

แนวความคิด ทฤษฎี และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาเรื่อง ปัจจัยสำคัญที่มีผลต่อความสำเร็จในการปฏิบัติหน้าที่ของปลัดอำเภอ เป็นหัวข้อที่ต้องใช้กรอบแนวความคิดในการศึกษาหลายแนวความคิด ในบทนี้จะกล่าวถึงแนวความคิดเกี่ยวกับบุคลิกภาพ แนวความคิดเกี่ยวกับผู้นำ และแนวความคิดเกี่ยวกับระบบความสัมพันธ์ของคนไทย ซึ่งใช้เป็นกรอบอธิบายการศึกษาครั้งนี้ได้อย่างชัดเจน

แนวความคิดเกี่ยวกับบุคลิกภาพ

การศึกษาเรื่องนี้ เริ่มมีแนวความคิดและความสนใจเกี่ยวกับพฤติกรรมมนุษย์ เช่น ฮิปโปเครติส (Hippocrates), พลาโต (Plato) และอริสโตเติล (Aristotle) ต่อมาก็มีการศึกษาในเรื่อง เอกัตบุคคล (Individuals) เช่น การศึกษาของ อควินัส (Aquinas), เบนธัม (Bentham), คองท์ (Comte), ฮ็อบบ์ (Hobbe), ล็อกส์ (Locks) และ แมคคิเวลลี (Machiavelli) แนวความคิดของบุคคลเหล่านี้ก็ยังได้รับการเชื่อถือในปัจจุบัน¹

การเริ่มต้นสร้างทฤษฎีบุคลิกภาพ แหล่งที่เป็นจุดเริ่มต้นศึกษาจิตวิทยาในด้านนี้ที่สำคัญคือ

1. การเริ่มต้นสังเกตในคลินิกจิตวิทยา เช่น ชาร์คอต (Charcot), จาเน็ต (Janet) และที่สำคัญคือ ฟรอยด์ (Freud), จุง (Jung) และแม็คดูกัล (McDugall) ได้

¹ นวลละออ สุภาพล, ทฤษฎีบุคลิกภาพ (กรุงเทพฯ : ภาควิชาจิตวิทยา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, 2527), หน้า 1.

ศึกษาผู้ป่วยที่มารับการรักษาในคลินิก ซึ่งในที่สุดได้มีการรวบรวมข้อมูลจากคนไข้เหล่านี้และนำไปวิเคราะห์ตั้งเป็นทฤษฎีบุคลิกภาพ

2. จากแนวความคิดของ เกสตอลท์ (Gestalt) และสเทอน (Stern)² ซึ่งเสนอแนะว่าพฤติกรรมส่วนใหญ่นี้มาจากผลรวมของส่วนย่อย แนวความคิดนี้ได้มีการศึกษาอย่างลึกซึ้งในทฤษฎีบุคลิกภาพ

3. การทดลองทางจิตวิทยาและทฤษฎีการเรียนรู้ ผลจากการวิจัยในเรื่องนี้เพิ่มความเข้าใจในธรรมชาติของโครงสร้างทฤษฎีบุคลิกภาพมากขึ้น

4. การวัดทางจิตวิทยา ซึ่งเน้นเกี่ยวกับการวัดและการศึกษาในเรื่องความแตกต่างระหว่างบุคคล

สาเหตุเบื้องต้นในการศึกษาบุคลิกภาพ เป็นความพยายามของนักจิตวิทยาที่จะเข้าใจสิ่งสำคัญ 2 ประการคือ³

1. เข้าใจพฤติกรรมมนุษย์ โดยเฉพาะในสาเหตุว่าอะไรเป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้แต่ละคนมีพฤติกรรมแตกต่างกัน

2. เพื่อวิเคราะห์ความผิดปกติทางจิต ระหว่างผู้เป็นโรคจิต โรคประสาท และคนปกติ

บุคลิกภาพ หรือ personality มีรากศัพท์มาจากภาษาละตินว่า persona ซึ่งหมายถึง หน้ากากที่ตัวละครกรีกและโรมันสวมใส่สำหรับการแสดงละครในสมัยนั้น ทั้งนี้เพื่อแสดงให้เห็นถึงบุคลิกภาพที่แตกต่างกันของตัวละครที่แสดงแต่ละตัว เพื่อให้ผู้ชมจะจำได้

² เรื่องเดียวกัน, หน้า 2.

³ เรื่องเดียวกัน.

