

จุลสารชุด ของฝากจากงานวิจัย

ฉบับที่ 2

การวิเคราะห์ผู้นำ

ด้วยวิธีทางจิตวิทยาสังคม

สถาบันวิจัยพฤติกรรมศาสตร์

สุขุมวิท 23

กรุงเทพมหานคร

ก่อนคำนำ

สถาบันมีความยินดีที่ได้มีโอกาสตีพิมพ์ จุลสาร ชุดของฝาก จากงานวิจัย ฉบับที่ 2 การวิเคราะห์ผู้นำ ด้วยวิธีการทางจิต-วิทยาสังคม ให้ทันกับความตื่นตัวของประชาชนชาวไทยในทุกวงการที่มีต่อแนวความคิดทางประชาธิปไตย ผู้เขียนบทความในจุลสารฉบับนี้เป็นผู้มีความรู้ทางจิตวิทยาสังคมเป็นอย่างดี และได้รับการฝึกสอนอบรมมาโดยเฉพาะทางสาขาวิชาชั้น จึงเป็นที่เชื่อได้ว่า ความพยายามของผู้เขียนกับผู้ร่วมงานในการรวบรวมข้อมูลต่าง ๆ อันได้มาจากการวิจัยที่ถูกระเบียบแบบแผนจะช่วยให้ผู้อ่านได้บรรลุถึงวัตถุประสงค์ต่าง ๆ ซึ่งผู้เขียนวางไว้เป็นอย่างดี นั่นก็คือ ได้ความรู้ความเข้าใจทางจิตวิทยาสังคม เกิดแรงกระตุ้นที่จะได้ทำการวิจัยต่อไปให้กว้างขวางลึกซึ้งขึ้น และใช้ความรู้จากผลการวิจัยไปปฏิบัติให้เกิดประโยชน์แก่สังคมในวงกว้าง

สถาบันใคร่ขอบคุณ ดร. ดวงเดือน พันธุมนาวิน และคณะที่ได้ใช้ความอุตสาหะศึกษาค้นคว้าเรื่องที่ควรจะศึกษาเรื่องนี้จนแล้วเสร็จ อันจะยังให้เกิดสาระประโยชน์และแง่คิดต่าง ๆ แก่ผู้อ่านโดยเฉพาะแก่ผู้ที่อยู่ในวงการวิจัยด้านพฤติกรรมศาสตร์ ที่ได้ได้นำแง่คิดจากผลการวิจัยเหล่านี้ไปศึกษาเพิ่มเติมให้ได้ผลละเอียดลึกซึ้งและกว้างขวางยิ่งขึ้น อันจะเป็นประโยชน์ต่อสังคมไทยของเราโดยส่วนรวมในเวลาต่อไป.

ศาสตราจารย์ ดร. จรรยา สุวรรณทัต

(ผู้อำนวยการสถาบันวิจัยพฤติกรรมศาสตร์)

คำนำของผู้เขียน

ความตื่นตัวของประชาชนชาวไทยในการไผ่หาผู้นำแบบประชาธิปไตย และการเปลี่ยนแปลงแนวปฏิบัติของทางราชการ โดยเฉพาะในมหาวิทยาลัย โดยให้มีการเลือกตั้งผู้บริหารตำแหน่งต่าง ๆ และให้มีการผลัดเปลี่ยนหมุนเวียนบุคคลในตำแหน่งบริหารทุก ๆ รอบ 2 หรือ 4 ปี เป็นจุดกระตุ้นความคิดของผู้เขียนในอันที่จะนำวิธีการวิจัยแบบการทดลองมาใช้เพื่อหาคำตอบเกี่ยวกับปัญหาเหล่านี้

การใช้สามัญสำนึกแทนการหาหลักฐานด้วยการวิจัย ทำให้บุคคลส่วนมากทั้งไทยและเทศเชื่อว่าผู้นำแบบประชาธิปไตยดีกว่าผู้นำแบบอัคราธิปไตย (เผด็จการ) ผู้นำแบบเลือกตั้งดีกว่าผู้นำแบบแต่งตั้ง และผู้นำแบบหมุนเวียนดีกว่าผู้นำแบบไม่หมุนเวียน ท่านผู้อ่านส่วนมากก็คงเชื่อเช่นนั้น ท่านมีหลักฐานอะไรนอกเหนือจากสามัญสำนึกของท่านหรือไม่ เพราะสามัญสำนึกอาจผิดพลาดได้ การที่ท่านสละเวลาให้ความสนใจบทความนี้ก็แสดงว่าท่านกำลังแสวงหาหลักฐานอื่น ๆ อยู่เช่นเดียวกับผู้เขียนนั่นเอง ถ้าท่านผู้อ่านบางท่านมีหลักฐานบางชนิดพร้อมก่อนอ่านบทความนี้ก็ขอให้กรุณาเปรียบเทียบหลักฐานนั้น กับหลักฐานทางการวิจัย

ด้วยวิธีการทางวิทยาศาสตร์ ซึ่งผู้เขียนกำลังนำเสนอท่านในบทความนี้

การวิเคราะห์ปรากฏการณ์ทางสังคมด้วยวิธีทางจิตวิทยาสังคมคือการเน้นวิธีการทดลอง โดยการสร้างสาเหตุขึ้นเพื่อศึกษาผลนั้น ยังเป็นการวิจัยที่มีน้อยมากในประเทศไทย แต่การที่ผู้เขียนสามารถเสนอเรื่อง “การวิเคราะห์ผู้นำ” โดยมีผลการวิจัยในประเทศไทยประกอบทุกบทตอนนี้ ผู้เขียนรู้สึกขอบคุณและภาคภูมิใจในนิสิตปริญญาโท สาขาจิตวิทยาสังคมรุ่นแรกของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร ที่ได้อุทิศกำลังกายและกำลังใจอย่างเต็มที่ในการศึกษาทดลองต่าง ๆ ในเรื่องผู้นำและกลุ่ม นิสิตผู้มีส่วนในการวิจัยเหล่านี้ บัดนี้ ได้กลายเป็นอาจารย์ในวิทยาลัยครูต่าง ๆ รายนามของอาจารย์เหล่านี้คือ อาจารย์โกศล มีคุณ อาจารย์จิรศักดิ์ เอี่ยมพงษ์ไพฑูรย์ อาจารย์ประสงค์ สุริยธนาภาส และอาจารย์ไวรัช เจียมบรรจง ส่วนอาจารย์ประไพศรี อยู่ทวี ได้ร่วมมือกับผู้เขียนปลุกปั้นผลงานวิจัยเหล่านี้จนอยู่ในระดับที่ใช้เป็นแบบอย่างได้ ผู้เขียนจึงขอขอบพระคุณมา ณ ที่นี้ด้วย

เมื่อได้ประมวลหลักฐานทางการวิจัยต่าง ๆ ทั้งจากต่างประเทศและในประเทศไทยแล้ว ผู้เขียนได้ความคิดที่เป็นข้อสรุปที่สำคัญหลายประการ แต่ผู้เขียนก็ใคร่จะขอฝากคำเตือนท่านผู้อ่าน

ไว้ด้วยว่า การวิจัยเชิงวิเคราะห์ผู้นำด้วยวิธีทางจิตวิทยาสังคมสังคม
ยังมีน้อยมาก และผลจากการทดลองอาจทำให้ข้อสรุปนั้น ๆ อยู่
ในวงจำกัด และยังไม่ได้รับการยืนยันจากการวิจัยประเภทอื่น ๆ
เป็นจำนวนมาก พอที่จะทำให้ปักใจเชื่อในข้อสรุปเหล่านั้นได้
อย่างเต็มที่

จุดประสงค์ในการเขียนบทความนี้มีสามประการคือ หนึ่ง
ผู้เขียนต้องการจะให้ความรู้จากการวิจัยทางจิตวิทยาสังคมได้ถูกใช้ให้เป็น
ประโยชน์ในวงกว้าง คือช่วยทั้งบุคคลในตำแหน่งผู้นำ และบุคคล
ในตำแหน่งผู้ตามทั้งหลาย ในกลุ่มและสังคมต่าง ๆ ให้ใช้ผลการ
วิจัยเป็นหลักประกอบการคิดและการปฏิบัติในชีวิตประจำวัน จุด
ประสงค์ที่สอง คือ ผู้เขียนต้องการจะให้บทความนี้ช่วยนักวิจัย
ทั้งหลายให้ทำการวิจัยชนิดที่จะตอบคำถามที่มีความสำคัญต่อสังคม
ในปัจจุบัน และต้องการให้ผู้มีความรู้ความสามารถในการวิจัยทาง
พฤติกรรมศาสตร์ได้ค้นคว้าวิจัยในเรื่องผู้นำแบบต่าง ๆ ให้กว้าง
ขวางลึกซึ้งยิ่งขึ้น เพราะเท่าที่มีการวิจัยมานั้นเป็นเพียงจุดเริ่มต้น
ทางจิตวิทยาเท่านั้น ประการสุดท้าย บทความนี้ผู้เขียนมุ่งให้เป็น
ส่วนหนึ่งของตำราทางจิตวิทยาสังคม อันจะเป็นพื้นฐานความรู้
ของผู้อ่านนักศึกษาทางจิตวิทยาต่อไป.

ดร. คงเดือน พันธุมนาวิน

มกราคม ๒๕๑๘

สารบัญ

หน้า

ก่อนคำนำ	
คำนำของผู้เขียน	
บทนำ	1
ผู้นำแบบอัตตาธิปไตย และแบบประชาธิปไตย	3
ผู้นำแบบแต่งตั้งและแบบเลือกตั้ง	10
ผู้นำแบบหมุนเวียน และแบบไม่หมุนเวียน	20
ผู้นำแบบมุ่งงาน และแบบมุ่งสัมพันธ์	27
สรุป	38
บรรณานุกรม	40

หัวหน้าในกลุ่มต่าง ๆ นั้น มีการปกครองลูกน้องแตกต่างกันมาก ถึงแม้ว่าในบางกรณีจะมีการกำหนดอำนาจและขอบเขตบทบาทของหัวหน้าในกลุ่มไว้อย่างมีแบบแผน แต่หัวหน้ามักจะไม่ปฏิบัติตามบทบัญญัติหรือกฎเกณฑ์ที่กำหนดไว้นั้น กลับใช้ความคิดและวิจารณญาณของตนเองในการปกครองลูกน้อง ฉะนั้นระบบต่าง ๆ ในกลุ่มและในสังคม ซึ่งมีข้อกำหนดไว้ต่าง ๆ กัน แต่ถ้าสมาชิกในกลุ่ม โดยเฉพาะหัวหน้า ไม่ปฏิบัติตามข้อกำหนดนั้น ระบบที่มีอยู่ก็ย่อมจะไร้ประโยชน์ ฉะนั้นการศึกษาพฤติกรรมของหัวหน้าในกลุ่ม จึงมีความสำคัญมากเพราะพฤติกรรมของหัวหน้ามีอิทธิพลโดยตรงต่อบรรยากาศภายในกลุ่ม ต่อขวัญและกำลังใจในการทำงานของลูกน้อง และต่อประสิทธิภาพในการทำงานของกลุ่มนั้น

การวิเคราะห์ผู้นำนั้นอาจทำได้หลาย ๆ ด้านด้วยกัน โดยอาจจำแนกประเภทของผู้นำในกลุ่มต่าง ๆ ตามลักษณะหรือคุณสมบัติของผู้นำ เช่นการแบ่งประเภทหัวหน้าตามวิธีการที่หัวหน้าใช้ปกครองกลุ่มของตน ซึ่งอาจแบ่งได้เป็นหัวหน้าแบบประชา-

ธิปไตย และหัวหน้าแบบอิตาเลียน นอกจากนั้นนักวิชาการยังแบ่งหัวหน้าตามประวัติความเป็นมาของบุคคลใน ขณะที่เข้าดำรงตำแหน่งผู้นำ โดยแบ่งหัวหน้าออกได้เป็นหัวหน้าแบบแต่งตั้ง และหัวหน้าแบบเลือกตั้ง ส่วนลักษณะความมั่นคงของตำแหน่งหัวหน้าแตกต่างกันในแต่ละกลุ่ม บางกลุ่มจะมีการเปลี่ยนตัวหัวหน้าทุก ๆ ระยะเวลาหนึ่ง เช่น 2 ปี หรือ 4 ปี แต่บางกลุ่มจะไม่มี การเปลี่ยนตัวหัวหน้าจนกว่าหัวหน้าคนปัจจุบันจะหมดสมรรถภาพในการนำ หรือเสียชีวิตลง ฉะนั้นหัวหน้าจึงแบ่งออกได้ตามลักษณะนี้เป็น หัวหน้าแบบหมุนเวียน กับหัวหน้าแบบไม่หมุนเวียน

