตัวละครสิบตัวมาศึกษา ซึ่งถือความน่าสนใจและความสำคัญเป็นหลักบ้าง ถือความจำเป็นต่อท้องเรื่องเป็นหลักบ้าง ตัวละครดังกล่าว ได้แก่ พระราม พระลักษมณ์ พระพรต ทศกัณฐ์ ฤๅษี หนุมาน พิเภก นางสีดา นางสำมนักขา สุนทรีย และหนุมาน อีกทั้งได้นำตัวละครเหล่านี้มาเปรียบเทียบกับตัวละครในรามายณะของ वाल्मीकि เพื่อชี้ให้เห็นความคล้ายคลึงและความแตกต่างด้วย

ตัวละครในรามเกียรติ์จะมีลักษณะคล้ายคลึงกับมนุษย์ มากกว่าตัวละครในรามายณะ แม้ว่าพระรามจะกล่าวเสมอว่าพระองค์เป็นนารายณ์อวตารก็ตาม ตัวละครฝ่ายดีจะมีข้อบกพร่อง ในขณะที่ตัวละครฝ่ายชั่วก็มีส่วนดีบ้าง สาละสำคัญของเรื่องก็คือ ธรรม

หรือความถูกต้องเป็นสิ่งที่มีความสำคัญที่สุด ผู้มีธรรมหรือยกคุณค่าของธรรมเหนือสิ่งอื่นใด จะได้รับผลดีตอบสนอง ส่วนผู้ที่ไม่ถือธรรมจะมีแต่ความหายนะ ระหว่างความเป็นญาติสนิทกับธรรม ผู้ที่เลือกสิ่งแรกจะพบความอับเฉา ขณะที่ผู้เลือกสิ่งหลังจะพบความรุ่งเรือง ในปัจจุบันคนมักมองข้ามธรรม แต่ความจริงหลักข้อนี้ก็ได้ปรากฏเป็นที่ประจักษ์ตลอดทั้งเรื่อง และให้คุณค่าที่ยั่งยืนและมีความหมายอย่างยิ่งแก่รามเกียรติ์

สุรพงษ์ โสธนะเสถียร (2526) ได้ศึกษาความหมายของรามเกียรติ์ในทางการเมือง โดยวิธีการตีความหรือแปลความทางการเมืองถึงสาระและพฤติกรรมของตัวละครภายในรามเกียรติ์ฉบับพระราชนิพนธ์รัชกาลที่ 1 เอง โดยการเปรียบเทียบกับเหตุการณ์ในทางประวัติศาสตร์ โดยการเปรียบเทียบกับฉบับวาลมิกิ และสำนวนท้องถิ่นของไทยทุกภาค และโดยการเปรียบเทียบกับเหตุการณ์ปัจจุบัน

เนื้อหาของรามเกียรติ์พระราชนิพนธ์ในรัชกาลที่ 1 นั้นมีความแนบแน่นกับรัฐศาสตร์ในฐานะที่เป็นทฤษฎี (ปรัชญา) การปฏิบัติ และในฐานะสื่อทางการเมือง

ในฐานะที่เป็นทฤษฎีพบว่า รามเกียรติ์พระราชนิพนธ์ในรัชกาลที่ 1 แฝงด้วยสังกัปทางการเมืองที่สามารถแสดงถึงความคาดหวัง และใช้อธิบายสังคมการเมืองเยี่ยงปรัชญาการเมืองทั่วไป ไม่ว่าด้านพื้นฐานทางสังคมวิทยาการเมืองที่เกี่ยวกับชนชั้นครอบครัวยุคและความเชื่อ ในด้านการเมืองและการบริหารที่เน้นโครงสร้างและหน้าที่ของรัฐ และในด้านปรัชญาจำแนกให้เห็นถึงอิทธิพลของชนชั้นนำ โดยเฉพาะราชาที่เหนือชนชั้นอื่นอย่างเด็ดขาด ทั้งในแง่ของสถานภาพและระบบความสัมพันธ์