คำว่า บุคลิกภาพ เป็นคำที่ยอมรับและใช้กันทั่วไป ความหมายของคำว่าบุคลิกภาพที่ใช้กันทั่วไปในปัจจุบันใช้กันในหลายความหมาย โดยทั่ว ๆ ไปแล้วเมื่อกล่าวถึงบุคลิกภาพจะหมายถึงลักษณะหน้าตาการแต่งกาย วิธีพูด วิธีการวางตัว ในที่ต่าง ๆ เพราะฉะนั้นคนที่มีบุคลิกภาพดีมักจะหมายถึงบุคคลที่มีรูปร่างหน้าตาดี วางตัวเหมาะสมกับฐานะเพศ นุดจาจะฉานไม่เคอะเขิน”

กล่าวในความหมายทางจิตวิทยาแล้ว เมื่อนักจิตวิทยาพูดถึงคำว่า บุคลิกภาพก็จะมีจุดร่วมสำคัญคือ ความแตกต่างระหว่างบุคคล อันหมายถึง ลักษณะที่แตกต่างของแต่ละคน ความหมายของนักจิตวิทยาแต่ละท่านจึงต่างกัน ยังไม่มีการให้คำจำกัดความที่มีความหมายเฉพาะเจาะจงแน่นอน จึงขอยกคำนิยามของนักจิตวิทยาบางท่านมาเพื่อพิจารณาเปรียบเทียบ^๕

Kurt Lovin^๕ เชื่อว่า บุคลิกภาพของบุคคลเกิดจากความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลกับสิ่งแวดล้อมที่มีอิทธิพลต่อบุคคลนั้น บุคลิกภาพของบุคคลจะเป็นเช่นใดย่อมแล้วแต่การที่บุคคลรับรู้และตอบสนองต่อสิ่งแวดล้อมรอบตัวเขาอย่างไร

Raymond Cattel^๗ ให้คำนิยามของบุคลิกภาพไว้ว่า คือสิ่งที่จะช่วยให้เราทำนายได้ว่า บุคคลจะทำอะไรในสถานการณ์ที่กำหนดให้ ซึ่งหมายความว่า ถ้าสถานการณ์อย่างเดียวกัน

^๕อุทัย หิรัญโต, ประมุขศิลป์ (กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์โอเดียนสโตร์, 2524), หน้า 43.

^๕โสภา ชูนิกุลชัย, ความรู้เบื้องต้นการจิตวิทยา (กรุงเทพมหานคร : ห้างหุ้นส่วนจำกัด ศ.ส, 2529), หน้า 164.

^๕Kurt Lovin, Personality Development edited by Don C. Dinkmeyer (N.J. Prentice-Hall Book Co., 1965), p. 311.

^๗Raymond Cattel, The Scientific Analysis of Personality, (Chicago : Aldine, 1965), p. 25.

แล้วคนสองคนมีพฤติกรรมต่างกัน ก็จะอธิบายได้ว่าคงเป็นเพราะเขามีบุคลิกภาพที่แตกต่างกัน และคนคนเดียวกันอยู่ในสถานแวดล้อมหรือสถานการณ์ที่ต่างกัน ก็ควรมีพฤติกรรมที่ต่างกันออกไป บุคลิกภาพเป็นเรื่องของพฤติกรรมทั้งหมดของบุคคล ทั้งพฤติกรรมที่เปิดเผยและซ่อนเร้นอยู่ภายใน

Gordon J. Direnzo^๑ ได้ให้ความหมายว่า เป็นโครงสร้างที่เคลื่อนไหว (dynamic configuration) ของความเตรียมพร้อมที่จะแสดงพฤติกรรมของคนใดคนหนึ่ง ซึ่งเขาได้รับมาและมีลักษณะคงทน

สุโท เจริญสุข^๒ มีความเห็นว่า บุคลิกภาพ หมายถึง สภาพผลรวมทั้งหมดของ พฤติกรรมของคนเรา ซึ่งทำให้เป็นอย่างนั้น ประเภทนั้น ทำนองนั้น เกี่ยวกับการคิด การพูด และการกระทำที่ปวงของเขา

ยศ สันตสมบัติ^๓ ได้ให้ความหมายคำว่า บุคลิกภาพว่า "ในทางวิชาการมิได้หมายถึง แต่เพียงลักษณะและกิริยาท่าทางของบุคคลที่แสดงออกเท่านั้น หากแต่บุคลิกภาพบ่งถึง ความคงที่ ของพฤติกรรม ที่แสดงออกซ้ำแล้วซ้ำอีกในสถานการณ์ที่คล้ายคลึงกัน หรือได้รับแรงกระตุ้นอย่าง เดียวกัน ความคงที่ของพฤติกรรมในระดับบุคคลเราเรียกว่า บุคลิกภาพ

^๑Gordon J. Direnzo, Personality Power and Politics, (London : University of Notre Dame Press, 1967), p. 19.