นอกจากนี้ผู้นำยังอาจแบ่งออกได้ตามทัศนคติและแรงจูงใจ ที่เกี่ยวกับการทำงานในกลุ่มเป็นผู้นำแบบมุ่งงาน และผู้นำแบบมุ่งสัมพันธ์ ซึ่งได้มีการศึกษาอย่างกว้างขวางในต่างประเทศ ภายใต้การนำของฟีตเลอร์ (Fiedler, 1967) ซึ่งทำให้เกิดหลักในการทำนายและการส่งเสริมประสิทธิภาพของผู้นำและของกลุ่ม ซึ่งเป็นที่ยอมรับกันอย่างแพร่หลายอยู่ในปัจจุบัน

แบบต่าง ๆ ของผู้นำทั้ง 4 คู่ ที่กล่าวมานี้เป็นปรากฏการณ์ที่เกิดแตกต่างกันในแต่ละกลุ่ม แตกต่างกันในแต่ละสังคม และในสังคมเดียวกันที่ต่างยุคสมัยกัน หรือในผู้นำต่างคนกัน ปัจจุบัน หัวหน้าแบบประชาธิปไตย ที่ได้มาจากการเลือกตั้งของ

สมาชิกในกลุ่ม และเป็นหัวหน้าที่อยู่ในตำแหน่งเพียงระยะเวลาที่กำหนดไว้ กำลังเป็นที่นิยมอย่างมาก ทั้งในประเทศไทย และต่างประเทศ การนิยมหัวหน้าแบบนี้ เป็นความเปลี่ยนแปลงทางสังคม ซึ่งนักพฤติกรรมศาสตร์ทั้งไทยและเทศได้ให้ความสนใจศึกษา เพื่อวิเคราะห์ผลดีและผลเสียของการมีผู้นำแบบต่างๆ นั้น

ผู้นำแบบอัตตาริปไตย และแบบประชาธิปไตย

การทดลองให้หัวหน้าในกลุ่ม ใช้วิธีการปกครองลูกน้องต่าง ๆ กัน เพื่อที่จะศึกษาขบวนการและการทำงานในกลุ่มเหล่านั้น เป็นสิ่งที่นักจิตวิทยาสังคมได้ให้ความสนใจศึกษามานานแล้ว ชอว์ (Shaw, 1971) ได้ประมวลผลการวิจัยทางด้านนี้ โดยเริ่มที่การทดลองของลูวินและคณะ (Lewin, Lippitt & White, 1939) ซึ่งได้ศึกษากลุ่มเด็กชายอายุประมาณ 10 ขวบ ผู้มาพบกันหลังเลิกเรียนแล้วเป็นประจำทุกเย็น เด็กชายเหล่านี้แบ่งเป็น 4 กลุ่ม มีกิจกรรมต่าง ๆ ร่วมกัน เช่น ช่วยกันทำหน้ากากกระดาษ ส่วนหัวหน้ากลุ่มเป็นผู้ใหญ่ ซึ่งได้รับการฝึกให้ปกครองเด็กชายเหล่านี้ โดยใช้วิธีการปกครองต่าง ๆ 3 แบบคือ แบบประชาธิปไตย แบบอัตตาริปไตย และแบบปล่อยปละละเลย หัวหน้าจะผลัดเปลี่ยนหมุนเวียนกันในทุก 4 กลุ่ม ทำให้เด็กในแต่ละกลุ่มได้หัวหน้าที่มีการปกครองแตกต่างกันในแต่ละครั้ง

หัวหน้าแบบอัตตาธิปไตยในการทดลองที่กล่าวนี้ คือผู้ที่วางนโยบายการทำงานในกลุ่มเอง แล้วแบ่งงานให้ลูกน้องทำตามคำสั่งเป็นตอน ๆ ไป นอกจากนั้นยังเป็นผู้กำหนดค่างานให้แก่ลูกน้องพร้อมทั้งทิศทางงานของกลุ่มตามใจชอบของตนเอง ส่วนหัวหน้าแบบประชาธิปไตย มีการปกครองกลุ่มโดยให้สมาชิกทุกคนในกลุ่มประชุมวางนโยบาย มีการอธิบายขั้นตอนในการทำงานล่วงหน้า ลูกน้องสามารถจะเสนอแนะการเปลี่ยนแปลงการทำงานและเลือกงานได้ตามใจชอบ นอกจากนี้หัวหน้าจะติดตามผลงานของกลุ่มอย่างเที่ยงธรรม ส่วนหัวหน้าแบบปล่อยปละละเลย คือหัวหน้าผู้ไม่เข้าร่วมทำงานกับกลุ่ม และปล่อยให้กลุ่มวางนโยบายกำหนดหน้าที่การทำงานเอาเอง ส่วนหัวหน้าจะให้คำอธิบายหรือจัดหาวัสดุให้เมื่อกลุ่มเรียกร้องเท่านั้น ส่วนการติดตามผลงานก็ไม่ค่อยนัก

การทำงานของเด็กเหล่านี้ได้ถูกสังเกตและจดบันทึกไว้ในบางครั้งก็มีการถ่ายภาพยนตร์ และมีการบันทึกคำพูดไว้ตลอดเวลา ผลปรากฏว่าเด็กผู้ชายแทบทั้งหมดรายงานว่าชอบหัวหน้าแบบประชาธิปไตยมากกว่าหัวหน้าแบบอัตตาธิปไตย แม้หัวหน้าแบบปล่อยปละละเลย เด็กก็ยังชอบมากกว่าหัวหน้าแบบอัตตาธิปไตย ส่วนปริมาณการทำงานของกลุ่มที่มีหัวหน้าแบบต่าง ๆ

นี้ไม่แตกต่างกันเด่นชัดนัก แต่ผลงานของกลุ่มที่มีหัวหน้าแบบประชาธิปไตย ได้รับการตัดสินว่ามีคุณภาพสูงกว่างานของกลุ่มที่มีหัวหน้าแบบอื่น ๆ

นอกจากนี้ยังพบว่าเด็กชายในกลุ่มที่มีหัวหน้าแบบอิตาเลียนไทย แสดงพฤติกรรมก้าวร้าวมาก คือก้าวร้าวต่อกันและกัน และจะต้องมีเด็กคนหนึ่งเป็นผู้รับเคราะห์จนทนอยู่ในกลุ่มไม่ไหว ต้องลาออกไปเสมอ ๆ นอกจากนี้ยังพบปรากฏการณ์ที่น่าสนใจคือในกลุ่มที่มีหัวหน้าแบบอิตาเลียนไทยก่อน แล้วต่อมาหัวหน้าแบบปล่อยปละละเลย จะมีการแสดงความก้าวร้าวมากเมื่อได้หัวหน้าประเภทหลัง ทั้งนี้อาจเป็นเพราะในขณะที่มีหัวหน้าแบบเผด็จการ หรืออิตาเลียนไทย ซึ่งกระตุ้นให้ลูกน้องมีความก้าวร้าวมาก แต่ลูกน้องต้องอดกลั้นความโมโหและความอยากก้าวร้าวเอาไว้ จนสามารถประพฤติด้อยอย่างอิสระเมื่อมีหัวหน้าที่ไม่เอาใจใส่งานมากนัก

ชอว์ (Shaw, 1955) ได้ศึกษาอิทธิพลของผู้นำแบบประชาธิปไตย เปรียบเทียบกับผู้นำแบบอิตาเลียนไทย โดยใช้นิสิตชายกลุ่มละ 4 คน ร่วมกันคิดคำตอบเลขคณิต 3 ข้อ โดยวิธีเขียนสารทิตต่อกัน ผลปรากฏว่ากลุ่มที่มีหัวหน้าแบบเผด็จการทำงานได้เร็วกว่า และมีคำตอบถูกมากกว่ากลุ่มที่มีหัวหน้าแบบประชาธิปไตย

ธิปไตย แต่สมาชิกในกลุ่มแบบประชาธิปไตยพอใจในกลุ่มของตนมากกว่าสมาชิกในกลุ่มแบบเผด็จการ นอกจากนี้ ซอว์ ยังพบผลวิจัยที่ทำให้เชื่อว่า การเป็นหัวหน้าที่ดีแบบอิตาลีไทยนั้น เป็นได้ง่ายกว่าการเป็นหัวหน้าที่ดีแบบประชาธิปไตยมาก

ส่วนการทดลองในประเทศไทยนั้น โกศล มีคุณ (2518) ได้ศึกษาอิทธิพลของหัวหน้าแบบประชาธิปไตย และแบบอิตาลีไทยที่มีต่อขวัญ กำลังใจในการทำงานของลูกน้อง และประสิทธิภาพในการทำงานของกลุ่ม โดยเปรียบเทียบกลุ่มทำงานในสภาวะที่ตึงเครียดมากกับตึงเครียดน้อยด้วย รายละเอียดในการทดลองนี้คือ นิสิตหญิงอาสาสมัครในวิทยาลัยครู จังหวัดราชบุรี จำนวน 60 คน ได้รับเชิญมาร่วมในการทดลอง ผู้วิจัยได้แบ่ง นิสิตหญิงเข้ากลุ่มย่อยกลุ่มละ 3 คน และให้สมาชิกแต่ละกลุ่มร่วมกันทำงานไขอักษร คือให้หาคำหรือข้อความมาแทนตัวเลขหรือตัวอักษรที่อยู่ในบทร้อยกรอง เพื่อให้บทประพันธ์นั้นอ่านได้ ความสมบูรณ์ขึ้น สมาชิกในกลุ่มแต่ละคนได้รับตัวเลข หรือตัวอักษรที่เป็นกุญแจไขคำหรือข้อความเหล่านั้นจำนวนหนึ่ง สมาชิกในกลุ่มต้องเอาคำไขของตนมารวมกัน และช่วยกันคิดต่อเติมจนสมบูรณ์

หัวหน้าของทุกกลุ่มในการทดลองนี้ คือผู้ที่ถูกเลือกโดยผู้วิจัย จับฉลากจากสมาชิกในแต่ละกลุ่ม แล้วแต่งตั้งให้เป็นหัวหน้าในกลุ่มนั้นๆ หัวหน้าแบบอัตตาริปไตย คือผู้ที่ได้รับคำแนะนำจากผู้ทดลอง ให้แสดงบทบาทดังต่อไปนี้คือ เป็นผู้กำหนดจุดมุ่งหมายของกลุ่ม ถือความคิดเห็นของตนเป็นใหญ่ ไม่เปิดโอกาสให้ลูกน้องแสดงความคิดเห็นมากนัก ออกคำสั่งแทนการขอร้อง เป็นผู้ตัดสินใจชี้ขาดปัญหาของกลุ่มเพียงผู้เดียว การแบ่งหรือมอบหมายงานนั้น หัวหน้าแบบอัตตาริปไตยจะกระทำเอง โดยไม่ขอความคิดเห็นจากสมาชิกอื่น ๆ นอกจากนี้หัวหน้าแบบอัตตาริปไตยยังได้รับอักษไรชความมากกว่าลูกน้อง ทำให้เป็นผู้ที่สามารถในการทำงานของกลุ่มมากกว่าลูกน้อง

ส่วนหัวหน้าแบบประชาธิปไตย นอกจากจะได้อักษไรชความเป็นจำนวนเท่าเทียมกับลูกน้องของตนแล้ว ยังได้รับคำแนะนำจากผู้ทดลองให้ปฏิบัติตนในกลุ่มดังนี้คือ ยอมให้สมาชิกมีส่วนร่วมในการวางนโยบายของกลุ่ม ยอมรับฟังความคิดเห็นและเหตุผลของสมาชิกอื่น มักพูดขอร้องแทนการออกคำสั่ง ใช้มติของกลุ่มในการชี้ขาดปัญหา แบ่งหรือมอบงานโดยให้ลูกน้องเลือกปฏิบัติได้

ได้มีการตรวจสอบว่าหัวหน้าทั้งหลายจะปฏิบัติตามบทบาทที่ได้รับมอบหมายหรือไม่ และลูกน้องจะสังเกตเห็นได้มากน้อย

