



ความหมายของคำว่าความเป็นผู้นำและผู้นำ (Leadership and Leader)

ได้มีผู้ให้ความหมายของคำว่าความเป็นผู้นำแตกต่างกันออกไปเช่น

โซโลมอน เบน¹ (Solomon Ben) กล่าวว่าความเป็นผู้นำเป็นคุณสมบัติของการที่บุคคลใช้อิทธิพลต่อบุคคลอื่น ซึ่งสามารถทำให้บุคคลอื่นรับฟัง เห็นด้วยกับวัตถุประสงค์ของกลุ่ม ยอมทำตามคำแนะนำชี้แจงของเขา ทั้งนี้เพื่อกลุ่มดำเนินงานตามวัตถุประสงค์

ฮอเรนส์ บี. อิงลิช² (Horence B. English) กล่าวว่า

1. เป็นลักษณะหรือทักษะการนำ หรือหน้าที่ของการนำ ความหมายในแง่นี้จะไม่คำนึงถึงสถานการณ์เป็นองค์ประกอบในการพิจารณาตัดสินว่าใครจะเป็นผู้นำ และนำได้อย่างไร
2. เป็นการริเริ่มชี้แนวทาง หรือการควบคุมการกระทำที่มีต่อกลุ่มหรือต่อบุคคลอื่นโดยผู้ตามอาจทำตามแนวทางนั้น ๆ ไม่มากนัก
3. เป็นการกระทำที่มีอิทธิพลต่อกลุ่มในทางที่จะทำให้กลุ่มดำเนินการตามวัตถุประสงค์

¹ Solomon Ben, Leadership of Youth (New York: Youth Service Inc., 1950), pp. 4-5.

² Horence B. English, and Eva Chanpney English, A Comprehensive Dictionary of Psychology and Psycho-Analytical Term (New York: David Mckay Co., 1960), p. 288.

ออร์คเวย์ ที่¹ กล่าวว่าความเป็นผู้นำเป็นการกระทำที่มีอิทธิพลจูงใจให้ผู้อื่นร่วมมือปฏิบัติงาน เพื่อให้งานสำเร็จตามความมุ่งหมาย หรือความเป็นผู้นำเป็นศิลปะแห่งการกระทำของบุคคลเพื่อให้ได้รับสิ่งที่ต้องการ และทำให้ผู้อื่นรู้สึกชอบเขา

สรุปแล้ว ความเป็นผู้นำ เป็นความสามารถของบุคคลที่จะจูงใจให้บุคคลอื่นยอมร่วมมือปฏิบัติ ตาม ทำให้งานสำเร็จลุล่วงไปตามวัตถุประสงค์ของกลุ่มโดยไม่จำเป็นต้องอาศัยอำนาจหน้าที่ ความเป็นผู้นำเป็นปฏิกริยารวมระหว่างแต่ละบุคคลในกลุ่ม หรือเป็นผลรวมของทัศนคติของกลุ่มนั่นเอง²

ความหมายของผู้นำ (Leader)

มองพรณ อัญประเสริฐ³ กล่าวว่า ความหมายของคำว่าผู้นำนั้นจะมีความสัมพันธ์กับ ลักษณะของคุณสมบัติบางประการที่เป็นส่วนหนึ่งของการเป็นผู้นำ ทั้งนี้มองพรณ อัญประเสริฐ ได้ยกเอาข้อความที่ อิงลิช และ อิงลิช⁴ (English & English) กล่าวเอาไว้มาแสดงว่า ผู้นำคือ

1. บุคคลซึ่งมีการกระทำที่จะชี้แนวทางหรือควบคุมทัศนคติ หรือการกระทำของผู้ตามใน สถานการณ์หนึ่ง ๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่งเมื่อบุคคลนั้นเป็นบุคคลในกลุ่มซึ่งมีอิทธิพล หรืออำนาจในการ ที่จะมีการกระทำดังกล่าวได้

¹ Ordway Tead, The Art of Leadership (New York: Mc Graw-Hill Book Co., 1935), p. 83.

² กัลยา ตะบุญพงศ์, "ลักษณะความเป็นผู้นำของนักศึกษาวิทยาลัยครูในกรุงเทพมหานคร" (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต แผนกวิชาวิจัยการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2519), หน้า 10.

³ มองพรณ อัญประเสริฐ, "ความแตกต่างระหว่างลักษณะการเป็นผู้นำของนิสิตที่เป็นผู้นำ และนิสิตที่ไม่ได้เป็นผู้นำ" (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต แผนกวิชาวิจัยการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2511), หน้า 10 - 11.

⁴ Horence B. English and Eva Champney English, A Comprehensive Dictionary of Psychological and Psycho-Analytical Term, pp. 288-289.

2. บุคคลซึ่งมีหน้าที่เป็นทางการที่จะให้คำแนะนำหรือคำสั่ง เพื่อที่จะควบคุมพฤติกรรมของกลุ่มสังคม โดยการควบคุมพฤติกรรมนั้นเป็นส่วนหนึ่งในหน้าที่ของบุคคลนั้น

3. บุคคลที่มีลักษณะที่คนอื่นเห็นว่า มีลักษณะต่าง ๆ ที่จำเป็นสำหรับการเป็นผู้นำ แต่ลักษณะต่าง ๆ เหล่านี้จะแตกต่างกันไป โดยไม่มีลักษณะเฉพาะสำหรับการเป็นผู้นำ

4. บุคคลที่ได้รับคะแนนสังคมมิติสูงสุด

ที. เอน ไวท์เฮด (T.N. Whitehead) กล่าวไว้¹ ผู้นำคือบุคคลที่ได้รับการคัดเลือกจากคนอื่น ๆ ในกลุ่ม และเป็นบุคคลที่สามารถช่วยเหลือผู้อื่นในสิ่งที่ผู้อื่นร้องขอ สามารถชี้แนะทางให้ผู้อื่นทำตามโดยผู้ตามให้ความเชื่อฟัง

เรมอนด์ เจ. เบอริบี (Raymond J. Burby) กล่าวไว้² ผู้นำคือบุคคลที่สามารถชักจูงให้คนอื่นปฏิบัติตามด้วยความเต็มใจ ทำให้ผู้ตามมีความเชื่อมั่นในตัวเขา สามารถช่วยคลี่คลายความตึงเครียดต่าง ๆ ลงได้ สามารถนำกลุ่มให้บรรลุถึงจุดหมายที่ตั้งเอาไว้

เฟรด อี. ฟิคเลอร์ (Fred E. Fiedler)³ มีความเห็นว่าผู้นำจะต้องมีลักษณะอย่างใดอย่างหนึ่งตามเกณฑ์ต่อไปนี้

1. ได้รับการแต่งตั้งดำรงตำแหน่งผู้นำ ผู้มีเทศก์ ประธาน ฯลฯ โดยเป็นตัวแทนของกลุ่ม
2. เป็นผู้ได้รับการเลือกจากกลุ่ม
3. เป็นผู้ที่แสดงออกให้เห็นว่ามีอิทธิพลมากที่สุดโดยใช้สังคมมิติ

¹ T.N. Whitehead, Leadership in a Free Society (Cambridge - Harvard University Press, 1936), p.68.