^๒สุโท เจริญสุข, จิตวิทยาสำหรับอุดมศึกษาปัญญาชน (กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์โอเดียนสโตร์, 2520), หน้า 53.

^๓ยศ สันตสมบัติ, อำนาจ บุคลิกภาพ และผู้นำการเมืองไทย, เอกสารวิจัยอันดับที่ 34 สถาบันไทยคดีศึกษา มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2533), หน้า 261.

หม่อมหลวง ต้อย ชุมสาย¹¹ กล่าวว่า บุคลิกภาพ คือ ภาระงานแห่งการรวมหน่วย (Integration) อันหนึ่ง ซึ่งประกอบขึ้นด้วย รูปร่าง ลักษณะและพฤติกรรมที่เป็นเครื่องสื่อนิสัยของคน ๆ หนึ่ง ซึ่งทำให้ค่าเกินกำหนดคุณค่าของคน ๆ นั้นด้วยกาลเวก และไม่ใช้ด้วยนุทธปัญญาหรือเซาว์

จากคำจำกัดความต่าง ๆ ที่กล่าวมานี้ จะเห็นได้ว่าความหมายของบุคลิกภาพนั้นมิใช่จะหมายถึงลักษณะภายนอกที่มองเห็นในกายมนุษย์เท่านั้น แต่ได้ครอบคลุมถึงสภาวะทุกอย่างที่ประกอบขึ้นเป็นตัวของบุคคล ซึ่งหมายถึงคุณสมบัติ หรือคุณลักษณะทางจิตใจซึ่งมีอิทธิพลต่อการกระทำของมนุษย์ในสภาวะการณ์ต่าง ๆ รวมทั้งพัฒนาการและบทบาทของคุณสมบัติเหล่านั้น และเน้นถึงตัวกระบวนการที่คนใช้สมมุติเสมอเป็นประจำในการแสดงปฏิกิริยาตอบโต้ และอาจสรุปได้สั้น ๆ ว่า บุคลิกภาพ หมายถึงลักษณะพฤติกรรมและความรู้สึกนึกคิดของตน และเป็นลักษณะตัวของคนแต่ละคน

บุคลิกภาพของคนเป็นผลที่เกิดจากการอบรมกล่อมเกลามาของสังคมเป็นส่วนใหญ่ เริ่มตั้งแต่แรกเกิดจนถึงวันสุดท้ายของชีวิต ผู้ที่เจริญเติบโตในวัฒนธรรมหนึ่ง ๆ ย่อมพัฒนาบุคลิกภาพตามแบบอย่างในวัฒนธรรมนั้น ๆ ภายในวัฒนธรรมเดียวกัน ความแตกต่างทางบุคลิกภาพก็ยังคงมีอยู่เพราะการอบรมเลี้ยงดู และประสบการณ์ที่แต่ละคนได้รับจากครอบครัว สังคมญาติ สังคมเพื่อน ฯลฯ ย่อมแตกต่างกัน

¹¹ หม่อมหลวง ต้อย ชุมสาย, จิตวิทยาในชีวิตประจำวัน (พระนคร : สำนักพิมพ์ไทยวัฒนาพานิช, 2508) หน้า 348.

องค์ประกอบที่สำคัญที่มีอิทธิพลต่อบุคลิกภาพมีดังนี้คือ¹²

1. พันธุกรรม ได้แก่ รูปร่าง และสติปัญญา

ก. ทางร่างกายหรือรูปร่าง ได้แก่ ความสูง ต่ำ มีอวัยวะครบ 32 ประการ หรือไม่ สวยหรือไม่สวย เป็นต้น ซึ่งอาจมีผลต่อบุคลิกภาพบ้าง เช่น อาจมีส่วนช่วยในการปรับตัวและทำให้มีความเชื่อมั่นในตัวเอง อย่างไรก็ตาม เรื่องของรูปร่างซึ่งเกิดจากพันธุกรรมนี้ไม่ใช่เรื่องใหญ่ในปัจจุบัน เพราะสามารถปรับปรุงหรือตกแต่งได้ แต่สิ่งสำคัญอยู่ที่ว่าจะเป็นที่ยอมรับของสังคมหรือไม่

ข. ทางสติปัญญา โดยธรรมชาติเด็กที่มีสติปัญญาสูงย่อมมีความสามารถในการปรับตัวดีกว่าเด็กที่มีสติปัญญาต่ำ แต่การศึกษาจะช่วยให้คนรู้จักปรับตัวให้เหมาะสมกับสภาพของร่างกาย สติปัญญา และฐานะของตน