เพียงใด โดยก่อนจบการทดลองสมาชิกทุกกลุ่มได้ถูกสอบถามถึงลักษณะของหัวหน้าในกลุ่มของตน ผลปรากฏตามที่คาดหมายไว้ กล่าวคือสมาชิกในกลุ่มที่มีหัวหน้าแบบประชาธิปไตย รายงานว่าหัวหน้าของตนมีลักษณะเป็นประชาธิปไตยมาก ส่วนสมาชิกในกลุ่มที่มีหัวหน้าแบบอิตาเลียน รายงานว่าหัวหน้าของตนมีลักษณะเป็นประชาธิปไตยน้อย ความแตกต่างนี้อยู่ในระดับที่เชื่อมั่นได้พอประมาณ

ผลการทดลองของ โกลด์ มีกูณ (2518) ที่สำคัญคือสมาชิกในกลุ่มที่มีผู้นำแบบประชาธิปไตย มีขวัญและกำลังใจสูงกว่าสมาชิกในกลุ่มที่มีผู้นำแบบอิตาเลียนอย่างเชื่อมั่นได้ แต่กลุ่มที่มีหัวหน้าแตกต่างกันี้ มีประสิทธิภาพในการไขอักษรเท่าเทียมกัน ผลทั้งสองส่วนนี้สอดคล้องกับผลการวิจัยในต่างประเทศหลายเรื่อง นอกจากนั้นการทดลองในกลุ่มคนไทยยังแสดงว่า สมาชิกในกลุ่มที่มีผู้นำแบบอิตาเลียน และอยู่ในสภาวะตึงเครียด คือทำงานในขณะมีเสียงต้งรบกวน จนผู้ร่วมงานพูดกันเกือบไม่ได้ยินนั้น มีขวัญและกำลังใจต่ำที่สุด ส่วนกลุ่มที่มีแนวโน้มว่าขวัญและกำลังใจของหัวหน้าและลูกน้องดีมากที่สุด และมีผลงานดีที่สุกด้วย คือกลุ่มที่มีหัวหน้าแบบประชาธิปไตย และทำงานในสภาวะปกติ

จึงอาจกล่าวได้ว่า การมีหัวหน้าแบบประชาธิปไตย และ
 อุตสาหกรรมนั้น จะทำให้ลูกน้องมีความพอใจในกลุ่มของตนแตก
 ต่างกัน ซึ่งอาจจะมีผลในทางอ้อมต่อการทำงานของกลุ่มได้ แต่
 ไม่มากนัก ส่วนในสภาวะที่ตึงเครียดนั้น หัวหน้าควรเป็นแบบ
 ประชาธิปไตย จะช่วยผ่อนคลายและกำลังใจของลูกน้องของตน
 ได้มาก

แต่ผลการทดลองทั้งของไทยและของต่างประเทศนี้ ไม่
 สอดคล้องกับผลการศึกษากลุ่มครูในโรงเรียน ระดับประถมศึกษา
 ในต่างจังหวัด ณรงค์ รณนียกุล (2517) ได้สร้างแบบวัดลักษณะ
 ของครูใหญ่ 117 คน แล้วแบ่งออกเป็นผู้นำที่มีลักษณะต่าง ๆ
 3 แบบคือ ผู้นำแบบประชาธิปไตย ผู้นำแบบอุตสาหกรรม และ
 ผู้นำแบบเสรีนิยมหรือปล่อยปละละเลย ซึ่งมีเป็นจำนวนเท่า ๆ กัน
 ต่อจากนั้นผู้วิจัยได้สอบถามครูใต้บังคับบัญชาของครูใหญ่เหล่านั้น
 แต่ไม่พบว่าลักษณะของผู้นำแบบต่าง ๆ ของครูใหญ่เหล่านี้ มี
 ความสัมพันธ์กับขวัญและกำลังใจของครูน้อยของตนแต่อย่างใด
 การที่อิทธิพลของลักษณะของผู้นำไม่เด่นชัดในกลุ่มตามธรรมชาติ
 นี้ อาจเป็นเพราะมีอิทธิพลอย่างอื่นมาบดบัง หรือบิดเบือน
 อิทธิพลที่ต้องการศึกษา นอกจากนั้นอิทธิพลของลักษณะของผู้นำ

อาจมีผลเด่นชัดขึ้น ก็ต่อเมื่อได้รับการพิจารณาควบคู่ไปกับ
ลักษณะอื่น ๆ ของผู้นำหรือของกลุ่ม

ผู้นำแบบแต่งตั้ง และแบบเลือกตั้ง

ผู้นำในอดีตนั้นส่วนมากได้มาจากการแต่งตั้งจากผู้นำคน
ปัจจุบันให้ดำรงตำแหน่งแทนตน เช่น ลูกชายคนแรกของหัวหน้า
เผ่าจะได้รับเลือกจากบิดาให้ดำรงตำแหน่งแทนตน จะสังเกตได้
ว่าผู้นำที่ได้มาจากการแต่งตั้งนั้น มีอำนาจภายนอกที่อยู่เหนือกลุ่ม
คอยหนุนหลัง เช่น อาจารย์ใหญ่ในโรงเรียนรัฐบาล จะได้รับ
การแต่งตั้งจากอธิบดีที่ควบคุมโรงเรียนรัฐบาล หัวหน้าภาควิชาก็
ได้รับการแต่งตั้งจากสภามหาวิทยาลัย เป็นต้น ส่วนหัวหน้าแบบ
เลือกตั้งนั้น เป็นบุคคลที่สมาชิกในกลุ่มส่วนมากยินยอมมอบ
อำนาจให้ปกครองตน

ในปัจจุบันนี้การมีหัวหน้าแบบเลือกตั้งกำลังเป็นที่นิยม
เพราะเป็นวิถีทางแห่งประชาธิปไตย เข้าทำนองว่า "ปลุกเรือน
ต้องตามใจผู้อยู่ ผูกอยู่ต้องตามใจผู้นอน" ฉะนั้นผู้เป็นลูกน้อง
ใกล้ชิดทำงานร่วมกัน ควรจะเป็นผู้เลือกหัวหน้าเอง มีผู้เชื่อว่า
หัวหน้าแบบเลือกตั้งจะทำให้กลุ่มมีประสิทธิภาพมากกว่าหัวหน้า
แบบแต่งตั้ง แต่ความเชื่อนี้ยังไม่มีข้อสนับสนุนจากผลการวิจัย
ด้วยวิธีการทางวิทยาศาสตร์มากนัก

นักจิตวิทยาสังคมรุ่นแรกที่สนใจศึกษาอิทธิพลของหัวหน้าแบบเลือกตั้งและแต่งตั้งคือ โกลแมนและแฟรต (Goldman & Fraas, 1965) หัวหน้าแบบเลือกตั้งนั้นเป็นผู้ที่สมาชิกในกลุ่มลงคะแนนเสียงเลือกกันเอง ส่วนหัวหน้าแบบแต่งตั้งนั้นผู้ทำการทดลองเป็นผู้เลือก ในการทดลองนี้มีกลุ่มต่าง ๆ หลายกลุ่มซึ่งมีหัวหน้าประเภทใดประเภทหนึ่งในสองประเภทนี้ กลุ่มเหล่านี้ทำงานแก้ปัญหา โดยการตั้งคำถามได้ไม่เกิน 20 ข้อ ประสิทธิภาพในการทำงานของกลุ่มนั้น วัดจากเวลาและจำนวนคำถามที่ใช้ก่อนที่จะแก้ปัญหาได้ถูกต้อง ผลปรากฏว่า กลุ่มที่ผู้นำได้มาจากการเลือกตั้งนั้น แก้ปัญหาได้เร็วกว่า และใช้คำถามเป็นจำนวนน้อยกว่า กลุ่มที่มีผู้นำแบบแต่งตั้ง

สาเหตุที่หัวหน้าแบบเลือกตั้งทำให้กลุ่มมีประสิทธิภาพดีกว่าหัวหน้าแบบแต่งตั้ง ในการทดลองของ โกลแมนและแฟรตนั้น อาจเป็นเพราะหัวหน้าที่ถูกเลือกตั้งโดยสมาชิกในกลุ่ม กับหัวหน้าที่ผู้ทดลองสุ่มเลือกแล้วแต่งตั้งนั้น อาจมีลักษณะสำคัญที่แตกต่างกัน เช่น สมาชิกในกลุ่มอาจเลือกหัวหน้าของตนโดยพิจารณาจากความสามารในการพูด ซึ่งอาจทำให้หัวหน้าที่ได้รับการเลือกตั้งมีความสามารในการทำงานประเภทปัญหา 20 คำถาม มากกว่าหัวหน้าแบบแต่งตั้งได้ ฉะนั้นการเปรียบเทียบหัวหน้าแบบเลือก

ทั้ง กับหัวหน้าแบบแต่งตั้งนั้น จำเป็นที่จะต้องควบคุมลักษณะอื่น ๆ ที่สำคัญของหัวหน้าทั้งสองแบบนี้ให้เท่าเทียมกัน เพื่อที่จะศึกษาว่า ถ้าหัวหน้าสองคนมีลักษณะต่าง ๆ คล้ายคลึงกัน แต่แตกต่างกันตรงที่ว่าคนหนึ่งได้รับการแต่งตั้ง อีกคนหนึ่งถูกเลือกตั้งขึ้นมา หัวหน้าสองแบบนี้จะทำให้ความพอใจของลูกน้องและผลงานของกลุ่มแตกต่างกันหรือไม่ เพียงใด

การทดลองเปรียบเทียบอิทธิพลของหัวหน้าแบบแต่งตั้งและเลือกตั้ง โดยศึกษาเกี่ยวกับสาเหตุอื่น ๆ นั้น กระทำในเวลาห้าปีต่อมา โดยฮอลแลนด์เจอร์และจูเลียน (Hollander and Julian, 1970) ผู้วิจัยคณะนี้ทำการทดลองย่อย ๆ 3 เรื่องดังนี้ ในการทดลองครั้งแรก ฮอลแลนด์เจอร์และจูเลียน ได้ใช้นิสิตปริญญาตรี 80 คน ให้ทำงานเป็นกลุ่ม ๆ ละ 4 คน และมีหัวหน้าซึ่งเป็นผู้ที่ได้รับการนัดแนะจากผู้ทำการทดลอง ให้ปฏิบัติตนในกลุ่มตามที่คุณที่ผู้ทดลองกำหนดไว้ สมาชิกในกลุ่มทั้ง 5 คนนี้จะนั่งอยู่ในกุหาแยกต่างหากจากกัน งานที่ทำคือการตัดสินดวงไฟสามดวง ว่าดวงไหนดับก่อนกัน หัวหน้าเป็นผู้ที่ต้องตัดสินก่อนลูกน้องของตน แต่คนในกลุ่มนี้ไม่มีโอกาสพูดจากันเลย ผลปรากฏว่าลูกน้องมีแนวโน้มที่จะคล้อยตามการตัดสินใจของผู้นำแบบเลือกตั้ง มากกว่า

ผู้นำแบบแต่งตั้ง และขณะถูกสอบถามลูกน้องยอมรับว่าตนอยู่ในอิทธิพลของผู้นำที่ตนเลือก มากกว่าผู้นำที่ผู้ทดลองแต่งตั้งมา

ในการทดลองต่อมาผู้วิจัยคณะนี้ได้จัดให้กลุ่มได้เผชิญหน้ากัน และร่วมกันอภิปรายเป็นกลุ่ม เพื่อหัวหน้าจะได้มีการปฏิสัมพันธ์ใกล้ชิดกับลูกน้องมากยิ่งขึ้น ผู้ร่วมทดลองคือนิสิตปริญญาตรี 136 คน แบ่งเป็นกลุ่ม ๆ ละ 4 คน ครึ่งหนึ่งของกลุ่มทั้งหมดมีหัวหน้าแบบแต่งตั้ง อีกครึ่งหนึ่งมีหัวหน้าแบบเลือกตั้ง หัวหน้าทั้งสองประเภทนี้ ในการทดลองนี้ประกอบด้วยผู้มีความสามารถมากครึ่งหนึ่ง และสามารถน้อยอีกครึ่งหนึ่ง ลูกน้องในกลุ่มได้ถูกสอบถามความเห็นเกี่ยวกับผู้นำของตน ผลปรากฏว่าลูกน้องรายงานว่ามีหัวหน้าแบบเลือกตั้งมีส่วนช่วยเหลือกลุ่มมากกว่า และมีความเหมาะสมกับตำแหน่งผู้นำมากกว่าผู้นำแบบแต่งตั้ง นอกจากนี้ยังพบว่า ความสามารถในการทำงานของผู้นำแบบเลือกตั้งมีผลต่อการยอมรับของลูกน้องมาก กล่าวคือ ผู้นำแบบเลือกตั้งต้องแสดงความสามารถเสมอ และต้องทำงานให้สำเร็จเสมอจึงจะเป็นที่ยอมรับของลูกน้อง มิเช่นนั้นแล้วผู้นำแบบเลือกตั้งอาจไม่ได้รับการสนับสนุนจากลูกน้อง และอาจเสียตำแหน่งผู้นำไปในที่สุด ส่วนผู้นำแบบแต่งตั้งนั้นไม่ประสบกับเหตุการณ์เช่นนั้นมากนัก