² Raymond J. Burby, Fundamentals of Leadership (Massachusetts, Addison - Wesley Publishing Co., 1972), pp. 43-46.

³ Fred E. Fiedler, A Theory of Leadership Effectiveness (New York: Mc Graw-Hill, 1967) pp. 78-79.

สรุป ผู้นำคือบุคคลที่มีอำนาจเหนือบุคคลอื่นในกลุ่ม เป็นที่ยอมรับ และเชื่อฟังของสมาชิกในกลุ่มที่จะปฏิบัติตามความคิดเห็นหรือคำสั่ง สามารถให้ความช่วยเหลือบุคคลอื่นในสิ่งที่ผู้อื่นร้องขอ ผู้นำและผู้บริหารไม่จำเป็นต้องเป็นบุคคลเดียวกัน¹ ผู้บริหารมีอำนาจหน้าที่โดยตำแหน่ง แต่อาจไม่ใช่ผู้นำที่แท้จริงของกลุ่ม เพราะขาดความเป็นผู้นำ บุคคลอื่นอาจเป็นที่ยอมรับนับถือของสมาชิกในกลุ่ม มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของบุคคลในกลุ่ม ทั้งนี้เพราะเขามีความเป็นผู้นำอยู่ในตัว พฤติกรรมที่เขาแสดงออกแสดงความเป็นผู้นำ แสดงว่าในกลุ่มคนหนึ่ง ๆ หรือหน่วยงานหนึ่ง อาจจะมีผู้นำหลายคน นอกเหนือจากผู้นำโดยตำแหน่ง

ทฤษฎีเกี่ยวกับความเป็นผู้นำ

เมอเรย์ จี. รอส และชาลส์ อี. เฮนดรี² (Murray G. Ross and Charles E. Hendry) ได้ให้แนวความคิดเกี่ยวกับความเป็นผู้นำไว้ 3 ประการคือ

1. ความเป็นผู้นำเป็นคุณสมบัติที่อยู่ภายในตัวของผู้นำแต่ละคน (Leadership as Trait with in Individual Leader) สมัยก่อนเชื่อว่าความเป็นผู้นำเป็นผลมาจากพันธุกรรม หรือเป็นสิ่งที่ติดตัวมาแต่กำเนิด (Leader were born, not made) สิ่งที่ทำให้บุคคลกลายเป็นผู้นำนั้นเป็นคุณสมบัติที่อยู่ภายในตัวของแต่ละคน
2. ลักษณะความเป็นผู้นำขึ้นอยู่กับกลุ่ม (Leadership as a function of the Group) ลักษณะความเป็นผู้นำนั้นไม่โครงสร้างทางสังคมของกลุ่มมากกว่าแต่ละบุคคล แต่ละคนจะนำเอาลักษณะเฉพาะตัว ทัศนคติ ความต้องการส่วนตัวติดตัวมาด้วย เมื่อเข้าสู่กลุ่มทุกคนจะต้องปรับตัวเพื่อที่แต่ละคนและกลุ่มได้มีวัตถุประสงค์ หรือความต้องการสอดคล้องกัน ทั้งนี้เพื่อให้ทุกฝ่ายได้รับผลตามเป้าหมาย และในขณะเดียวกันจะกลายเป็นกลุ่มที่มีการรวมตัวกันอย่างมีประสิทธิภาพ ความเป็นผู้นำในกลุ่มถูกกำหนดโดยผลรวมของทัศนคติความต้องการของกลุ่ม มากกว่าบุคลิกลักษณะของบุคคลเพียงคนเดียว

¹ กัลยา ตะนูนพงศ์, "ลักษณะความเป็นผู้นำของนักศึกษาวิทยาลัยครูในกรุงเทพมหานคร", หน้า 12 - 13.

3. ลักษณะความเป็นผู้นำขึ้นอยู่กับสถานการณ์ (Leadership as a Function of the Situation) สถานการณ์มีบทบาทต่อความเป็นผู้นำมาก สถานการณ์ที่กลุ่มกำลังเผชิญอยู่ในขณะนั้น ก่อให้เกิดผู้นำได้ ความเป็นผู้นำจึงขึ้นอยู่กับสถานการณ์ วัฒนธรรม ขนบธรรมเนียมประเพณี หรือขององค์กรนั้น ๆ

สต็อกคิลล์¹ (Ralp M. Stogdill) ได้ให้ทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำไว้ดังนี้

1. Great man Theory ทฤษฎีนี้เหมือนกับทฤษฎีที่ว่าด้วย Trait Theory of Leadership ที่เชื่อว่าลักษณะความเป็นผู้นำนั้นมีมาตั้งแต่กำเนิด
2. Environment Theories เชื่อว่าลักษณะความเป็นผู้นำนั้นเกิดจากสภาวะแวดล้อม เวลา สถานที่และโอกาส
3. Personal - Situational Theory มีความเชื่อว่าความเป็นผู้นำนั้นนอกจากสถานการณ์และสภาวะแวดล้อมแล้ว ความสามารถเฉพาะตัวมีส่วนประกอบด้วย ทั้งนี้ผู้นำจะต้องมีความฉลาด ความสามารถ รวมทั้งมีผู้ร่วมงานที่ดีด้วย
4. Interaction - Expectation Theory ทฤษฎีนี้ให้ความสำคัญกับองค์ประกอบ 3 ประการคือ การกระทำ (Action) การปฏิสัมพันธ์ (Interaction) และเจตสิก (Sentiment) โดยเชื่อว่าผู้ที่จะเป็นผู้นำได้นั้นจะต้องมีความสามารถในการกระทำ มีมนุษยสัมพันธ์ และมีการควบคุมทางใจที่ดีที่เหมาะสมกับสถานการณ์
5. Humanistic Theory เชื่อว่าผู้นำนั้นจะต้องเป็นผู้ที่มีความเข้าใจในลักษณะทางธรรมชาติของจิตมนุษย์ว่ามีความต้องการอะไร บุคคลแต่ละคนในกลุ่มมีความนึกคิดและต้องการอะไร หากผู้ที่เป็นผู้นำเข้าใจและสามารถสนองตอบความต้องการ เหล่านั้นจะสามารถทำให้กลายเป็นผู้นำในกลุ่มอย่างแท้จริง

1

Ralp M. Stogdill, "Personal Factors Associated with Leadership,"

Survey of Literature in Leadership (Maryland : Penguin Books, 1969), p.91.