ในฐานะที่เป็นการปฏิบัติพบว่า รามเกียรติ์ผูกพันกับวรรณคดี เนื่องจากรวบรวมความคิดจากวรรณคดีเล่มอื่นในยุคสมัยพระองค์ การชำระวรรณคดีจึงสร้างความชอบธรรมต่อการปกครองได้เช่นเดียวกับการชำระพงสาวดาร และโดยเฉพาะหลักปฏิบัติทางการเมืองในรามเกียรติ์สอดคล้องกับปรากฏการณ์ทางการเมืองที่เป็นจริงในสังคม โดยสามารถเชื่อมโยงภารกิจในสมัยพระองค์ที่เกี่ยวกับการเตรียมตัวเพื่อขึ้นครองราชย์ และหลังครองราชย์แล้ว

ในฐานะที่เป็นสื่อการเมือง รามเกียรติ์เป็นคู่มือที่เป็นเครื่องมือให้แก่พระองค์ รวมทั้งเป็นการถ่ายทอดความคิดให้กับสังคม รามเกียรติ์จึงอาจใช้เพื่อกล่อมเกลาสังคม

ทางการเมืองได้ ทั้งนี้เพราะมีความบิดเบือนในสาระของรามเกียรติ์ฉบับพระองค์ เมื่อเทียบกับฉบับวาลมิกิและสำนวนท้องถิ่นไทย ผลของกระบวนการกล่อมเกลากาการเมืองดังกล่าวอาจสะท้อนให้เห็น แม้จะเป็นสมัยปัจจุบัน ทั้งนี้เพราะพบความสัมพันธ์ระหว่างสาระในรามเกียรติ์กับเหตุการณ์ปัจจุบัน ในเชิงสหสัมพันธ์ทางคุณภาพมากกว่าในเชิงเหตุผล

สุวคนธ์ จงตระกูล (2513,161) ได้ศึกษาเรื่องกษัตริย์ในวรรณคดีไทย โดยคัดเลือกจากวรรณคดีไทยสมัยกรุงศรีอยุธยา และรัตนโกสินทร์ตอนต้น จำนวน 10 เรื่อง คือ ลิลิตพระลอ ตะเลงพ่าย อิเหนา พระอภัยมณี ขุนช้างขุนแผน และบทละครนอกสมัยรัชกาลที่ 2 จำนวน 5 เรื่อง ผลการศึกษาพบว่า กษัตริย์ในวรรณคดีไทยทั่วไป มีลักษณะใกล้เคียงกับกษัตริย์ในอุดมคติ เป็นต้นว่า การตั้งมั่นอยู่ในทศพิธราชธรรม สนับสนุนผู้ทำดี แสวงหาผู้มีวิชามาไว้ในราชการ แม้ว่าจะมีข้อบกพร่องบางประการ แต่โดยสภาพรวมแล้ว กษัตริย์ในวรรณคดีมีส่วนดีมากกว่าส่วนเสีย

สุวิน สุขสมกิจ (2526) ได้ศึกษาเรื่องพุทธปรัชญากับการสร้างเสริมภาวะผู้นำ โดยได้ข้อสรุปประการหนึ่งว่า หลักพุทธศาสนามีส่วนในการสร้างเสริมภาวะผู้นำ เพราะหลักพุทธปรัชญา มีหลักธรรมสำหรับการปกครองตนเองและผู้อื่น มีหลักในการสร้างสัมพันธภาพอันดี มีหลักในการสร้างความสามัคคีในหมู่คณะและความดีงามให้แก่สังคม และผู้นำที่ปฏิบัติตามหลักพุทธศาสนา ยังก่อให้เกิดอำนาจทำให้ผู้อื่นรัก ศรัทธา และเชื่อถือด้วยความจริงใจ จึงมีลักษณะคล้ายกับผู้นำแบบบารมี ตามแบบผู้นำของแมกซ์ เวเบอร์ (Max Weber) ซึ่งผู้นำแบบนี้จะใช้อำนาจในการครองใจผู้อื่น ทำให้ผู้อื่นศรัทธาและเชื่อฟัง และสามารถชักจูงโน้มน้าวผู้อื่นให้คล้อยตาม โดยไม่ต้องใช้อำนาจบังคับ ด้วยการให้เหตุผลให้โทษ ให้รางวัลตามธรรมเนียมอื่นใด