ในการทดลองเรื่องสุดท้ายในโครงการของฮอลแลนด์เตอร์ และจูเลียนนั้น นิสิตชาย 52 คน ครึ่งหนึ่งได้รับแต่งตั้งจากผู้ทำการทดลองให้เป็นผู้แทนกลุ่มของตน อีกครึ่งหนึ่งได้รับทราบว่าตนได้รับการเลือกตั้งจากสมาชิกในกลุ่มของตน ให้เป็นผู้แทนกลุ่มในการประชุมตกลงกับกลุ่มอื่น ๆ ผู้นำทั้งสองประเภทนี้ครึ่งหนึ่งได้รับแจ้งว่าตนได้รับการสนับสนุนจากลูกน้องมาก อีกครึ่งหนึ่งได้รับแจ้งว่าตนได้รับการสนับสนุนจากลูกน้องแต่เพียงเล็กน้อย ผลการวิจัยปรากฏว่าหัวหน้าแบบเลือกตั้งรู้สึกมีอิสระในการกระทำที่เบี่ยงเบนไปจากมติของกลุ่ม มากกว่าหัวหน้าแบบแต่งตั้ง โดยเฉพาะหัวหน้าแบบเลือกตั้งที่ทราบว่าตนได้รับการสนับสนุนจากกลุ่มมาก จะมีความเบี่ยงเบนเช่นว่านี้มากยิ่งขึ้น นอกจากนี้หัวหน้าแบบแต่งตั้ง ยังแสดงความไม่แน่ใจในการสนับสนุนของลูกน้องของตน และต้องการเพิ่มปริมาณการสนับสนุนนี้ โดยการเขียนอธิบายการทำงานของตนให้ลูกน้องอ่านอย่างละเอียดมากกว่าหัวหน้าที่ได้รับการเลือกตั้งและได้รับการสนับสนุนจากลูกน้องมาก ได้เขียนอธิบายการทำงานของตนแก่ลูกน้องน้อยที่สุด ส่วนผู้นำแบบแต่งตั้งและได้รับการสนับสนุนน้อยจะเขียนอธิบายการทำงานของตนแก่ลูกน้องมากที่สุด

การทดลองทั้งสามเรื่องของฮอลเลนเดอร์และจูเลียนนี้แสดงว่า หัวหน้าที่ได้รับเลือกตั้งและแต่งตั้งจะก่อให้เกิดความรู้สึกต่างๆ ในตัวหัวหน้าเอง และในตัวลูกน้องที่ผิดแปลกออกไป ซึ่งอาจแยกกล่าวได้ 2 ด้านคือ การรับรู้ของลูกน้องเกี่ยวกับหัวหน้าของตน และการรับรู้ของหัวหน้าเกี่ยวกับอำนาจหน้าที่ของตน ในเรื่องการรับรู้ของลูกน้องนั้น ปราภฏว่าลูกน้องยอมรับอิทธิพลของหัวหน้าแบบเลือกตั้งมากกว่าหัวหน้าแบบแต่งตั้ง แต่ถ้าหัวหน้าปฏิบัติงานล้มเหลว หัวหน้าแบบเลือกตั้งผู้ถือยศมรรตภาพมาแต่เดิมจะโดนเพ่งเล็งและลูกน้องจะเสื่อมศรัทธาอย่างง่ายตาย มากกว่าเมื่อหัวหน้าแบบแต่งตั้งผู้ถือยศมรรตภาพประสบความล้มเหลว ส่วนทางด้านกรรับรู้ของหัวหน้านั้น หัวหน้าแบบเลือกตั้งนั้นมีความมั่นใจในการสนับสนุนของลูกน้อง และการเป็นตัวแทนของกลุ่ม มากกว่าหัวหน้าแบบแต่งตั้ง ซึ่งสอดคล้องกับความรู้สึกของลูกน้องเฉพาะในกรณีทีหัวหน้าเป็นผู้มีความสามารถมากเท่านั้น ส่วนหัวหน้าแบบแต่งตั้งนั้น เป็นผู้ทีรู้สึกทีว่าขาดการสนับสนุนจากลูกน้อง และต้องไผ่หาการสนับสนุนนั้นเสมอ แต่กรเป็นหัวหน้าแบบแต่งตั้งนั้นง่ายกว่ากรเป็นหัวหน้าแบบเลือกตั้ง เพราะลูกน้องคาดหวังในความสามารถของหัวหน้าแบบแต่งตั้งน้อย แต่

ถ้าหัวหน้าแบบแต่งตั้งทำงานสำเร็จด้วยดีก็จะได้รับความไว้วางใจ และศรัทธาจากลูกน้องเพิ่มขึ้น

การศึกษาทดลองเรื่องหัวหน้าแบบแต่งตั้งและเลือกตั้งนี้ มีน้อยมากแม้ในต่างประเทศ แต่ประเทศไทยเราได้ให้ความสนใจเป็นพิเศษ โดยผู้เขียนได้สนับสนุนให้นิสิตปริญญาโทสาขาจิตวิทยา สังคมของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ทำการทดลองในเรื่องนี้ สองคน จิรศักดิ์ เอี่ยมพงษ์ไพฑูรย์ (2518) ได้ศึกษาอิทธิพลของหัวหน้าแบบแต่งตั้งและเลือกตั้งที่มีต่อการรับรู้ภายในกลุ่ม ส่วนประสงค์ สุริยธนาภาส (2518) ได้ศึกษาอิทธิพลของผู้นำแบบแต่งตั้งและเลือกตั้งที่มีต่อประสิทธิภาพในการทำงานของกลุ่ม

การทดลองของนิสิตไทยทั้งสองข้างบนนี้ เป็นการเก็บข้อมูลจากผู้ถูกทดลองกลุ่มเดียวกัน โดยผู้วิจัยแต่ละคนมีตัวแปรที่ศึกษาแตกต่างกันมากมาย แต่มีตัวแปรตัวหนึ่งที่ใช้ด้วยกันคือ หัวหน้าแบบแต่งตั้งและเลือกตั้ง วิธีการทดลองคือ นิสิตชายจากวิทยาลัยครูในต่างจังหวัดแห่งหนึ่ง จำนวน 120 คน ได้ถูกสุ่มเข้ากลุ่มเล็ก ๆ กลุ่มละ 3 คน รวม 40 กลุ่ม ครั้งหนึ่งของกลุ่มเหล่านี้มีหัวหน้าแบบแต่งตั้ง และอีกครึ่งหนึ่งได้หัวหน้าแบบเลือกตั้ง แต่แท้ที่จริงแล้วหัวหน้าทั้งสองแบบได้มาจากการเลือก โดยผู้ทดลองจับฉลากชื่อของสมาชิกคนหนึ่ง ใน 3 คนของกลุ่มขึ้นมา

ถ้าเป็นกลุ่มประเภทที่มีหัวหน้าแบบแต่งตั้ง ผู้ทดลองก็ประกาศแต่งตั้งผู้ที่ถูกจับชื่อขึ้นมาเป็นหัวหน้า แต่ถ้าเป็นกลุ่มประเภทที่มีหัวหน้าแบบเลือกตั้ง ผู้ทดลองก็จัดให้มีการเลือกตั้งขึ้นภายในกลุ่ม โดยสมาชิกแต่ละคนเสนอชื่อหัวหน้าได้ 2 ชื่อ จากนั้นผู้ทดลองก็นำชื่อที่จับสลากได้มาประกาศแก่กลุ่มว่า เป็นผู้ได้รับคะแนนเสียงในการเลือกตั้งสูงสุด สาเหตุที่ต้องทำเช่นนี้ก็เพื่อให้หัวหน้าทั้งสองประเภทมีลักษณะต่าง ๆ คละกันไป และแตกต่างกันแต่เพียงว่า ได้ชื่อว่าเป็นหัวหน้าแบบแต่งตั้งหรือเลือกตั้งเท่านั้น

แต่ละกลุ่มทำงาน 4 ชั้นด้วยกัน เป็นงานที่ยากเพราะต้องอธิบายภาพหยดหมึกที่คลุมเครือมาก 2 ภาพ และภาพที่คลุมเครือน้อยอีก 2 ภาพ ซึ่งเป็นงานง่าย กลุ่มต่าง ๆ ทำงานสองประเภทนี้ สลับก่อนหลังแตกต่างกันไป หลังจากทีกลุ่มทำงานเสร็จประเภทหนึ่งแล้ว สมาชิกในกลุ่มก็ตอบแบบสอบถามต่าง ๆ หลังจากนั้นก็ทำงานประเภทที่สองต่อไป แล้วตอบแบบสอบถามปิดท้ายการทดลอง

จากการวิเคราะห์ข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการรับรู้ของหัวหน้าและการรับรู้ของลูกน้อง จิรศักดิ์ (2518) พบว่าผู้นำแบบเลือกตั้งมีขวัญและกำลังใจในการทำงานดีกว่าผู้นำแบบแต่งตั้งอย่างเห็นได้ชัด

การเลือกตั้งหรือแต่งตั้งหัวหน้าไม่ทำให้หัวหน้ารับรู้ในเรื่องอื่น ๆ แตกต่างกันมากนัก แต่ทำให้การรับรู้ของลูกน้องแตกต่างกัน กล่าวคือในกลุ่มที่มีหัวหน้าแบบเลือกตั้ง ลูกน้องมีความกระตือรือร้นมากกว่า และมีความมั่นใจว่าตนเองจะได้รับตำแหน่งหัวหน้าในคราวหน้า มากกว่าลูกน้องในกลุ่มที่มีหัวหน้าแบบแต่งตั้งอย่างเชื่อมั่นได้สูง แต่น่าประหลาดที่ลูกน้องในกลุ่มที่มีหัวหน้าแบบแต่งตั้ง มีทัศนคติที่ดีต่อการเป็นลูกน้องมากกว่าลูกน้องในกลุ่มที่มีหัวหน้าแบบเลือกตั้ง นอกจากนี้ การรับรู้ของลูกน้องต่อหัวหน้ายังแตกต่างกันในกลุ่มทั้งสองประเภทนี้ กล่าวคือ ลูกน้องที่มีผู้นำแบบเลือกตั้งมีความพอใจในหัวหน้าของตนมากกว่าลูกน้องที่มีหัวหน้าแบบแต่งตั้งอย่างเชื่อมั่นได้สูง

ผลจากการนำเสนอของจิรศักดิ์ พอสรุปได้ว่าหัวหน้าแบบเลือกตั้งมีผลดีต่อหัวหน้าเอง ต่อลูกน้อง และต่อทัศนคติของลูกน้องที่มีต่อหัวหน้าของตน ส่วนการมีหัวหน้าแบบแต่งตั้ง จะทำให้ลูกน้องมีทัศนคติที่ดีต่อการเป็นผู้ตาม

ประสงค์ (2518) ได้วิเคราะห์อิทธิพลของแบบของหัวหน้าที่มีต่อผลการทำงานของกลุ่ม ปรากฏว่าการมีหัวหน้าแบบเลือกตั้งหรือแต่งตั้งไม่ทำให้กลุ่มมีประสิทธิภาพแตกต่างกัน ทั้งนี้เพราะผลผลิตของกลุ่มย่อมขึ้นอยู่กับความสามารถของหัวหน้าและลูกน้อง

ซึ่งในการทดลองนี้ กลุ่มที่มีหัวหน้าแบบแต่งตั้งและเลือกตั้งไม่แตกต่างกันในคุณสมบัติที่กล่าวถึงข้างบนนี้ ส่วนอิทธิพลร่วมระหว่างแบบของหัวหน้าและประเภทของงานนั้น มีผลต่อการแผ่อิทธิพลของหัวหน้า กล่าวคือ พบว่ากลุ่มที่มีหัวหน้าแบบเลือกตั้งขณะทำงานที่คลุ้มเครืออ่อนโยนนั้น หัวหน้ามีอิทธิพลต่อลูกน้องน้อยที่สุด แตกต่างจากขณะที่กลุ่มทำงานที่คลุ้มเครือมาก และแตกต่างจากกลุ่มที่มีหัวหน้าแบบแต่งตั้งและทำงานในทั้งสองสภาวะการนี้เห็นอย่างเห็นได้ชัด