6. Exchange Theory เชื่อว่าลักษณะทางธรรมชาติของมนุษย์นั้น จะติดอยู่เสมอว่า การที่ตนให้อะไรแก่ผู้อื่นนั้นย่อมต้องการได้สิ่งตอบแทนที่คุ้มค่ากัน หรือดีกว่า ฉะนั้นผู้ที่ผู้นำจะถูก ผู้ตามในกลุ่มติดอยู่เสมอว่า ถ้าตนให้ความร่วมมือตามที่ผู้นำขอร้องแล้ว ผลตอบแทนควรจะคุ้มค่า กัน ถ้าผู้นำสามารถให้ผลตอบแทนที่คุ้มค่ากันได้แล้ว ผู้นำย่อมเป็นที่ยอมรับของผู้ตามคนอื่น ๆ ใน กลุ่มควย

เรดนี่ คัมบลิว. แนปี (Redney W. Napier) และแมทที เค. เกอร์เชนฟีลด์ (Matti K. Gershenfeld)¹ กล่าวว่า แนวความคิดเกี่ยวกับความเป็นผู้นำมีอยู่ 4 ประการคือ

1. Leadership - as Trait ความเป็นผู้นำเป็นลักษณะทางพันธุกรรมเป็นสิ่งที่ติดตัวมาแต่กำเนิด
2. Leadership - as Position ความเป็นผู้นำเกิดขึ้นได้เนื่องมาจากตำแหน่งหน้าที่ การงาน การทำงานในตำแหน่งใดย่อมมีลักษณะความเป็นผู้นำอันเนื่องจากการดำรงตำแหน่งนั้นตามมา
3. Leadership - as Situation ความเป็นผู้นำที่ได้มาเนื่องจากสถานการณ์ ทำให้เกิดขึ้น บางสถานการณ์ต้องการคนที่มีคุณสมบัติแบบหนึ่ง หากผู้ใดมีคุณสมบัติเช่นนั้นพร้อมอยู่แล้ว ก็จะกลายเป็นผู้นำได้
4. Leadership - as Functional Roles of Members พฤติกรรมของสมาชิกในกลุ่มทำให้เกิดความต้องการ และวัตถุประสงค์ที่จะทำให้เกิดความต้องการผู้นำแบบนั้น ๆ ขึ้นมา ฉะนั้น การที่จะมีผู้นำแบบใดจึงขึ้นอยู่กับว่าพฤติกรรมของกลุ่มเป็นไปแบบใด

1

Redney W. Napier and Matti K. Gershenfeld, Groups : Theory and Experience (Boston : Houghton Mifflin Co., 1973), pp. 136-151.

ประเภทและลักษณะของผู้นำ

ผ่องพรรณ อยู่ประเสริฐ¹ จากการศึกษาจากหนังสือ Individual in Society ได้พิจารณาผู้นำเป็น 2 นัยคือ

1. พิจารณาคำสถานะ (Status) ของการเป็นผู้นำ

2. พิจารณาจากลักษณะและวิธีการปฏิบัติของผู้นำ

ก. พิจารณาคำสถานะ แบ่งได้เป็น 3 ประเภทคือ

1. ผู้นำหรือหัวหน้างาน หรือผู้บังคับบัญชาตามกฎหมาย (Legal Leader) ผู้นำแบบนี้เป็นไปตามตำแหน่งหน้าที่รับผิดชอบตามที่กฎหมายกำหนด

แนวความคิดของ เครช ครุชฟิลด์ และบอลลาจี (Krech, Crutchfield, Ballachy) ในเรื่องนี้คล้ายกับแนวความคิดของ Napier และ Gershenfeld³ ในข้อที่ว่าผู้นำเกิดขึ้นได้เนื่องมาจากตำแหน่งหน้าที่ทางการงาน (Leadership as Position) การทำงานในตำแหน่งโดยอ้อมมีลักษณะความเป็นผู้นำอันเนื่องจากการดำรงตำแหน่งนั้นตามมา

2. ผู้นำหรือหัวหน้าโดยลักษณะพิเศษของบุคคล (Charismatic Leader) ซึ่งมีอย่างน้อยต่างกัน บางคนทำงานเก่งและได้รับความเคารพนับถือ และเลื่อมใสศรัทธาจากผู้ใต้บังคับบัญชา แต่บางคนอาจจะมีน้อยหรือไม่มี

3. ผู้นำหรือหัวหน้าในลักษณะที่เป็นสัญลักษณ์ (Symbolic Leader) ผู้นำหรือหัวหน้าตามสถานะนี้เป็นตำแหน่งอันเป็นที่เคารพยกย่องของคนทั้งหลาย

¹ผ่องพรรณ อยู่ประเสริฐ " ความแตกต่างระหว่างลักษณะการเป็นผู้นำของนิสิตที่เป็นผู้นำ และนิสิตที่ไม่ได้เป็นผู้นำ", หน้า 11 - 14.

²

Krench D. Crutchfield and Ballachy E.L., Individual in Society (New York:Mc Graw-Hill Book Co., 1962), pp. 420-453.

³

Redney W. Napier and Matti K. Gershenfeld, Groups: Theory and Experience, pp. 136-151.