นักจิตวิทยาทั่วไปเชื่อกันว่า อิทธิพลของพันธุกรรมที่มีผลต่อบุคลิกภาพมากที่สุด ได้แก่ ความสามารถพื้นฐาน เช่น เชาวน์ ความไวในการตอบสนองต่อสิ่งเร้า (หรือการแสดงปฏิกิริยา) ทักษะในการเคลื่อนไหว การใช้สัมผัสต่าง ๆ ได้ถูกต้องและละเอียดละออ

บุคลิกภาพที่ได้รับอิทธิพลจากพันธุกรรมรองลงมาได้แก่ พื้นฐานนิสัยที่แสดงอารมณ์ประจำตัว เช่น เจ้าอารมณ์ ว่องไว หรือเฉื่อยชา

ส่วนลักษณะที่ได้รับอิทธิพลจากพันธุกรรมน้อยที่สุดหรือไม่ได้รับเลยได้แก่ เจตคติ ความเชื่อ ความซาบซึ้งในคุณค่าของสิ่งต่าง ๆ และลักษณะอื่น ๆ

2. สิ่งแวดล้อม ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อบุคลิกภาพ นอกจากพันธุกรรมแล้ว สิ่งที่มีอิทธิพลรองลงมาได้แก่ สิ่งแวดล้อม หรือการขัดเกลาทางสังคม (socialization) ซึ่งหมายถึง การที่สมาชิกของสังคมได้เรียนรู้ถึงคุณค่านิยม ทศนคติแนวสังคม ซึ่งตนจะได้ทำตามได้อย่างถูกต้องตามสังคม

¹²กรรณิการ์ อักษรกุล, วัฒนธรรมและบุคลิกภาพ (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยรามคำแหง, 2521), หน้า 68.

การขัดเกลาทางสังคม (socialization) นี้แบ่งออกเป็น¹³

ก. primary socialization ได้จากในครอบครัว คือ ได้รับการอบรมสั่งสอนมาจากครอบครัว

ข. secondary socialization ได้จากนอกครอบครัว เช่น ในโรงเรียน สังคม กลุ่มเพื่อน สื่อมวลชน กลุ่มอาชีพ และสถาบันการเมือง

อย่างไรก็ตาม ถ้าหากเราจะทำการศึกษาเกี่ยวกับบุคลิกภาพทั้งหมดแล้ว นับเป็นสิ่งที่ยากยิ่ง โดยเฉพาะปัจจัยด้านบุคลิกภาพของปลัดอำเภอ ที่มีผลต่อความสำเร็จในการปฏิบัติหน้าที่ตั้งนี้ผู้วิจัยจึงจะใช้กรอบแนวความคิดด้านบุคลิกภาพ แต่เพียงภายนอก ซึ่งหม่อมหลวง ต้อย ชุ่มสาย ได้ให้แนวความคิดว่าเป็นบุคลิกภาพที่สามารถควบคุมได้ อันได้แก่¹⁴

1. เครื่องแต่งกาย เสื้อผ้าทำให้บุคลิกภาพของคนงดงามขึ้น เสื้อผ้าเครื่องแต่งกายไม่ใช่แต่จะมีอิทธิพลเหนือปฏิภิกิริยาของผู้อื่น แต่หากมีผลถึงสภาวะของจิตใจของผู้สวมใส่ด้วย

เป็นการยากที่จะวิเคราะห์ได้ว่า คุณสมบัติอันใดของเครื่องแต่งกายหรือของสังขารของเรามีอิทธิพลเหนือปฏิภิกิริยาของผู้อื่น สำหรับหญิงการแต่งตัวให้ทันสมัยอยู่เสมอเป็นสิ่งหนึ่งที่ช่วยยกย่องฐานะทั่ว ๆ ไปของบุคลิกภาพ อย่างน้อยก็ในเวลาที่เราอยู่ภายในเครื่องแต่งตัวที่ทันสมัยชุดนั้น สำหรับชายการพิจารณาศึกษาทั่ว ๆ ไปแสดงว่าความสะอาดและความเรียบร้อยของเครื่องแต่งกายมีค่ามากที่สุดในการทำให้บุคลิกภาพเป็นต้องตาสนใจผู้อื่น