สรุปได้ว่าการมีหัวหน้าแบบแต่งตั้งหรือเลือกตั้งนั้น ไม่มีอิทธิพลทางตรงต่อผลการทำงานของกลุ่ม แต่มีผลต่อความพอใจและความกระตือรือร้นของสมาชิกในกลุ่ม ซึ่งอาจทำให้แบบการแสวงหาผู้นำ^๕ มีผลทางอ้อมต่อการทำงานในกลุ่มได้ จึงกล่าวได้ว่า ถ้าการเลือกตั้งและแต่งตั้งผู้นำของกลุ่มโดยอาศัยเกณฑ์ในการเลือกแบบเดียวกัน ผู้นำที่ได้มานั้นจะไม่ทำให้การทำงานของกลุ่มแตกต่างกันได้ แต่ถ้าในการเลือกตั้ง ผู้เลือกคือสมาชิกในกลุ่มใช้เกณฑ์หนึ่ง แต่ในการแต่งตั้งผู้นำนั้นผู้ทำการแต่งตั้งใช้เกณฑ์ที่แตกต่างไป ก็ย่อมทำให้เกิดผลกระทบกระเทือนต่อประสิทธิภาพในการทำงานของกลุ่มนั้น ๆ ได้ ทั้งนั้นขึ้นอยู่กับเกณฑ์

ในการแสวงหาผู้นำนั้น มากกว่าที่จะขึ้นอยู่กับแบบการแสวงหาผู้นำที่กล่าวมานี้

นอกจากนี้ยังมีข้อน่าสังเกตว่า ผู้นำแบบเลือกตั้งนั้นมีความน่าไว้วางใจที่จะใช้อำนาจในหน้าที่ของตนน้อยกว่าผู้นำแบบแต่งตั้ง โดยเฉพาะในกลุ่มคนไทย ทั้งนี้อาจเป็นเพราะผู้นำแบบเลือกตั้งมีความรู้สึกเป็นหนี้บุญคุณลูกน้อง ในการที่ลูกน้องยอมมอบอำนาจการปกครองให้ตน จึงทำให้หัวหน้าแบบเลือกตั้งใช้อำนาจในตำแหน่งของตนอย่างประหยัด อีกสาเหตุหนึ่งคือความต้องการทำคนให้เป็นที่น่าพอใจของลูกน้อง เพื่อลูกน้องจะได้เลือกคนอีกในคราวต่อไป ข้อคิดนี้น่าจะได้มีการวิเคราะห์ห้วงวิจัยต่อไปว่า จะมีความเท็จจริงเพียงไร

ผู้นำแบบหมุนเวียน และแบบไม่หมุนเวียน

ผู้นำแบบหมุนเวียนก็เป็นวิวัฒนาการทางสังคมอีกชนิดหนึ่ง ซึ่งคนสมัยใหม่เชื่อว่าเป็นวิถีทางแห่งประชาธิปไตย คือผลัดกันเป็นผู้นำกลุ่ม บุคคลส่วนมากมีความเชื่อว่าเป็นปัจจุบันหัวหน้ากับลูกน้อง มีความสามารถใกล้เคียงกัน ส่วนประสบการณ์และความชำนาญของผู้ที่เป็นหัวหน้าอยู่แต่เดิมนั้น มีความสำคัญน้อยกว่าความพอใจของลูกน้องผู้หวังจะได้เป็นหัวหน้าบ้างในอนาคต ส่วน

ผลร้ายที่มีต่อขวัญและกำลังใจของผู้นำในกลุ่มที่มีการหมุนเวียนผู้นำนั้น บุคคลส่วนมากมักจะมองข้ามไปโดยสิ้นเชิง รวมความแล้วสังคมและค่านิยมในปัจจุบันให้ความสำคัญแก่ลูกน้องมากกว่าหัวหน้า

ความคิดเห็นในเรื่องประโยชน์และโทษของการมีผู้นำแบบหมุนเวียนและไม่หมุนเวียนนี้ ยังไม่มีหลักฐานซึ่งได้จากวิธีการวิจัยทางวิทยาศาสตร์มาสนับสนุนมากนัก แม้ในต่างประเทศก็มีผู้ศึกษาผลของการหมุนเวียนผู้นำไว้น้อยมาก แต่ความนิยมในการปฏิบัติในเรื่องนี้ก็กลับเพิ่มมากขึ้นเป็นลำดับ โดยเฉพาะในวงการมหาวิทยาลัย ผู้บริหารแทบทุกตำแหน่งมีกำหนดเวลาว่าจะอยู่ในตำแหน่งได้เพียง 4 ปีบ้าง 2 ปีบ้าง เป็นต้น แล้วเปลี่ยนให้สมาชิกอื่นในกลุ่มมาเป็นผู้บริหารแทน

การทดลองที่ใกล้เคียงกับปรากฏการณ์หมุนเวียนผู้นำกระทำโดย เคลลี (Kelley, 1951) ผู้กำหนดให้นิสิตในมหาวิทยาลัยมิชิแกนกลุ่มละ 8 คน ร่วมกันเรียงอริฐเป็นแบบแผนต่าง ๆ เคลลีได้กำหนดตำแหน่งในการทำงานไว้ 2 ประเภทคือ ตำแหน่งสูงเป็นผู้ออกแบบและออกคำสั่งในการเรียงอริฐ ส่วนตำแหน่งต่ำเป็นผู้รับคำสั่งและเรียงอริฐตามคำสั่งนั้น จะเห็นได้ว่าผู้มีตำแหน่งสูงเปรียบเสมือนหัวหน้าของผู้มีตำแหน่งต่ำ เคลลีกำหนดให้

ครึ่งหนึ่งของนิสิตในแต่ละกลุ่มมีตำแหน่งสูง อีกครึ่งหนึ่งมี
 ตำแหน่งต่ำโดยวิธีจับสลาก และแยกห้องกันทำงานตามตำแหน่ง
 นั้น ๆ กลุ่มหลายกลุ่มนี้ ครึ่งหนึ่งเคลือบใจให้ทราบว่าจะมีการ
 หมุนเวียนตำแหน่งในการทำงานครั้งหลัง ๆ ส่วนอีกครึ่งหนึ่งของ
 จำนวนกลุ่มทั้งหมด สมาชิกทุกคนทราบว่าตนจะอยู่ในตำแหน่งเดิม
 ตลอดไป นิสิตทั้ง 8 คน ในแต่ละกลุ่มนี้เป็นเพศเดียวกัน ในขณะที่
 ทำงานผู้ทดลองเปิดโอกาสให้สมาชิกในกลุ่มทั้ง 8 คน ติดต่อบรรลุ
 กันได้ โดยการเขียนข้อความลงในกระดาษ แล้วผู้ช่วยผู้ทดลอง
 เป็นผู้รับส่งสารนั้น ข้อความในสารจะเป็นอะไรก็ได้ไม่จำกัด เมื่อ
 การเรียงอริฐเสร็จสิ้นลงแล้ว สมาชิกในกลุ่มทั้งหมดตอบแบบ
 สอบถามเกี่ยวกับความพอใจในการทำงานในกลุ่ม การทำงานใน
 แต่ละกลุ่มนี้จบลงก่อนที่จะมีการหมุนเวียนผู้นำจริง ๆ จากนั้นผู้
 ทดลองจึงนำคำตอบในแบบสอบถาม และเนื้อหาในสารที่สมา
 ชิกในกลุ่มเขียนถึงกันไปวิเคราะห์

ผลปรากฏว่าบุคคลที่ตำแหน่งต่ำแทบทุกคนต้องการจะเลื่อน
 ตำแหน่งให้สูงขึ้น ส่วนบุคคลที่ตำแหน่งสูงอยู่แล้วก็พอใจใน
 ตำแหน่งของตน และต้องการจะอยู่ในตำแหน่งที่ทรงเกียรตินี้ให้
 นานที่สุด กลุ่มที่มีการหมุนเวียนผู้นำแตกต่างกับกลุ่มที่ไม่มี
 หมุนเวียนผู้นำคือ ผู้ที่อยู่ในตำแหน่งต่ำในกลุ่มที่หมุนเวียนผู้นำจะ

ส่งสารที่ไม่ตรงกับงานที่ทำ มากกว่าผู้อยู่ในตำแหน่งเท่าเทียมกันในกลุ่มที่มีการหมุนเวียนผู้นำ นอกจากนี้ยังพบว่าผู้ที่อยู่ในตำแหน่งต่ำในกลุ่มที่ไม่มีการหมุนเวียนผู้นำ และผู้ที่อยู่ในตำแหน่งสูงในกลุ่มที่มีการหมุนเวียนผู้นำ เป็นผู้ที่มีความก้าวร้าวและมุ่งร้ายต่อสมาชิกอื่น ทั้งนี้อาจเป็นเพราะมีความอิจฉาริษยาผู้อยู่ในตำแหน่งที่สูงกว่าตน หรือผู้ที่อยู่ในตำแหน่งที่สูงแล้วกลัวว่าผู้อื่นจะมาแย่งตำแหน่งของตน

จะเห็นได้จากการทดลองของเคลลีว่า ในกลุ่มที่ไม่มีการหมุนเวียนผู้นำนั้น มีผลดีต่อความรู้สึกของผู้นำ แต่ทำให้ผู้ตามมีปัญหาและก้าวร้าว ส่วนในกลุ่มที่มีการหมุนเวียนผู้นำนั้นผู้นำเองจะเป็นผู้มีปัญหา แต่ผู้ตามมีความหวังที่จะเลื่อนตำแหน่ง และมีปัญหาน้อยกว่าผู้ตามในกลุ่มที่ไม่มีการหมุนเวียนผู้นำ

กลุ่มในการทดลองของเคลลีเป็นกลุ่มที่มีลักษณะประหลาดคือมีผู้นำเป็นจำนวนเท่า ๆ กับผู้ตาม ฉะนั้นจึงมิใช่กลุ่มที่คล้ายกลุ่มตามธรรมชาติ อันประกอบด้วยผู้นำเพียงคนเดียวเป็นส่วนมาก ผู้เขียนเห็นความจำเป็นที่จะทำการทดลองว่า กลุ่มที่ประกอบด้วยหัวหน้าหนึ่งคนและลูกน้องตั้งแต่สองคนขึ้นไป และเป็นกลุ่มประเภทที่มีการหมุนเวียนผู้นำ จะมีอิทธิพลต่อความพอใจและการรับรู้บทบาทของหัวหน้าและลูกน้องอย่างไร จิรศักดิ์

เยี่ยมพงษ์ไพฑูรย์ (2518) จึงได้รับการสนับสนุนให้ทำการทดลองศึกษาอิทธิพลของหัวหน้าแบบหมุนเวียน กับหัวหน้าแบบไม่หมุนเวียนควบคู่ไปกับหัวหน้าแบบเลือกตั้ง และหัวหน้าแบบแต่งตั้ง อันเป็นคุณสมบัติสำคัญของกลุ่มต่าง ๆ ในประเทศไทย ในปัจจุบัน

รายละเอียดในการทดลองของจิรศักดิ์ ได้กล่าวมาแล้วในภาคก่อน และพอจะสรุปได้ว่า กลุ่มที่มีขนาด 3 คน ทั้ง 40 กลุ่มนี้ ครั้งหนึ่งเป็นกลุ่มที่มีหัวหน้าแบบเลือกตั้ง อีกครั้งหนึ่งมีหัวหน้าแบบแต่งตั้ง ในกลุ่มที่มีหัวหน้าแบบเลือกตั้งนี้ สิบกลุ่มได้รับแจ้งให้ทราบว่า จะมีการทำงานอื่น ๆ อีกเมื่อกลุ่มทำงานทั้ง 4 ชั้นที่ให้แก่เสร็จเรียบร้อยแล้ว และจะมีการเปลี่ยนผู้นำใหม่โดยใช้วิธีการเลือกตั้งเหมือนเดิม ส่วนอีกสิบกลุ่มได้รับแจ้งว่าจะมีงานอื่นอีก แต่หัวหน้าจะเป็นคนเดิม ส่วนในกลุ่มที่มีผู้นำแบบแต่งตั้งสิบกลุ่มได้รับแจ้งเรื่องการหมุนเวียนผู้นำ อีกสิบกลุ่มได้รับแจ้งว่าจะไม่มีการหมุนเวียนผู้นำ แต่ความจริงแล้ว การทดลองสิ้นสุดลงเมื่อกลุ่มทำงานทั้ง 4 ชั้นเสร็จสิ้นลง จึงไม่มีการหมุนเวียนผู้นำจริง ๆ