ข. พิจารณาจากลักษณะและวิธีการทำงานของผู้นำ แบ่งได้เป็น 3 ลักษณะคือ

1. ผู้นำแบบอัทนิยม (Autocratic Leader)

ก) แบบเจ้านาย เป็นผู้นำที่ถืออำนาจเป็นใหญ่ ตัดสินนโยบายของกลุ่มด้วยตนเอง วางแผนงานต่าง ๆ เอง เป็นคนเดียวที่ทราบลำดับต่าง ๆ ของงานที่จะทำและรับผิดชอบกิจกรรมต่าง ๆ ที่สมาชิกจะต้องทำให้มีการเปลี่ยนแปลง ขอบใช้อำนาจเต็มที่ ถือเอาความคิดเห็นของตนแต่ผู้เดียวเป็นสำคัญ มีวิธีการที่จะชี้แจงสถานการณ์ของเขาเอง เช่นไม่ให้คนอื่นทราบจุดประสงค์ของกลุ่ม ให้สมาชิกในฐานะเป็นส่วน ๆ เฉพาะที่เกี่ยวกับตนเอง ให้การติดต่อระหว่างคนในกลุ่มมีน้อยที่สุด

ข) แบบบิคา หรือญาติผู้ใหญ่ จะถือว่าผู้บังคับบัญชาหรือสมาชิกในกลุ่มเสมือนลูกหลาน หรือญาติ แต่ก็ยังคงถือว่าตัวเองมีความสำคัญเป็นใหญ่กว่าผู้บังคับบัญชาทั้งหลาย

2. แบบปล่อยตามสบาย (Laissez-faire Leader) ผู้นำแบบนี้มักปล่อยให้สมาชิกในกลุ่ม หรือผู้บังคับบัญชาปฏิบัติตามใจชอบ ผู้นำขาดลักษณะของการเป็นผู้นำที่เข้มแข็ง ไม่มีการตัดสินใจที่เป็นของตนเอง

3. ผู้นำแบบประชาธิปไตย (Democratic Leader) ผู้นำแบบนี้ไม่ถือเอาแต่ใจตนเองเป็นที่ตั้ง การปฏิบัติงานจึงมักจะให้โอกาสสมาชิกในกลุ่มหรือผู้บังคับบัญชาได้แสดงความคิดเห็น และฟังความคิดเห็นของคนอื่น ๆ เสมอ

ผู้นำทั้ง 3 แบบนี้ ไม่สามารถระบุได้ว่าแบบใดดีที่สุด ยูริส ออเรน¹ (Uris Auren) กล่าวว่านักสังคมวิทยา และนักจิตวิทยามักจะคิดว่าลักษณะความเป็นผู้นำแบบประชาธิปไตยดีที่สุด แต่ความเป็นจริงลักษณะความเป็นผู้นำแบบหนึ่ง ๆ ย่อมเหมาะสมกับสภาพการณ์แบบหนึ่ง ๆ ต่างกันออกไป ภายใต้อสถานการณ์หนึ่งความเป็นผู้นำแบบอัทนิยมอาจจะดีกว่าแบบประชาธิปไตยก็ได้ และภายใต้อีกสถานการณ์หนึ่งความเป็นผู้นำแบบปล่อยตามสบาย หรือเสรีนิยมอาจจะดีกว่าแบบอื่น ๆ ทั้งหมดย่อมเป็นไปได้

สต็อกคิลล์ (Ralp M. Stogdill) ได้แยกประเภทของผู้นำออกเป็น 6 แบบคือ

1. แบบอำนาจนิยม (Authoritative หรือ Dominant) คือผู้นำแบบขอใช้อำนาจเป็นใหญ่
2. แบบชักจูงใจ (Persuasive หรือ Crowed Arouser) เป็นผู้นำที่ขอใช้ความสามัคคีกันของคนอื่นให้เห็นค้อยตาม
3. แบบประชาธิปไตย (Democratic หรือ Group Developer) คือผู้นำที่ขอความคิดเห็นจากคนอื่น ๆ ในกลุ่ม
4. แบบการใช้ความสามารถ (Intellectual หรือ Eminent Man) เป็นผู้นำแบบที่มีความรู้ความสามารถ ฉลาดจนเป็นที่ยอมรับของคนในกลุ่มจนยอมยกให้เป็นผู้นำ
5. แบบนักบริหาร (Executive หรือ Administrator) คือผู้นำที่มีความสามารถในการบริหารงานจนเป็นที่ยอมรับ
6. แบบตัวแทน (Representative หรือ Spokesmen) คือเป็นคนที่สามารถจัดปักเป้าปัญหาต่าง ๆ ให้แก่กลุ่ม สามารถเรียกร้องสิทธิป้องกันผลประโยชน์และออกปรับแทนกลุ่มได้

เฟรด อี. ฟิดเลอร์² (Fred E. Fiedler) ได้ให้ข้อสรุปเกี่ยวกับประสิทธิภาพในการทำงานภายใต้ผู้นำแบบต่าง ๆ ว่า

1. ประสิทธิภาพของกลุ่มขึ้นอยู่กับความเหมาะสมของแบบ (Style) ในการนำของผู้นำในสถานการณ์เฉพาะที่เขาทำการนำกลุ่ม ผู้นำส่วนมากเป็นผู้นำที่สามารถในบางสถานการณ์ แต่มีอีกหลายสถานการณ์ที่เขาไม่สามารถนำกลุ่มได้คือ
2. ความเป็นผู้นำแบบใด จะมีประสิทธิภาพมากที่สุดขึ้นอยู่กับสถานการณ์กลุ่มที่จะทำใ้ผู้นำใช้อิทธิพลได้มากน้อยเพียงใด

1

Ralp M. Stogdill, Handbook of Leadership (The Free Press, 1974), pp. 17-23.

2

Fred E. Fiedler, A Theory of Leadership Effectiveness (New York: Mc Graw-Hill, 1967) pp. 12-13.