2. ท่วงที ท่วงทีหมายถึงกระบวนการของพฤติกรรมที่คนกระทำอยู่เป็นอาฉิม "ความเป็นอาฉิม" สำคัญที่สุด คนบ้าหรือคนที่ เป็นโรคจิตชนิดใดชนิดหนึ่ง คือคนที่มีจิตภิกิริยาชนิด "ผีเข้าผีออก" วันนีทำอย่างหนึ่ง พรุ่งนี้ทำอีกอย่างหนึ่ง คนที่มีจิตเป็นปกติ คือคนที่มี "ความเป็นอาฉิม" อยู่ในพฤติกรรมที่คนกระทำอยู่ประจำวัน ท่วงทีที่สม่าเสมอช่วยยกฐานะทั่ว ๆ ไปของ

¹³ สิทธิต ธีรเวคิน, ขอบข่ายและวิธีการศึกษารัฐศาสตร์ (กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์สามศาสตร์, 2529), หน้า 138-139.

¹⁴ หม่อมหลวง ต้อย ชุ่มสาย, จิตวิทยาในชีวิตประจำวัน, หน้า 351-352.

บุคลิกภาพ โดยการทำให้คนเอ็นแะเชื่อถือว่าว่างใจได้ พฤติกรรมที่เป็นเอาใจถักดี หรือว่างที่ที่สม่าเสมอ กิดดี เกิดจากการฝึกจนกลายเป็นนิสัย

3. วาจา ทั้งถ้อยคำและสำเนียงของวาจาเป็นสัญญาณหลักที่แสดงให้เราทราบถึง ความคิดความม่งาน ตลอดจนอุปนิสัยสำเนาของผู้พูด เราควบคุมสำเนียงและถ้อยคำของวาจา ของเราได้โดยเด็ดขาด ด้วยถ้อยคำและสำเนียงของวาจาเรา อาจจจะจูงใจคนให้คำนึกคิดต่อบุคลิกภาพของเรา ในหลายกรณีเนียงสำเนียงแห่งวาจาก็เพียงพอที่จะเสนอแนะให้คนมีท่าทีที่จะเป็นประโยชน์แก่ตัวเรา

4. มรรยาทและศีลธรรม มรรยาททั้งดงามและความประพฤติที่ถูกศีลธรรมช่วยเพิ่มเสน่ห์ให้แก่บุคลิกภาพอย่างมาก มรรยาทหมายถึงแบบระเบียบที่วางไว้เพื่อให้เกิดความราบรื่นขึ้นในวงสมาคม เรามีได้ตั้งมรรยาทขึ้นโดยไร้เหตุผลหรือเนียง เพื่อแสดงว่าเราเป็นอารยชน มรรยาททุกอันมีความมุ่งหมายที่จะก่อให้เกิดความสงบใจขึ้นแก่ทุก ๆ คนในวงสมาคม มรรยาทเป็นของดงามแพรวพราวภายนอก และไม่จำเป็นต้องมาจากผู้ที่มีศีลธรรมสูงเสมอไป แต่แม้กระนั้นก็เพิ่มเสน่ห์ให้แก่บุคลิกภาพอย่างมากทีเดียว การประดับบุคลิกภาพแต่เพียงด้วยของแพรวพราวนี้ไม่ทำให้บุคลิกภาพเป็นของยังยืนถาวร ถึงแม้ว่าบุคลิกภาพไม่มีรากฐานอยู่บนศีลธรรมอันสูง โดยทางตรงกันข้าม คนที่มีศีลธรรมดี ถ้าไม่มีเสน่ห์ ก็ไม่ดึงดูดให้คนเข้าใกล้ และประโยชน์ที่ผู้อื่นจะได้จากการมีศีลธรรมดีของผู้ในก็พลอยขาดไปด้วย

สำหรับบุคคลมีเสน่ห์ชวนให้ผู้เอ็นหลงใหลนั้น ย่อมทำให้เขากลายเป็นผู้เอ็นง่ายยิ่งขึ้น เพราะบุคลิกภาพที่ใครเห็นใครชอบ จะดึงดูดและจูงใจคนให้เกิดมิตรภาพอย่างรวดเร็ว แต่ก็มีได้หมายความว่า เขาจะกลายเป็นผู้นำที่ยิ่งใหญ่จากการที่เขาได้เปรียบในด้านบุคลิกภาพ ทั้งนี้ เพราะมีปัจจัยอื่น ๆ อีกเป็นอันมากที่ช่วยสร้างความเอ็นผู้นำ เพราะฉะนั้น บุคลิกภาพจึงเป็นปัจจัยสำคัญที่ก่อให้เกิดภาวะผู้นำ ที่ทำให้ปัจเจกบุคคลสามารถจูงใจบุคคลอื่น ๆ ให้ทำหน้าที่ได้ สอดคล้องกับภาระหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย จากแนวความคิดในเรื่องบุคลิกภาพที่ผู้ศึกษาได้รวบรวมมา นักวิชาการหลาย ๆ ท่านได้ให้ความหมายที่แตกต่างกัน สำหรับในเรื่องของปลัดอำเภอที่ต้องลงไปปฏิบัติงานในตำบลหมู่บ้าน บุคลิกภาพจึงเป็นสิ่งสำคัญที่มีส่วนช่วยให้งานหรือโครงการบรรลุผลหรือประสบผลสำเร็จ เนื่องจากการทำงานของพัฒนากรต้องอาศัยการสร้างความสัมพันธ์