ผลปรากฏว่าการแจ้งว่าจะไม่มีการหมุนเวียนผู้นำมีผลดีต่อหัวหน้าดังนี้คือ หัวหน้าในกลุ่มที่ไม่มี การหมุนเวียนผู้นำรู้สึกว่ตนมีความเหมาะสมและมีความพอใจในตำแหน่งหัวหน้า มีความ

กระตือรือร้นในการทำงาน และมีความมั่นใจว่าตนเองจะได้รับ
ตำแหน่งผู้นำต่อไปอีก มากกว่าหัวหน้าในกลุ่มที่มีการหมุนเวียน
ผู้นำอย่างเชื่อมั่นได้ นอกจากนี้หัวหน้าในกลุ่มที่ไม่มี การหมุนเวียน
ผู้นำ ยังมีขวัญและกำลังใจดีกว่าหัวหน้าในกลุ่มที่มีการหมุนเวียน
ผู้นำอย่างเห็นได้ชัด นอกจากนี้หัวหน้าที่ได้รับแต่งตั้งในกลุ่มที่
ไม่มีการหมุนเวียนผู้นำ ยังมีความพอใจในตำแหน่งของตน มี
ความกระตือรือร้นในการทำงาน มากกว่าหัวหน้าที่ได้รับแต่งตั้ง
เช่นกันแต่อยู่ในกลุ่มที่มีการหมุนเวียนผู้นำ นอกจากนี้หัวหน้า
แบบเลือกตั้งในกลุ่มที่ไม่มี การหมุนเวียนผู้นำ มีขวัญและกำลังใจ
ในการทำงานดีที่สุด

ส่วนในรายงานของลูกน้องปรากฏว่า ในกลุ่มที่มีผู้นำแบบ
เลือกตั้งและมีการหมุนเวียนผู้นำนั้น ลูกน้องมีความกระตือรือร้น
ในการทำงานมากที่สุด และมีความมั่นใจว่าจะได้รับตำแหน่ง
หัวหน้ามากที่สุด ส่วนในกลุ่มที่มีผู้นำแบบแต่งตั้งและไม่มีการหมุน
เวียนผู้นำนั้น ลูกน้องมีทัศนคติที่ดีต่อตำแหน่งของตนมากที่สุด
นอกจากนี้ลูกน้องยังรายงานเกี่ยวกับหัวหน้าของตนดังนี้คือ ใน
กลุ่มที่มีหัวหน้าแบบเลือกตั้งและไม่มีการหมุนเวียนผู้นำนั้น ลูก
น้องมีความพอใจในหัวหน้าของตนมากที่สุด ส่วนในกลุ่มที่มี

หัวหน้าแบบแต่งตั้งและไม่มีการหมุนเวียนผู้นำนั้นลูกน้องรายงาน
ว่าหัวหน้าของตนมีความก้าวร้าวมากที่สุด

การทดลองเรื่องผู้นำแบบหมุนเวียนและแบบไม่หมุนเวียน
ทั้งในประเทศไทยและต่างประเทศ ให้ผลสอดคล้องกันในเรื่องที่สำคัญคือ
การไม่หมุนเวียนผู้นำมีผลดีต่อจิตใจและการปฏิบัติงาน
ของหัวหน้า ส่วนกลุ่มที่มีการหมุนเวียนผู้นำนั้นมีผลเสียต่อจิตใจ
และการปฏิบัติงานของหัวหน้า แต่กลับไม่มีผลดีโดยตรงต่อจิตใจ
และการปฏิบัติงานของลูกน้อง นอกจากนี้จะเป็นกลุ่มชนิดที่มีหัว-
หน้าแบบเลือกตั้งด้วย ทำให้ลูกน้องมีความกระตือรือร้นในการ
ทำงานมากที่สุด ส่วนผลการทดลองของจิตศรัทธาซึ่งขัดกับผลการ
ทดลองของเคลลี คือความก้าวร้าวของหัวหน้า ซึ่งเคลลีพบว่ามี
มากในกลุ่มที่มีการหมุนเวียนผู้นำ แต่จิตศรัทธาพบว่าหัวหน้าแบบ
แต่งตั้งจะมีความก้าวร้าวมาก โดยเฉพาะในกลุ่มที่ไม่มีมีการหมุน-
เวียนผู้นำ ทำให้เข้าใจได้ว่าความก้าวร้าวในหัวหน้าไทยและเทศ
นี้เกิดจากแรงกระตุ้นที่ตรงข้ามกัน กล่าวคือหัวหน้าไทยจะก้าวร้าว
มากเมื่อตนมีตำแหน่งอันมั่นคงในกลุ่ม ส่วนหัวหน้าอเมริกันจะ
ก้าวร้าวมากเมื่อตนมีตำแหน่งอันไม่มั่นคงในกลุ่ม

จึงอาจสรุปได้ว่าหัวหน้าแบบหมุนเวียน จะมีขวัญและ
กำลังใจตลอดจน การปฏิบัติงานในกลุ่มดีกว่าหัวหน้าแบบไม่

หมุนเวียน ทั้งนี้เพราะหัวหน้าแบบหมุนเวียนเกิดความรู้สึกวิตกกังวลที่จะถูกลดตำแหน่งในอนาคต ส่วนลูกน้องในกลุ่มที่มีหัวหน้าแบบหมุนเวียนนั้น จะมีขวัญกำลังใจและความกระตือรือร้นในการทำงานมาก เฉพาะในกรณีที่หัวหน้าแบบหมุนเวียนนั้นเป็นหัวหน้าแบบเลือกตั้งด้วย แต่อย่างไรก็ตามอาจสรุปได้ว่า การมีหัวหน้าแบบหมุนเวียนจะมีผลเสียต่อหัวหน้าและต่อการทำงานในกลุ่ม มากกว่าจะมีผลดีต่อลูกน้องในกลุ่ม โดยเฉพาะในสังคมไทย แต่ผู้เขียนก็ยังไม่มั่นใจในการสรุปเช่นนี้มากนัก จนกว่าข้อสรุปนี้จะได้รับการสนับสนุนจากผลการค้นคว้าวิจัยในประเทศไทยให้มากกว่าในปัจจุบันนี้

ผู้นำแบบมุ่งงาน และแบบมุ่งสัมพันธ์

นอกจากการวิเคราะห์ผู้นำโดยการพิจารณาสถานการณ์แวดล้อมซึ่งมีผลให้บุคคลกลายเป็นผู้นำแบบต่าง ๆ ดังที่ได้กล่าวมาแล้ว นักจิตวิทยาสังคมยังได้ศึกษาทัศนคติและแรงจูงใจของผู้นำซึ่งมีผลทำให้ผู้นำมีการปฏิบัติต่อลูกน้องแตกต่างกันไป ฟีตเลอร์ (Fiedler, 1967) ได้สร้างเครื่องมือวัดลักษณะของบุคคล ซึ่งสามารถจะบ่งชี้ว่า เมื่อบุคคลนั้นกลายเป็นผู้นำจะมีลักษณะการติดต่อกับลูกน้องอย่างไร และจะมีผลทำให้กลุ่มของตนเกิด

ประสิทธิภาพในการทำงานเพียงใด แบบสอบถาม^{นี้}สั้นและใช้ง่ายมาก โดยเฉพาะในหมู่ผู้ที่มีการศึกษา พิตเลอร์ให้ชื่อแบบสอบถาม^{นี้}ว่า LPC (Least - Preferred Coworker's Test) ผู้ตอบที่ได้คะแนนต่ำในแบบสอบถาม^{นี้} ได้ชื่อว่ามีลักษณะมุ่งงาน ส่วนผู้ที่ได้คะแนนสูงเป็นผู้ที่มีลักษณะมุ่งสัมพันธ์ ท่านผู้อ่านไม่จำเป็นจะต้องตอบแบบสอบถาม^{นี้} เพื่อให้ทราบว่าท่านเป็นผู้^{นำ}แบบมุ่งงานหรือแบบมุ่งสัมพันธ์ ท่านจะทราบได้จากการบรรยายลักษณะของผู้นำทั้งสองแบบดังต่อไปนี้

ผู้นำแบบมุ่งงาน คือผู้ที่มีความต้องการอย่างแรงกล้าที่จะให้กลุ่มของตนทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อให้งานของกลุ่มสำเร็จลุล่วงไปอย่างรวดเร็ว และมีปริมาณและคุณภาพสูง ผู้นำชนิด^{นี้}จะมีทัศนคติไม่ดีต่อลูกน้องซึ่งทำตนขัดขวางงานของกลุ่ม โดยลูกน้องคน^{นี้}อาจจะมึลักษณะด้อยสมรรถภาพ ขาดความฉลาดรอบคอบ เชื่องช้า หรือมีความเกียจคร้าน ผู้นำประเภท^{นี้}จะเกี่ยวข้องกับลูกน้องของตน โดยมีวงจำกัดเฉพาะเรื่องการทำงานมากกว่าจะเข้าไปเกี่ยวข้องกับเรื่องส่วนตัวของลูกน้องของตน ผู้นำประเภท^{นี้}จะเป็นผู้ให้รางวัลและลงโทษลูกน้องของตนตามลักษณะการทำงานของลูกน้องนั้น ๆ ผู้นำชนิด^{นี้}จะรู้สึกมีความสุขเมื่อลูกน้องมีความขยันขันแข็งในการทำงานของกลุ่ม

ส่วนผู้นำแบบมุ่งสัมพันธ์นั้น เป็นบุคคลที่มีความเห็นใจ และเกรงใจลูกน้องของตน ไม่ต้องการที่จะใช้งานลูกน้องมากเกินไป เพราะเกรงจะทำให้ความสัมพันธ์ระหว่างตนเองกับลูกน้องเลวลง ผู้นำประเภทนี้ให้ความสำคัญต่อความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกในกลุ่ม และเชื่อว่าถ้ากลุ่มมีความสัมพันธ์อย่างแน่นแฟ้นแล้ว จะทำให้งานของกลุ่มลุล่วงไปได้ ผู้นำประเภทนี้จะเกี่ยวข้องกับลูกน้องในเรื่องต่าง ๆ ไม่เฉพาะแต่ในเรื่องงานที่กลุ่มจะต้องทำเท่านั้น ผู้นำชนิดนี้จะพอใจเมื่อเห็นว่าสมาชิกในกลุ่มของตนรักใคร่กลมเกลียวกัน และตนมีสัมพันธ์ภาพที่ดีกับลูกน้องทุกคน

เมื่อทราบลักษณะของผู้นำทั้งสองแบบแล้ว ผู้อ่านหลายท่านอาจรู้สึกว่ ท่านมีลักษณะของผู้นำทั้งสองแบบนี้ปะปนกัน ซึ่งเป็นปรากฏการณ์ธรรมดามาก เพราะลักษณะผู้นำทั้งสองแบบที่กล่าวมานี้ เป็นลักษณะที่ตรงกันข้าม และเป็นลักษณะที่แยกต่างหากจากกันโดยสิ้นเชิง แต่บุคคลส่วนมากจะมีลักษณะผสมของผู้นำทั้งสองแบบ แต่เป็นส่วนผสมที่มีปริมาณแตกต่างกันไป ทำให้บางคนมีแนวโน้มว่าจะเป็นผู้นำแบบมุ่งงาน บางคนเป็นผู้นำแบบมุ่งสัมพันธ์ได้

จากการวิจัยด้วยวิธีการทดลองหลายเรื่องของ ฟีดเลอร์ และคณะ (Fiedler, 1967) สามารถจะสรุปผลการวิจัยที่สอดคล้อง

กันเข้าเป็นทฤษฎีได้ โดยพีตเลอร์พบว่าทั้งผู้นำแบบมุ่งงานและแบบมุ่งสร้างสัมพันธ์นั้น มีโอกาสที่จะกลายเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพได้เท่าเทียมกัน ถ้าได้เป็นผู้นำในกลุ่มที่มีลักษณะอันเหมาะสมกับลักษณะส่วนตัวของผู้หน้านั้น คำถามที่สืบเนื่องก็คือ กลุ่มประเภทใดเล่าที่เหมาะสมกับผู้แบบมุ่งงาน หรือแบบมุ่งสัมพันธ์