3. ถ้าประสิทธิภาพของความเป็นผู้นำขึ้นอยู่กับแบบผู้นำและสถานการณ์แล้ว เราสามารถที่จะทำอย่างไรอย่างหนึ่งต่อไปนี้

- ก. โดยการเลือกผู้นำ หรือฝึกฝนผู้นำให้เหมาะสมกับกลุ่ม
- ข. จัดสถานการณ์กลุ่มให้เหมาะสมกับผู้นำ

แต่เนื่องจากการเปลี่ยนแปลงบุคลิกภาพ และแบบความเป็นผู้นำของคนทำได้ยากกว่า การเปลี่ยนแปลงสถานการณ์ จึงมักอาศัยการจัดกลุ่มสถานการณ์มากกว่าทั้งนี้เพื่อให้ได้ผลงานที่ดี

เชสเตอร์ ไอ. บาร์นาร์ด¹ (Chester I. Barnard) กล่าวว่า การเป็นผู้นำพิจารณาได้ 2 ลักษณะคือ

1. ความเหนือกว่าในลักษณะต่าง ๆ ของการเป็นผู้นำ เช่น มีร่างกายแข็งแรง มีทักษะความรู้ทางเทคนิคต่าง ๆ มีความรอบรู้ ความเข้าใจ มีความรู้ความสามารถและมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์เป็นที่ประทับใจของผู้ร่วมงาน

2. ความเหนือกว่าในด้านความตั้งใจ ความไม่ย่อท้อ ความอดทน ความกล้าหาญ

เชอเฮลล์² (Schell) กล่าวว่า

จะไม่เกิดประโยชน์อย่างใดในการที่ระบุคุณสมบัติที่แฝงในส่วนบุคคลที่จะทำให้ผู้นำประสบความสำเร็จ เช่น ความสนใจ ความเห็นใจผู้อื่น อำนาจที่เกี่ยวกับบุคลิกลักษณะ อุปนิสัยและจิตใจที่มีความโน้มเอียงในวิธีการทางวิทยาศาสตร์ ทั้งนี้เพราะว่าถ้าหากว่าคุณสมบัติดังกล่าวนี้ก็เป็นสิ่งที่ยากลำบากอย่างยิ่งที่จะทำให้บุคคลนั้น ๆ ประสบความสำเร็จในการเป็นผู้นำ

1

Chester I. Barnard, The Function of The Executive (Cambridge : Massachusetts, 1938), p. 260.

2

H.E. Schell, The Technique of Executive Control (New York : Mc Graw-Hill Book Co., 1946) pp. 15-18.

สตอกคิลล์¹ (Ralp M. Stogdill) ได้ให้คำจำกัดความของการเป็นผู้นำว่าหมายถึง ขบวนการต่าง ๆ ที่มีอิทธิพลต่อกิจกรรมของกลุ่ม โดยพยายามที่จะหาวิถีทางที่จะนำไปสู่จุดหมายและ ผลสำเร็จ สตอกคิลล์ เชื่อว่า ผู้นำควรจะมีหลักของการกระทำในอันที่จะรับหน้าที่เป็นผู้รับผิดชอบ ประสานความร่วมมือของบุคคลในกลุ่มให้ปฏิบัติงานได้บรรลุผลสำเร็จ หลักการดังกล่าวอาจจะประกอบ ด้วยความเชื่อมั่นในตนเอง ความสามารถ ความคิดความอ่านริเริ่ม ความสนใจ ความเข้าใจ ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในกลุ่ม การเห็นความสำคัญของการปฏิบัติงานร่วมกัน พร้อมทั้งเป็นตัว แทนในการที่จะติดต่อกับชุมชน และรู้จักประเมินคุณค่าในกิจการงานด้วยการให้บำเหน็จรางวัลและ การลงโทษ

สตอกคิลล์² (Ralp M. Stogdill) ได้สรุปลักษณะความเป็นผู้นำกับองค์ประกอบ ต่าง ๆ ว่า

1. ผู้นำมีความสามารถทางด้านสติปัญญา ภาษา และการตัดสินใจสูง
2. มีความสามารถทางการเรียน การทำงาน และการเข้าสังคม
3. มีความรับผิดชอบ เชื่อมั่นในตนเอง และเป็นที่เชื่อถือของคนอื่น
4. มีความสามารถในการปรับตัว และเข้ากับสังคมเก่ง
5. มีอารมณ์มั่นคง
6. มีฐานะทางเศรษฐกิจและสังคมดี

1

Ralp M. Stogdill, "Leadership, Membership and Organization," Psychological Bulletin (January 1950) : 4.

2

Ralp M. Stogdill, "Personal Factors Associated with Leadership," Survey of Literature in Leadership (Maryland: Penguin Books, 1969), p.91.

เฮอร์ล็อก¹ (Hurlock) ได้แสดงให้เห็นลักษณะของผู้นำไว้ว่า

1. ผู้นำมักจะมีลักษณะเป็นที่นิยมชมชอบ (Popularity) ของคนอื่น ๆ แต่มีได้หมายความว่า ผู้ที่มีลักษณะเช่นนี้จะเป็นผู้นำทุกคน

2. มีความสามารถในการปรับตัวได้ดี

3. มีความสามารถในการใช้สมองและสติปัญญาในการพิจารณาตัดสินใจ

4. มีความปรารถนาที่จะเป็นผู้นำ เต็มใจที่จะเป็นผู้นำ มีความรับผิดชอบและไม่หวั่น

ไหวทออุปสรรค

5. มีนิสัยชอบแสดงตัว (Extroversion) ไม่เป็นคนเก็บตัว

หน้าที่และความรับผิดชอบของผู้นำ

บทบาทและหน้าที่ของผู้นำสามารถแบ่งได้เป็น 2 พวกใหญ่ ๆ คือ²

ก. หน้าที่หลัก (Primary Function)

1. ผู้นำทำหน้าที่เป็นผู้บริหาร (Executive) ทำหน้าที่เป็นผู้บริหารงาน และเป็นผู้ประสานงานของกลุ่ม โดยมอบหมายงานให้คนรับผิดชอบนำไปปฏิบัติ อาจจะเป็นผู้ตัดสินใจนโยบาย และวัตถุประสงค์ของกลุ่มโดยตรงหรือไม่ก็ได้ แต่ก็มีหน้าที่รับผิดชอบโดยตรงในด้านการบริหารงาน

2. ผู้นำทำหน้าที่วางแผน (Planner) ทั้งนี้เพื่อให้งานสำเร็จตามวัตถุประสงค์ ผู้นำจึงเป็นผู้มีหน้าที่ต้องประเมินสถานการณ์โดยทำนายว่าจะมีปัญหาอะไร และจะแก้ไขปัญหานั้นอย่างไร แล้วทำการวางแผนการเตรียมไว้ล่วงหน้า อาจจะเป็นแผนการระยะยาวหรือระยะสั้น

1

Elizabeth B. Hurlock, Child Development, 4 th ed., (New York : Mc Graw-Hill Book Co., 1950), pp. 428-429.

2

Krech D. Crutchfield and Ballachy E.L., Individual in Society, pp.420-453.