กับผู้ร่วมงาน เพื่อให้เกิดสัมพันธภาพที่ดีในการที่จะจูงใจให้ผู้ร่วมงานมีส่วนร่วมด้วยความเต็มใจ เพราะฉะนั้น การแสดงออกของปลัดอำเภอหรือบุคลากรของปลัดอำเภอต่อสาธารณชนหรือชุมชน จึงเป็นปัจจัยสำคัญที่มีผลต่อความสำเร็จหรือความล้มเหลวของงานในการปฏิบัติหน้าที่

แนวความคิดเกี่ยวกับผู้นำ

ผู้ศึกษาทางรัฐศาสตร์ต่างยอมรับกันโดยทั่วไปว่า ผู้นำเป็นสถาบันที่สำคัญประการหนึ่งในโครงสร้างของระบบการเมือง ในทัศนะของสังคมวิทยาเรียกผู้นำว่า ชนชั้นนำ (elite)¹⁵ และถ้าหากเป็นชนชั้นนำที่มีอำนาจบังคับบัญชาผู้อื่นได้ ไม่ว่าอำนาจนั้นจะมาจากพื้นฐานแห่งการใช้อำนาจบังคับหรือมาจากข้อตกลง ซึ่งเกิดจากความยินยอมของประชาชนก็ตาม คนประเภทนี้เรียกว่าผู้ปกครอง (rulers) ซึ่งผู้นำตามความหมายนี้ก็คือ บุคคลผู้มีอิทธิพลเพียงพอที่จะทำให้ผู้อื่นกระทำตามคำสั่งแนะ คำสั่งของตน ซึ่งทุกสังคมจะมีคนประเภทนี้อยู่

ใน Political Sciences Dictionary ได้ให้ความหมายของผู้นำว่า ผู้นำเป็นบุคคลซึ่งใช้อิทธิพลได้มากในการควบคุม และกระทำการที่เกี่ยวข้องกับการตัดสินใจทางการเมือง เศรษฐกิจ และสังคม ผู้ได้รับอำนาจจากความมั่นคง สถานภาพด้านครอบครัว ชีว วรรณะ ระบบ หรือความมีสติปัญญาดีเลิศ ผู้นำเป็นองค์ประกอบของโครงสร้าง อำนาจของท้องถิ่น ชาติ และชุมชน¹⁶

¹⁵T.B. Bottomore, Elite and Society (Middlesex : Pelican Book, 1966), p. 14.

¹⁶Jack C. Plano, Milton Greenbury, Ray Olton and Robert E. Riggs, Political Sciences Dictionary (Minsdale, Illinois : The Dryden Press, 1973), p. 134.

George R. Terry¹⁷ ให้ความหมายของความเป็นผู้นำว่าเป็นกิจกรรมที่เกี่ยวกับการสร้างอิทธิพลต่อผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาเพื่อก่อให้เกิดความพยายามในการดำเนินงานให้บรรลุถึงวัตถุประสงค์ร่วมกัน

Harold Koontz และ Cyril O. Donnell¹⁸ ได้ให้ความหมายว่า ความเป็นผู้นำ คือการสร้างอิทธิพลต่อผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาเพื่อก่อให้เกิดความสำเร็จในวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

Raymond J. Burby¹⁹ กล่าวถึงผู้นำว่า ผู้นำก็คือบุคคลที่สามารถชักจูงให้คนอื่นปฏิบัติตามด้วยความเต็มใจ ทำให้ผู้อื่นมีความเชื่อมั่นในตนเอง สามารถที่จะช่วยคลี่คลายความตึงเครียดในด้านต่าง ๆ ลงได้ เพื่อที่จะนำกลุ่มให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ที่ได้ตั้งเอาไว้

Ralph M. Stogdill²⁰ กล่าวว่า ความเป็นผู้นำเป็นการใช้ความสามารถที่จะชักจูงผู้อื่นให้ร่วมมือร่วมใจกับตนเพื่อให้บรรลุสู่จุดหมาย

¹⁷George R. Terry, Principles of Management, 3rd ed. (Homewood, 111 : Richard D. Irwin Inc, 1960), p. 493.