พีตเลอร์แสดงหลักฐานการวิจัยว่า ผู้นำแบบมุ่งงานจะมีประสิทธิภาพในกลุ่มที่ยากในการที่จะปกครอง เช่น กลุ่มที่หัวหน้ามีอำนาจประจำตำแหน่งน้อย งานของกลุ่มก็เป็นงานสร้างสรรค์ ไม่มีขั้นตอนการทำงานที่แน่นอน เช่น งานวางแผน วางนโยบาย งานแก้ปัญหาต่าง ๆ ทางสังคม เป็นต้น นอกจากนี้กลุ่มที่ยากในการที่หัวหน้าจะปกครอง ยังอาจเป็นกลุ่มที่หัวหน้ากับลูกน้องไม่เป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน แต่เกิดความขัดแย้งแตกแยก เช่นกลุ่มที่หัวหน้ากับลูกน้องมีพื้นฐานทางสังคมแตกต่างกัน คือคนละชาติคนละศาสนา หรือมีภูมิลำเนาในคนละภาคของประเทศ เป็นต้น

ส่วนหัวหน้าแบบมุ่งสัมพันธ์นั้น จะเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพสูงในกลุ่มที่ไม่ง่ายและไม่ยากที่จะปกครองจนเกินไปนัก เช่นกลุ่มที่ผู้นำมีอำนาจปานกลาง งานของกลุ่มก็ไม่ยากจนเกินไป มีขั้นตอนการทำงานมากพอประมาณ ส่วนความสัมพันธ์ระหว่างหัวหน้ากับลูกน้องก็ไม่ถึงขั้นวิกฤต หรืออาจเป็นกลุ่มที่มีลักษณะ

บางลักษณะรุนแรงไปทางต้านง่ายในการจะปกครอง และบางลักษณะยากในการที่จะปกครอง ซึ่งเมื่อนำลักษณะเหล่านั้นมารวมกัน จะทำให้กลุ่มนั้นมีลักษณะรวมว่าไม่ง่ายและไม่ยากจนเกินไปที่จะปกครอง ตัวอย่างเช่น กลุ่มที่หัวหน้ามีอำนาจมาก แต่งานของกลุ่มยากและใหม่อยู่เสมอ ส่วนความสัมพันธ์ระหว่างหัวหน้ากับลูกน้องก็ไม่ดีไม่เลวจนเกินไปนัก

การทดลองในต่างประเทศที่เกี่ยวกับหัวหน้าแบบมุ่งงาน เปรียบเทียบกับหัวหน้าแบบมุ่งสัมพันธ์นั้นมีมากมาย โดยพีตเลอร์และนิสิตจิตวิทยาสังคมหลายรุ่นในมหาวิทยาลัยอิลลินอยส์ ได้ร่วมกันศึกษากลุ่มประเภทต่าง ๆ ทั้งที่เป็นทางการ และกลุ่มที่ไม่เป็นทางการ เช่น กลุ่มผู้สนใจวรรณคดี กลุ่มทหารในเครื่องบินทิ้งระเบิด กลุ่มนักกีฬาทีมฟุตบอล กลุ่มคนงานเบ้าแก้ว กลุ่มคนงานถลุงเหล็ก กลุ่มนักสำรวจพื้นที่ ตลอดจนกลุ่มนิสิตในมหาวิทยาลัย ซึ่งอาจเป็นกลุ่มที่มีสมาชิกต่างชาติต่างภาษากันด้วยเป็นต้น เมื่อนำผลการวิจัยมาประมวลกันแล้ว ทำให้เกิดภาพพจน์ที่ชัดเจนเกี่ยวกับลักษณะของผู้นำ และลักษณะของกลุ่มที่จะส่งผลต่อประสิทธิภาพในการทำงานของกลุ่มนั้น

ผู้เขียนเองในขณะที่ทำปริญญาโททางจิตวิทยาสังคมได้มีส่วนร่วมในคณะของพีตเลอร์ ทำการทดลองเพื่อเปรียบเทียบผู้นำที่มี

ลักษณะมุงงาน และมุงสัมพันธ์ในสถานการณ์ต่าง ๆ (Chemers, Fiedler, Lekhyananda & Stolurow, 1966) การทดลองในห้องปฏิบัติการเรื่องนี้ ใช้กลุ่มซึ่งประกอบด้วยหัวหน้าเป็นชาวอเมริกัน และมีลูกน้อง 2 คนเป็นชาวอาหรับ ทุกคนเป็นนิสิตในมหาวิทยาลัยอิลลินอยส์ในขณะนั้น กลุ่มชนิดนี้มีทั้งหมด 27 กลุ่ม ซึ่งในบางกลุ่มมีหัวหน้าแบบมุงงาน บางกลุ่มมีหัวหน้าแบบมุงสัมพันธ์ หัวหน้าทั้งสองประเภทนี้ครั้งหนึ่งได้รับการฝึกฝนวิธีการที่จะทำงานกับคนต่างชาตคือชาวอาหรับ โดยฝึกให้รู้จักขนบธรรมเนียมและความรู้สึกนึกคิดของชาวอาหรับ อีกครั้งหนึ่งเป็นกลุ่มควบคุมได้รับการฝึกความรู้ทางภูมิศาสตร์ของประเทศอาหรับเหล่านั้น หลังการฝึกผู้นำแล้ว สมาชิกในแต่ละกลุ่มทั้ง 27 กลุ่ม ทำงาน 3 ประเภท คืองานที่มีแบบแผน งานที่ไม่มีแบบแผนแน่นอน และงานประเภทต่อรองของหุ้นส่วนในกิจการระหว่างประเทศ

ผลการทดลองปรากฏว่ากลุ่มที่มีหัวหน้าแบบมุงงาน ทำงานทั้งที่มีแบบแผนและไม่มีแบบแผน ได้ผลดีกว่ากลุ่มที่มีหัวหน้าแบบมุงสัมพันธ์ แต่ในการทำงานประเภทที่มีการต่อรอง กลุ่มที่มีหัวหน้าแบบมุงสัมพันธ์ทำงานได้ผลดีกว่ากลุ่มที่มีหัวหน้าแบบมุงงาน ส่วนการรายงานของสมาชิกถึงบรรยากาศภายในกลุ่มของตน

นั้นในกลุ่มที่มีหัวหน้าแบบมุ่งสัมพันธ์มีบรรยากาศดีกว่าในกลุ่มที่มีหัวหน้าแบบมุ่งงาน

ส่วนการฝึกหัวหน้าให้เข้าใจวัฒนธรรม และชีวิตจิตใจของลูกน้องซึ่งเป็นชาวต่างชาตินั้นให้ผลดีมาก คือทั้งหัวหน้าแบบมุ่งงานและมุ่งสัมพันธ์นั้น ถ้าได้รับการฝึกให้ทราบถึงลักษณะของลูกน้องของตนแล้ว จะทำให้ผลงานของกลุ่มมีประสิทธิภาพสูงกว่าพวกที่ฝึกทางภูมิศาสตร์มาก

จะเห็นได้ว่ากลุ่มในการทดลองที่กล่าวมานี้ เป็นกลุ่มประเภทที่ยากในการที่หัวหน้าจะปกครอง กล่าวคือ เป็นกลุ่มที่หัวหน้ากับลูกน้องต่างชาติต่างภาษากัน ซึ่งจะทำให้ความสัมพันธ์ของหัวหน้ากับลูกน้องไม่สู้ดีนัก ส่วนอำนาจในกลุ่มของหัวหน้าก็น้อยมาก กลุ่มประเภทนี้หัวหน้าแบบมุ่งงานจึงมีประสิทธิภาพมากกว่าหัวหน้าแบบมุ่งสัมพันธ์ ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยอื่น ๆ ของพีตเลอร์ และคณะด้วย

ส่วนการทดลองในประเทศไทย ไวรซ์ เจียมบรรจง (2518) ได้ใช้แบบสอบถาม LPC ของพีตเลอร์ วัดเพื่อจำแนกประเภทของนักเรียนชายในชั้น ม.ศ. 3 ของโรงเรียนมัธยมสาธิตแห่งหนึ่ง ได้นักเรียนที่มีลักษณะมุ่งงาน 48 คน และนักเรียนที่มีลักษณะมุ่งสัมพันธ์อีก 48 คน แล้วสุ่มนักเรียนเหล่านี้เข้ากลุ่มขนาด 2 คน

หรือ 4 คน ขนาดโตขนาดหนึ่ง โดยจัดให้คนลักษณะเดียวกัน อยู่กลุ่มเดียวกัน จากนั้นก็ให้กลุ่มเหล่านี้ทั้ง 16 กลุ่ม ทำงาน ประเภทแก้ปัญหาแบบสร้างสรรค์ 5 ชั้นด้วยกัน ผลการวิจัยที่สำคัญคือกลุ่มที่ประกอบด้วยสมาชิกที่มุ่งงาน มีปริมาณและคุณภาพของงานดีกว่ากลุ่มที่ประกอบด้วยสมาชิกที่มุ่งสัมพันธ์อย่างเชื่อ เชื่อมั่นได้มาก นอกจากนี้ยังพบว่ากลุ่มขนาด 4 คน ซึ่งประกอบด้วยสมาชิกที่มุ่งงาน มีปริมาณการทำงานสูงกว่ากลุ่มขนาดเดียวกันที่ประกอบด้วยสมาชิกที่มุ่งสัมพันธ์ และสูงกว่ากลุ่มขนาด 2 คน ที่มีสมาชิกทั้งสองประเภท

จากการทดลองในห้องปฏิบัติการของ ไวรัช เจียมบรรจง (2518) แสดงว่าผู้ที่มีลักษณะมุ่งงานนั้น จะมีแรงจูงใจที่จะทำงานที่กลุ่มได้รับมอบหมายอย่างเต็มที่ และลักษณะมุ่งงานนี้จะส่งผลในการทำงานของกลุ่มอย่างเด่นชัด กลุ่มต่าง ๆ ในการทดลองนี้ไม่มีการแต่งตั้งหัวหน้า แต่สมาชิกทุกคนในกลุ่มมีลักษณะอย่างเดียวกัน คือมุ่งงาน หรือมุ่งสัมพันธ์ จึงทำให้สรุปได้ว่ากลุ่มใดมีสมาชิกที่มีลักษณะมุ่งงานเป็นจำนวนมาก กลุ่มนั้นจะมีการทำงานที่ได้ผลดีกว่ากลุ่มที่สมาชิกมีลักษณะมุ่งสัมพันธ์

นอกจากนี้ได้มีผู้ศึกษาลักษณะของนักบริหารในวงราชการไทย โดยการใช้แบบสอบถาม LPC ของฟิวดเลอร์ เขียน แสงหนุ่ม

(2516) ได้ขอให้ข้าราชการในตำแหน่งผู้อำนวยการกอง และหัวหน้ากองในกระทรวงแห่งหนึ่งตอบแบบสอบถาม LPC แล้ว วัตถุประสงค์เกี่ยวกับความสำเร็จในการทำงาน และความพอใจของลูกน้องในกองนั้น ๆ ผลปรากฏเป็นที่น่าประหลาดใจว่า ผู้บริหารในกลุ่มตัวอย่างทั้ง 69 คนนี้ มีอยู่เพียง 1-2 คนที่มีลักษณะมุ่งงานตามเกณฑ์ของฟิตเลอร์ นอกจากนั้นเป็นบุคคลที่มีลักษณะมุ่งสัมพันธ์เป็นส่วนมาก และหลายคนมีลักษณะมุ่งสัมพันธ์ที่สูงกว่าเกณฑ์ที่ฟิตเลอร์ตั้งไว้ ผู้เขียนจึงเห็นว่า ผู้วิจัยเรื่องนี้สามารถแบ่งผู้บริหารออกเป็นผู้นำแบบมุ่งสัมพันธ์สูงกับผู้นำแบบมุ่งสัมพันธ์ต่ำเท่านั้น ส่วนผู้นำแบบมุ่งงานมีน้อยจนไม่สามารถจะนำมาพิจารณาได้ เขียน แสงหนุ่ม และไวรัช เจียมบรรจง ใช้แบบสอบถามชนิดเดียวกัน เขียนวัดผู้อยู่ในตำแหน่งบริหารในวงราชการไทย ส่วนไวรัช วัดนักเรียน ม.ศ. 3 ไวรัชไม่พบอุปสรรคในการหานักเรียนที่มีลักษณะมุ่งงาน แต่เขียนหาผู้บริหารที่มีลักษณะมุ่งงานไม่ได้ จึงเป็นข้อน่าคิดว่า ในวงราชการไทยนี้ ได้มีการเลือกเฟ้นโดยบังเอิญให้บุคคลที่มีลักษณะมุ่งสัมพันธ์ขึ้นไปเป็นผู้บริหาร ทั้ง ๆ ที่ในประชากรไทยก็มีผู้ที่มีลักษณะมุ่งงานมากพอ ๆ กับผู้ที่มีลักษณะมุ่งสัมพันธ์ จึงเป็นข้อที่น่าสังเกตว่า ผู้บริหารประเภทมุ่งสัมพันธ์นี้ จะเหมาะกับลักษณะงานของทาง