ก็ได้ อาจจะเป็นผู้วางแผนเพียงคนเดียว หรือมีคนร่วมวางแผนด้วยก็ได้

3. ผู้นำทำหน้าที่เป็นผู้วางนโยบาย (Policy Maker) แม้ว่าการวางนโยบายจะเป็นไปได้ 8 ลักษณะที่จะกล่าวต่อไปนี้ แต่ผู้วางนโยบายทั้ง 8 ลักษณะล้วนต้องมีส่วนเกี่ยวข้องกับตัวกันทั้งนั้น แม้จะไม่มีหน้าที่โดยตรงก็ตาม การวางนโยบายทั้ง 8 ลักษณะนั้นได้แก่

ก) กลุ่มผู้มีอำนาจหน้าที่วางนโยบาย มีการร่วมมือให้ความเห็นโดยผู้นำอันตั้งรองลงไปบ้าง แล้วมีการออกคำสั่งเพื่อดำเนินงานกันเป็นทอด ๆ ลงมา

ข) สมาชิกทั้งหมดในกลุ่มร่วมกันวางนโยบายเกี่ยวกับกิจการงานต่าง ๆ ของกลุ่ม

ค) ผู้นำวางนโยบายเพียงผู้เดียว

ง) ผู้นำทำหน้าที่เป็นผู้เชี่ยวชาญ

จ) ผู้นำทำหน้าที่เป็นตัวแทนของกลุ่ม (External Group Representative) ในอันที่จะทำหน้าที่แทนกลุ่มในการติดต่อกับคนที่อยู่นอกกลุ่ม

ฉ) ผู้นำทำหน้าที่ควบคุมความสัมพันธ์ในกลุ่ม (Controller of Internal Relations) โดยอาจจะนำตัวเองเข้าไปพัฒนาสัมพันธ์กับสมาชิกของกลุ่ม หรืออาจจะเลือกบุคคลที่เป็นผู้นำกลุ่มไว้จำนวนหนึ่งรับนโยบายในการพัฒนาสัมพันธ์อีกทอดหนึ่ง

ช) ผู้นำที่มีอำนาจหน้าที่จะให้มีการลงโทษ และการให้รางวัล (Purveyor of Rewards and Punishment) สิทธิดังกล่าวนี้ทำให้สามารถควบคุมกลุ่มได้ การให้รางวัลและลงโทษของผู้นำในทางการบริหาร มักจะเป็นไปในรูปของการเลื่อนตำแหน่งหน้าที่การงาน การเลื่อนขั้นเงินเดือน หรืออาจจะลงโทษโดยลดขั้นเงินเดือน การโยกย้ายให้ทำหน้าที่การงานที่ไม่ดี เป็นต้น

ซ) ผู้นำทำหน้าที่ช้ความขัดแย้งระหว่างคนในกลุ่ม (Orbitrator and Mediator)

ข. หน้าที่รอง (Secondary Function)

1. ทำหน้าที่เป็นบุคคลตัวอย่าง
2. ทำหน้าที่เป็นสัญลักษณ์ของกลุ่ม (Symbol of the Group) ผู้นำประเภทนี้มักจะเป็นบุคคลที่ได้ดำรงตำแหน่งนี้เป็นเวลานานในขณะที่สมาชิกจะวนเวียนเข้าออกอยู่เป็นประจำ
3. ผู้นำที่ทำหน้าที่เป็นตัวแทนรับผิดชอบในเวลาที่มีสมาชิกในกลุ่มเกิดปัญหา หรือสมาชิกต้องการให้ช่วยตัดสินใจ
4. ผู้นำที่ทำหน้าที่เป็นบุคคลในอุดมคติของเหล่าสมาชิก เป็นที่เคารพยกย่องในด้านคุณค่าต่าง ๆ และทุกคนเชื่อฟังเขา
5. ผู้นำที่มีบทบาทที่บุคคลอื่นต้องการจะเอาเยี่ยงอย่าง
6. ผู้นำทำหน้าที่เป็นผู้รับบาปที่ผู้อื่นโยนความผิดให้ อาจจะเนื่องมาจากสมาชิกในกลุ่มได้รับความบีบคั้นจากภายนอก แล้วนำมาระบายในกลุ่ม แสดงความคับข้องใจออกมา ในฐานะผู้นำต้องทำหน้าที่ให้คำปรึกษาและรับฟัง พร้อมทั้งช่วยจัดปัญหาเหล่านั้นด้วย ทั้งนี้เพื่อความคงอยู่ต่อไปของกลุ่มนั่นเอง

การศึกษาเกี่ยวกับผู้นำ

การศึกษาของต่างประเทศ

มีการศึกษาพบว่าคนเราจะพอใจผู้นำแบบอัคราธิปไตย ในเมื่อเขามีความรู้สึกไม่ปลอดภัย หรืออยู่ในสภาพที่ตัดสินใจไม่ได้ พิค (Peak)¹ ได้ดำเนินงานในโครงการสำรวจ "United States Strategic Bombing Survey" สัมภาษณ์ชาวเยอรมันที่เป็นโปรเตสแตนต์ 2,033 คน และที่เป็นแคทอลิก 1,265 คนเกี่ยวกับความเชื่อและทัศนคติต่าง ๆ ผลปรากฏว่าร้อยละ 43 ของ

¹ ผ่องพรรณ อยู่ประเสริฐ, "ความแตกต่างระหว่างลักษณะการเป็นผู้นำของนิสิตที่เป็นผู้นำและนิสิตที่ไม่ได้เป็นผู้นำ", หน้า 16.

ชาวเยอรมันที่เป็นโปรเตสแตนต์ และร้อยละ 31 ของชาวเยอรมันที่เป็นแคทอลิก เป็นพวกที่ชอบนำชีวิตที่กล้าว่าทั้งนี้เป็นเพราะพวกแคทอลิกเป็นพวกที่มีความมั่นใจในความปลอดภัยจากการที่มีผู้นำแบบอัคราธิปไตยของวัด และเสนอว่าลักษณะของผู้นำแบบอัคราธิปไตยเหมาะสมสำหรับคนที่ไม่มีความมั่นใจหรือคนที่อยู่ในโลกที่สับสนและเปลี่ยนแปลง