¹⁸Harold Koontz and Cyril O. Donnell, Principles of Management, 2nd ed. (New York : McGraw-Hill Book Company, 1959), p. 435.

¹⁹Raymond J. Burby, Fundamental of Leadership (Readings, Massachusetts, Addison Wesley Publishing Co., 1972), p. 43.

²⁰Ralph M. Stogdill, "Leadership Membership and Organization," Psychological Bulletin (January 1950), p. 4.

สมพงษ์ เกษมสิน²¹ ให้ความหมายความเป็นผู้นำว่าเป็นการใช้อิทธิพลหรืออำนาจหน้าที่ในความสัมพันธ์ ซึ่งมีอยู่ต่อผู้ใต้บังคับบัญชาในสถานการณต่าง ๆ เพื่อปฏิบัติการและอำนวยความสะดวก โดยใช้กระบวนการติดต่อสื่อสารซึ่งกันและกัน เพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

John M. Pfflfer and Robert V. Presthus²² กล่าวว่า ผู้นำเป็นการใช้อิทธิพลโดยอาศัยความสัมพันธ์ที่มีต่อผู้ใต้บังคับบัญชาในสถานการณต่าง ๆ นำไปสู่เป้าหมายขององค์การ ผู้นำเป็นผู้บริหารงานของกลุ่ม โดยทำหน้าที่ที่เกี่ยวกับการอำนวยความสะดวก ริเริ่ม ประนีประนอม และการประสานงาน ส่วนในด้านพฤติกรรมของผู้นำนั้นจะเน้นที่ความสำคัญของภาระหน้าที่ของผู้นำที่เกี่ยวกับการวินิจฉัยสั่งการและพฤติกรรมของผู้นำที่ดำเนินไปได้ โดยการอาศัยอำนาจเป็นเครื่องมือทั้งที่เป็นไปในลักษณะของพิธีการ (formal) และที่ไม่เป็นพิธีการ (informal) ที่เป็นเช่นนั้นก็เพื่อที่จะก่อให้เกิดพลังร่วมของกลุ่ม เพื่องมุงให้การดำเนินงานได้บรรลุตามวัตถุประสงค์ที่ได้กำหนดเอาไว้

จากความหมายของผู้นำที่นักวิชาการได้ให้ทัศนะข้างต้นส่วนใหญ่มีความเห็นพ้องกันว่า ผู้นำ หมายถึง ผู้ที่ใช้อิทธิพลต่อบุคคลหรือกลุ่มให้เกิดความพยายามในการทำงานให้บรรลุเป้าหมายภายใต้สถานการณ์ที่กำหนด ผู้วิจัยมีทฤษฎะว่า สิ่งที่เห็นเด่นชัดสำหรับความเป็นผู้นำ คือบทบาทของบุคคลหนึ่ง หรือองค์กรหนึ่งไปกระทำกับอีกบุคคลหนึ่ง หรืออีกองค์กรหนึ่ง ในลักษณะที่มีอำนาจและอิทธิพลมากกว่า หรือมีความสามารถในการโน้มน้าวอีกฝ่ายหนึ่งได้ ความเป็นผู้นำเป็นลักษณะ

²¹ สมพงษ์ เกษมสิน, การบริหาร พิมพ์ครั้งที่ 4 (กรุงเทพมหานคร : ไทยวัฒนาพานิช, 2517), หน้า 204.

²² John M. Pfflfer and Robert V. Presthus, Public Administration (New York : The Ronald Press Company, 1960), pp. 92-93.

ความสัมพันธ์รูปหนึ่งระหว่างคนในกลุ่ม เป็นความสัมพันธ์ที่บุคคลหนึ่งหรือหลายคน ซึ่งเราเรียกว่าผู้นำ สามารถที่จะชักจูงผู้อื่นซึ่งเป็นผู้ตามให้ร่วมมือร่วมใจดำเนินการไปสู่จุดมุ่งหมายที่ผู้นำต้องการได้ บุคคลที่มีคุณสมบัติที่ดีและมีบุคลิกภาพที่เหมาะสม สามารถเป็นผู้นำได้ดีกว่าบุคคลอื่น คุณสมบัติและบุคลิกภาพดังกล่าว ได้แก่ ความรู้ความสามารถในการตัดสินใจอย่างรวดเร็วและถูกต้อง เป็นต้น ในเรื่องหน้าที่ของผู้นำ หน้าที่ที่สำคัญของผู้นำก็คือ การชักจูงให้บุคคลในองค์การร่วมมือร่วมใจกัน ทำงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ ขณะเดียวกันก็ให้วัตถุประสงค์ขององค์การสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของคนในองค์การด้วยนั่นเอง