ราชการ และลักษณะอื่น ๆ ของกลุ่ม จนกลายเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพได้หรือไม่ เขียน แสงหนุ่ม พบว่าลักษณะของผู้นำแบบมุ่งสัมพันธ์สูงและต่ำนี้ ไม่มีความเกี่ยวข้องกับความรู้สึกในความสำเร็จ และความพอใจของลูกน้อง ผลนี้ไม่อาจกล่าวได้ว่าขัดกับผลและทฤษฎีของฟีดเลอร์ เพราะฟีดเลอร์วัดความสำเร็จของกลุ่ม โดยใช้มาตรฐานและผู้ประเมินจากภายนอกกลุ่มเสมอ ส่วนเขียนได้ให้ลูกน้องในกลุ่มเป็นผู้ประเมินความสำเร็จในกลุ่มของตน ซึ่งอาจให้ผลที่แตกต่างกันได้มาก

เนื่องจากการที่ผู้บริหารในวงราชการไทย โดยเฉพาะในกระทรวงหนึ่ง เป็นผู้นำแบบมุ่งสัมพันธ์แทบทุกคน ซึ่งตามทฤษฎีของฟีดเลอร์กล่าวว่า ผู้นำประเภทนี้เหมาะที่จะทำงานในกลุ่มที่มีระดับปานกลางไม่ง่ายและไม่ยากเกินไปที่หัวหน้าจะปกครอง จึงจะเป็นหัวหน้าที่มีประสิทธิภาพทำให้วงราชการนั้นมีสมรรถภาพสูง แต่จากการเข้าใจงานของทางราชการโดยเฉพาะในกระทรวงที่ถูกศึกษานี้ ผู้เขียนเข้าใจว่ากลุ่มงานในกระทรวงนี้ควรจัดประเภทว่าเป็นกลุ่มที่ค่อนข้างยากในการที่หัวหน้าจะปกครอง กล่าวคืออำนาจของผู้บังคับบัญชาในกระทรวงนี้มีไม่มากนัก เพราะไม่สามารถจะไล่ลูกน้องหรือตัดเงินเดือนลูกน้องได้ด้วยตนเอง นอกจากนั้นอำนาจในทางให้รางวัลลูกน้องยังถูกจำกัดด้วยอัตรา 10 ถึง

12 เปอร์เซ็นต์ ในการขอเงินเดือนขึ้นสองชั้นให้ลูกน้อง ส่วนงานในกระทรวงส่วนมากก็เป็นงานที่ไม่มีข้อกำหนดชั้นตอนที่แน่นอน และขาดมาตรฐานในการประเมินผลงานอย่างเด่นชัด และเที่ยงธรรม จึงทำให้งานในกระทรวงยากเกินความจำเป็นอยู่เสมอ ส่วนความสัมพันธ์ระหว่างหัวหน้ากับลูกน้องนั้นก็แตกต่างกันไปแต่ละกรมกอง ยิ่งถ้าหัวหน้ากับลูกน้องเกิดขัดแย้งกันไม่เป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน ก็จะทำให้กลุ่มนั้น ๆ มีลักษณะที่ยากในการที่หัวหน้าจะปกครองยิ่งขึ้น ผู้เขียนจึงเห็นความจำเป็นว่า การจะทำให้ประสิทธิภาพของงานในวงราชการสูงกว่าเดิมได้ วิธีการหนึ่งในหลายวิธีก็คือการเลือกผู้บริหารที่มีลักษณะมุ่งงานสูงกว่าในปัจจุบันนี้ แต่ถ้าการเลือกหาผู้บริหารที่มีลักษณะเหมาะสมยังทำไม่ได้ในขณะนี้ วิธีการอีกวิธีหนึ่งที่จะเพิ่มประสิทธิภาพของกรมกองได้ ก็คือการกำหนดขั้นตอนของการทำงานต่าง ๆ ให้ชัดเจน เป็นการช่วยผู้นำให้มีความสามารถในการทำงานของกลุ่มให้มากยิ่งขึ้น ส่วนการเปลี่ยนแปลงลักษณะของกลุ่มเพื่อให้เหมาะสมกับผู้นำแบบมุ่งสัมพันธ์ ก็ยังมีวิธีอื่น ๆ อีก เช่นให้อำนาจผู้บริหารให้มากยิ่งขึ้น โดยเฉพาะในกรณีที่ผู้บริหารไม่สามารถจะให้ทั้งคุณและโทษแก่ผู้ร่วมงานของตนได้

อาจสรุปได้ว่า ขวัญและความพอใจของสมาชิกในกลุ่ม กับประสิทธิภาพของกลุ่มนั้น ควรพิจารณาแยกต่างหากจากกัน เพราะสาเหตุที่ทำให้เกิดขวัญและกำลังใจในผู้ตามนั้น ส่วนมากจะไม่มีผลโดยตรงต่อการทำงานของกลุ่ม บัจจุบันที่มีผลต่อขวัญของผู้ตามในกลุ่มคือ การมีผู้นำแบบประชาธิปไตย ซึ่งได้มาจากการเลือกตั้ง และผู้นำจะต้องหมั่นเวียนกันไป แต่การมีผู้นำแบบเลือกตั้งแต่ไม่หมั่นเวียนนั้น จะทำให้หัวหน้ามีขวัญและกำลังใจสูงที่สุด

ส่วนการทำงานของกลุ่มนั้นจะมีประสิทธิภาพสูงหรือไม่ย่อมขึ้นอยู่กับความสามารถของหัวหน้าและลูกน้อง กับปัจจัยอื่น ๆ ประกอบกัน เช่นในกลุ่มที่มีการปกครองแบบประชาธิปไตย หัวหน้ากับลูกน้องจะต้องมีความสามารถสูง และอยู่ในระดับใกล้เคียงกันจึงจะทำงานได้ผลดี ส่วนการปกครองแบบอิตาธิปไตยนั้น เหมาะสำหรับกลุ่มที่มีหัวหน้ามีความสามารถมากแตกต่างจากลูกน้องของตน

ส่วนการมีหัวหน้าแบบมุงงานนั้น จะทำให้ประสิทธิภาพของกลุ่มสูงถ้าเป็นกลุ่มที่ยากในการที่จะปกครอง ส่วนหัวหน้าแบบมุงสัมพันธ์นั้นเหมาะที่จะนำกลุ่มประเภทที่ไม่ง่ายและไม่ยากเกินไปที่จะปกครอง การพิจารณาว่ากลุ่มประเภทใดจะยากหรือง่าย

ในการที่หัวหน้าจะปกครองนั้น ต้องพิจารณาปัจจัยสามประการในกลุ่มนั้น คืออำนาจประจำตำแหน่งหัวหน้า ลักษณะของงานที่กลุ่มจะต้องทำ และความสัมพันธ์ระหว่างหัวหน้ากับลูกน้องในกลุ่มนั้น ถ้ากลุ่มใดหัวหน้ามีอำนาจน้อยและงานก็ขาดระเบียบการปฏิบัติ ประกอบกับหัวหน้าและลูกน้องเกิดขัดแย้งกัน กลุ่มนั้นจะจัดอยู่ในประเภทที่ยากแก่การที่หัวหน้าจะปกครอง

ได้กล่าวมาแล้วว่าหัวหน้าแบบเลือกตั้งนั้น มีแนวโน้มว่าจะใช้อำนาจในตำแหน่งของตน น้อยกว่าที่กำหนดไว้ในกลุ่มนั้น จึงอาจจะทำให้กลุ่มที่มีหัวหน้าแบบเลือกตั้งนั้นยากในการที่หัวหน้าจะปกครอง มากกว่ากลุ่มที่มีหัวหน้าแบบแต่งตั้งผู้ซึ่งใช้อำนาจของตนอย่างเต็มที่ ฉะนั้นจึงอาจคาดได้ว่าในกลุ่มที่มีหัวหน้าแบบเลือกตั้งนั้น ถ้างานของกลุ่มขาดระเบียบปฏิบัติ และความสัมพันธ์ของหัวหน้ากับลูกน้องมีแนวโน้มว่าจะไม่ดีนัก กลุ่มนั้นควรมีหัวหน้าประเภทมุ่งงาน จึงจะทำให้กลุ่มมีประสิทธิภาพในการทำงาน แต่ถ้ากลุ่มประเภทเดียวกันนี้ให้อำนาจแก่หัวหน้ามาก และหัวหน้าได้มาด้วยการแต่งตั้งแล้ว หัวหน้าแบบมุ่งสัมพันธ์ ก็อาจจะสามารถบำรุงน้ำใจลูกน้องและนำกลุ่มให้ปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ.

บรรณานุกรม

- โกศล มิ่งคุณ รูปแบบของผู้นำและสภาวะการณ์ในการทำงานที่มีผลต่อขวัญและผลผลิตของกลุ่ม **ปริญญานิพนธ์** การศึกษามหาบัณฑิต สาขาจิตวิทยาสังคม มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร 2518
- เขียน แสงหนุ่ม ความสัมพันธ์ระหว่างการปฏิบัติงานของผู้บังคับบัญชา กับความสำเร็จและความพอใจในการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชา **ปริญญานิพนธ์** การศึกษามหาบัณฑิต สาขาบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร 2518
- จิระศักดิ์ เอี่ยมพงษ์ไพฑูรย์ การศึกษาการรับรู้ภายในกลุ่มอันเนื่องมาจากการหมุนเวียนผู้นำ **ปริญญานิพนธ์** การศึกษามหาบัณฑิต สาขาจิตวิทยาสังคม มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร 2518
- ณรงค์ รมณียกุล การศึกษาลักษณะผู้นำต่าง ๆ ของครูใหญ่ที่ส่งผลต่อขวัญหรือกำลังใจของครูในโรงเรียนประถมศึกษาจังหวัดสุโขทัย **ปริญญานิพนธ์** การศึกษามหาบัณฑิต สาขาบริหารการศึกษา วิทยาลัยวิชาการศึกษา ประสานมิตร 2517

ประสงค์ สุริยธนาภาส อิทธิพลของผู้นำและลักษณะของงานที่มีผลต่อประสิทธิภาพของกลุ่ม **ปริญญาณิพนธ์** การศึกษามหาบัณฑิต สาขาจิตวิทยาสังคม มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร 2518

ไวรัช เขียมบรรจง อิทธิพลของขนาดของกลุ่ม และลักษณะของสมาชิกที่มีต่อผลิตผล และความพอใจในกลุ่ม **ปริญญาณิพนธ์** การศึกษามหาบัณฑิต สาขาจิตวิทยาสังคม มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร 2518

Chemers, M.M., Fiedler, F.D., Lekhyananda, D. and Stolurow, L.M. Some effects of cultural training on leadership in heterocultural task groups.

International Journal of Psychology, 1966, 1, 4, 301 - 314.

Fiedler, F.E. A theory of leadership effectiveness. McGraw - Hill Book Company : New York, 1967.

Goldman, M. & Fraas, L.A. The effects of leader selection on group performance. Sociometry, 1965, 28, 82-88

- Hollander, E.P., & Julian, J.W. Study in legitimacy, influence and innovation. in L. Berkowitz (ed.) Advances in experimental social psychology. Vol. 5
New York : Academic Press, 1970.
- Kelley, H.H. Communication in experimental created hierarchies, Human Relation, 1951, 4, 39 - 56.
- Lewin, K.; Lippitt, R. and White, R.K. Patterns of aggressive behavior in experimentally created "social climate". Journal of Social Psychology, 1939, 10, 271 - 299.
- Shaw, M.E. A Comparison of two types of leadership in various communication nets. Journal of Abnormal and Social Psychology, 1955, 50, 127 - 134.
- Shaw, M.E. Group dynamics : the psychology of small group behavior. New York : Mcgraw Hill, 1971.