แลนเซตตา¹ (Lanzetta) ทดลองให้กลุ่มทำงานในขณะที่มีความกดดัน และพบว่าในสถานการณ์เช่นนั้น ผู้นำที่มีความก้าวร้าวสามารถนำกลุ่มไปสู่ความสำเร็จได้ดีกว่า เรื่องความสัมพันธ์ระหว่างความกดดัน และชนิดของผู้นำนี้เป็นเรื่องที่ซับซ้อนมาก สถานการณ์ที่บีบคั้นอาจเปลี่ยนลักษณะของผู้นำประเภทหนึ่งไปสู่อีกประเภทหนึ่ง จากการทดลองของซิลเลอร์ (Ziller) พบว่าเมื่อผู้นำต้องเผชิญกับงานที่ไม่แน่นอนและเสี่ยงอันตราย ผู้นำอาจจะเปลี่ยนมาเป็นแบบอัคราธิปไตยและไม่คำนึงถึงความเห็นของผู้ตามหรือสมาชิกของกลุ่ม

บาลีส² (Bales) สรุปว่า สมาชิกในแต่ละกลุ่ม แบ่งแยกผู้นำเป็น 2 ประเภทคือ ผู้นำที่มุ่งแต่จะทำงาน และผู้นำที่มีความเข้าใจในค่านิยมและสังคม สำหรับผู้นำที่มุ่งแต่จะทำงานนั้น เป็นผู้ที่มีความคิดดี และมุ่งแต่จะทำงานของกลุ่ม มีบทบาทอย่างก้าวร้าวในอันที่จะทำให้กลุ่มดำเนินไปสู่ความสำเร็จ และเพราะความก้าวร้าวนี้จึงไม่เป็นที่ชอบของสมาชิกในกลุ่ม

ฟิลล์มอร์ เอช. แซนฟอร์ด³ (Fillmore H. Sanford) ได้ศึกษาลักษณะความเป็นผู้นำ และพบว่ามีปรากฏการณ์ 3 อย่างที่เกี่ยวข้องกับความเป็นผู้นำ ได้แก่ผู้นำ ผู้ตาม และสถานการณ์ ดังนั้นในการศึกษาเกี่ยวกับความเป็นผู้นำจึงต้องศึกษา 3 ประการนี้ร่วมกัน สถานการณ์และกลุ่มจะกำหนดบทบาทหน้าที่ของผู้นำ ลักษณะโครงสร้าง สถานการณ์ และงานของกลุ่มจะช่วยกำหนดความเป็นผู้นำ ในกลุ่มคนที่มีขนาดใหญ่และมีลักษณะงานสับสนมักจะมีผู้นำหลายคนและหลายระดับ

เฟรด คี. ฟิดเลอร์⁴ (Fred E. Fieldler) มีความเห็นว่าความเป็นผู้นำเป็นปฏิกริยารวมระหว่างองค์ประกอบทางบุคลิกภาพ และทางสถานการณ์ซึ่งรวมถึงกลุ่มผู้ตามเป็นสิ่งสำคัญที่จะพิจารณา

1 เรื่องเดียวกัน

2 เรื่องเดียวกัน, หน้า 18.

3 C.A. Gibb. Leadership : Selected Reading (Middlesex : Penguin Education, 1969), p.125.

4 Fred E. Fieldler, A Theory of Leadership Effectiveness, p.10.

ว่าบุคคลใดจะเป็นผู้นำในขณะนั้น สถานการณ์ที่เปลี่ยนไป เช่นการเปลี่ยนแปลงทางด้านความต้องการ ความสนใจของกลุ่มผู้ตาม การเปลี่ยนแปลงวัตถุประสงค์ของกลุ่ม การเปลี่ยนแปลงทางด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในกลุ่ม อิทธิพลทางการแข่งขันกับกลุ่มอื่น ๆ ล้วนแต่ก่อให้เกิดผู้นำคนใหม่ได้เสมอ ๆ ผู้นำที่ประสบความสำเร็จในสถานการณ์หนึ่งอาจเป็นผู้นำที่ขาดประสิทธิภาพในสถานการณ์อื่น ๆ ได้

การศึกษาของนักศึกษาไทย

มองพรณ อยู่ประเสริฐ¹ ศึกษาความแตกต่างระหว่างลักษณะความเป็นผู้นำของนิสิตที่เป็นผู้นำ และนิสิตที่ไม่ได้เป็นผู้นำ กลุ่มตัวอย่างเป็นนิสิตที่กำลังศึกษาอยู่ในจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย โดยนิสิตที่เป็นผู้นำได้เลือกสุ่มจากนิสิตที่เป็นกรรมการสโมสรฯ และนิสิตที่ไม่ได้เป็นผู้นำจะเลือกสุ่มจากนิสิตที่ไม่ได้เป็นกรรมการสโมสรจากคณะต่าง ๆ เครื่องมือที่ใช้คือแบบวัดลักษณะความเป็นผู้นำ The Leadership Ability Evaluation (LAE) ซึ่งสร้างโดย Russel N. Cassel และ Edward J. Stanick โดยแปลเป็นภาษาไทยแล้วหาค่าความเที่ยงตรง แบบวัดนี้จะวัดลักษณะความเป็นผู้นำในแบบการตัดสินใจ โดยกำหนดสภาพทางสังคม หรือสถานการณ์ต่าง ๆ ให้ผู้รับการทดสอบสมมติว่าตนเองเป็นผู้นำ และตกอยู่ในสถานการณ์เหล่านี้จะเลือกใช้วิธีการใดใน 4 แบบที่กำหนดเป็นตัวเลือกนั้น เพื่อให้สามารถมีอิทธิพลเหนือผู้อื่นในสถานการณ์นั้น ๆ ลักษณะผู้นำทั้ง 4 แบบคือแบบปล่อยตามสบาย (Laissez-faire) แบบประชาธิปไตย (Democratic) แบบอัทธินิยมก้าวร้าว (Autocratic Aggressive) และแบบอัทธินิยม - ยอมตามผู้อื่น (Autocratic-Submission) ผลการวิจัยพบว่านิสิตที่เป็นผู้นำแตกต่างจากนิสิตที่ไม่ได้เป็นผู้นำอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติในลักษณะความเป็นผู้นำแบบปล่อยตามสบาย แบบประชาธิปไตย และแบบอัทธินิยมก้าวร้าว ส่วนลักษณะความเป็นผู้นำแบบอัทธินิยมยอมตามไม่แตกต่างกัน และนอกจากนี้เพศไม่มีผลทำให้ลักษณะความเป็นผู้นำของนิสิตทั้งที่เป็นผู้นำและไม่เป็นผู้นำแตกต่างกัน

¹ มองพรณ อยู่ประเสริฐ, "ความแตกต่างระหว่างลักษณะการ เป็นผู้นำของนิสิตที่เป็นผู้นำและนิสิตที่ไม่ได้เป็นผู้นำ", หน้า 16 - 18.

กัลยา ตะบุญพงศ์¹ ได้ศึกษาลักษณะความเป็นผู้นำของนักศึกษาวิทยาลัยครูในกรุงเทพมหานคร โดยศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะความเป็นผู้นำแบบต่าง ๆ ของนักศึกษาจำแนกตามประเภทศึกษา เพศ และระดับหลักสูตร เครื่องมือที่ใช้คือแบบประเมินความสามารถในการเป็นผู้นำ (The Leadership Ability Evaluation) ลักษณะความเป็นผู้นำที่ศึกษามี 4 แบบคือ ลักษณะความเป็นผู้นำแบบเสรีนิยม ประชานิยม อัตนิยม-ก้าวร้าว และอัตนิยม-ยอมตาม กลุ่มตัวอย่างคือนักศึกษาที่กำลังศึกษาอยู่ในวิทยาลัยครูในกรุงเทพมหานคร ในปีการศึกษา 2518 จำนวน 235 คน เป็นผู้นำ 75 คน ไม่เป็นผู้นำ 160 คน ได้จากการสุ่ม วิเคราะห์ข้อมูลโดยการวิเคราะห์ความแปรปรวนแบบ 3 ตัวประกอบ การหาค่าสหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน การทดสอบนิวแมน - คูเอล และการทดสอบค่าไคสแควร์ ผลการวิจัยพบว่า นักศึกษาที่เป็นผู้นำ และที่ไม่เป็นผู้นำ มีลักษณะความเป็นผู้นำแต่ละแบบไม่แตกต่างกัน นักศึกษาชายมีลักษณะความเป็นผู้นำแบบอัตนิยม-ยอมตามสูงกว่านักศึกษาหญิง แต่นักศึกษาหญิงมีลักษณะความเป็นผู้นำแบบประชานิยมสูงกว่านักศึกษาชาย ลักษณะความเป็นผู้นำแบบเสรีนิยม มีความสัมพันธ์กับแบบอัตนิยม-ก้าวร้าวในทางบวกที่ระดับ .05 ส่วนคู่อื่น ๆ มีความสัมพันธ์ในทางลบที่ระดับ .01

อภิสิทธิ์ วงษา² ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความรู้สึกรับผิดชอบ การปรับตัว และลักษณะของความเป็นผู้นำ เปรียบเทียบกันระหว่างนักเรียนชั้น ป.7 กับชั้น มศ. 3 ทั้งนี้ทำการเลือกกลุ่มตัวอย่างจากโรงเรียนมาจากเขตเทศบาลเมืองตากทั้งเพศชายและเพศหญิงระดับละ 150 คน รวม 300 คน โดยใช้แบบสอบถาม 3 ชุดที่สร้างและทำการทดสอบหาความเชื่อมั่นแล้วของ ดร. พจน์ สะเพียรชัย แบบสอบถามดังกล่าวแต่ละชุดจะใช้วัดลักษณะความเป็นผู้นำ การปรับตัว

¹ กัลยา ตะบุญพงศ์, "ลักษณะความเป็นผู้นำของนักศึกษาวิทยาลัยครูในกรุงเทพมหานคร", หน้า 12 - 13.

² อภิสิทธิ์ วงษา, " ความสัมพันธ์ระหว่างความรู้สึกรับผิดชอบ การปรับตัว และลักษณะความเป็นผู้นำของนักเรียนชั้น ป.7 และมศ. 3 ในเขตเทศบาลเมืองตาก", (วิทยานิพนธ์ปริญญา มหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, 2517), หน้า 3.

และความรู้สึกกับเด็กชอบ โดยแต่ละข้อจะมีข้อย่อยให้เลือก 5 ข้อ บางข้อจะมีลักษณะในเชิงนิมิต (Positive) บางข้อจะมีลักษณะเชิงนิเสธ (Negative) ข้อที่มีลักษณะเชิงนิมิตจะให้คะแนน ข้อ ก. 5 คะแนน ข้อ ข. 4 คะแนน และลดหลั่นกันไปตามลำดับจนถึงข้อ ง. 1 คะแนน ส่วน ข้อที่มีลักษณะเชิงนิเสธ (Negative) ข้อ ก. จะให้ 1 คะแนน และจะเพิ่มขึ้นตามลำดับจนถึงข้อ ง. 5 คะแนน เมื่อได้คะแนนในแบบสอบถามแต่ละชุดแล้ว จะนำเอาคะแนนดิบมาหาค่าสหสัมพันธ์ และเปรียบเทียบความแตกต่างของตัวแปรต่างๆ โดยวิธีวิเคราะห์ความแปรปรวนแบบทางเดียว (One-way analysis of variance) ผลการศึกษาพบว่าในกลุ่มตัวอย่างระดับชั้นประถม และมีชมนั้น การปรับตัวทางด้านสังคมและส่วนตัว (Social and Self Adjustment) ของนักเรียนทั้ง 2 กลุ่มไม่แตกต่างกันเลย ในกลุ่มตัวอย่างที่สูงขึ้นไป (Upper Class Level) พบว่า ผู้นำนั้นสามารถปรับตัวได้ดีกว่าผู้ที่เป็นผู้ตามอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติและสามารถสรุปได้ว่า

1. ลักษณะความเป็นผู้นำนั้น สามารถเรียนรู้ได้
2. ลักษณะความเป็นผู้นำนั้น ขึ้นอยู่กับลักษณะโครงสร้างของกลุ่ม
3. ลักษณะความเป็นผู้นำนั้น ขึ้นอยู่กับสถานการณ์ของกลุ่มในขณะนั้น
4. ลักษณะความเป็นผู้นำนั้น ยังมีความสัมพันธ์กับองค์ประกอบด้านอื่น ๆ ของบุคคลอีก ได้แก่ ความสามารถทางสติปัญญา ลักษณะแสดงตัว ฐานะทางเศรษฐกิจ และสังคม เป็นที่รู้จัก ชอพอไชบรรคาเพื่อนฝูง ปรับตัวได้ดีในด้านสังคมและส่วนตัว มีอารมณ์มั่นคง เข้าใจอุดมการณ์ของกลุ่ม ฯลฯ