จากที่กล่าวมาข้างต้น เป็นความหมายเกี่ยวกับผู้นำ นอกจากนี้ยังมีความพยายามที่จำแนกแบ่งลักษณะของผู้นำออกเป็นประเภทต่าง ๆ กล่าวคือ

อิมอรี เอส. โบการ์ดัส (Emory S. Borgardus)²³ แบ่งประเภทผู้นำโดยอาศัยลักษณะร่วมของผู้นำในโลกมาจัดเป็นรูปแบบ (model) ที่มีความคล้ายคลึงกัน และแบ่งออกได้เป็น 5 ประเภทใหญ่ ๆ คือ

1. ผู้นำประเภทโดยตรงและโดยอ้อม (direct and indirect) กล่าวคือ ผู้นำประเภทโดยตรงมักเป็นผู้ที่เกี่ยวข้องกับกลุ่มคนมากกว่ากับสิ่งของ ผู้นำโดยตรงจะมีบทบาททางบุคลิกภาพกว้างขวาง เช่น ครูกับนักเรียนในห้อง เป็นต้น ครูจะควบคุมห้องเรียนโดยตรง และใช้คำพูดและภาษาเป็นสื่อติดต่อและชี้นำนักเรียน ส่วนแบบโดยอ้อมนั้น ผู้นำจะสามารถทำให้เกิดกำลังขับเคลื่อนอย่างมากระยะยาวและมีผลต่อการเปลี่ยนแปลงการกระทำของคนในเวลาต่อมา รวมทั้งทัศนคติและความเชื่อของคนด้วย ผู้นำประเภทนี้ ได้แก่ ผู้นำทางการประดิษฐ์สร้างสรรค์สิ่งต่าง ๆ เช่น นักเขียน นักดนตรี นักแสดง เป็นต้น

2. ผู้นำที่เข้าข้างใดข้างหนึ่งและผู้นำแบบวิทยาศาสตร์ (partisan and scientific leaders) ผู้นำแบบเข้าข้างใดข้างหนึ่งจะแสดงบทบาทในการแทนบางสิ่งหรือ

²³Emory S. Borgardus, Leaders and Leadership, pp. 15-23.

บางคน ผู้นำแบบนี้จะขยายจุดที่เข้มแข็งออกไปและจำกัดจุดที่อ่อนแอเอาไว้ เมื่อจะตัดสินใจทำสิ่งใด ผู้นำประเภทนี้จะระลึกรู้เสมอว่า เขาเป็นตัวแทนอะไรหรือบุคคลกลุ่มใด

ส่วนผู้นำแบบวิทยาศาสตร์ ผู้นำประเภทนี้ค่อนข้างหายาก โดยเฉพาะอย่างยิ่งในกลุ่มคนในสังคมต่าง ๆ ซึ่งไม่ใช่กลุ่มทางวิทยาศาสตร์ เพราะเป็นประเภทที่ยึดมั่นในสิ่งต่าง ๆ อย่างจริงจัง เมื่อสิ่งนั้นได้รับการพิสูจน์แล้ว และปกป้องความจริง ผู้นำประเภทนี้จึงเป็นตุลาการตัดสินมากกว่าจะเป็นผู้สนับสนุน

3. ผู้นำทางสังคม, การบริหาร และทางจิตใจ (social, executive, and mental leadership)

ผู้นำทางสังคม เป็นผู้นำที่เกิดขึ้นก่อนกลุ่ม เป็นบุคคลดีเด่นในโรงเรียน หรือวงอาชีวะในสังคม ผู้นำแบบนี้มีลักษณะคล้ายกับผู้นำโดยตรง เขาจะเป็นผู้นำในการสร้างความรู้สึกร่วมและสร้างแรงบันดาลใจขึ้น

ในทางตรงกันข้าม คือผู้นำทางด้านจิตใจ จะทำหน้าที่ดีที่สุดในที่สุดหลังจาก เขาจะเป็นผู้สร้างความคิดดี ๆ และใหม่ ๆ เสมอ ซึ่งเป็นความคิดที่สามารถปฏิบัติได้ ประชาชนจะต้องพอใจในลักษณะความต้องการของชีวิตที่ลึกซึ้งจึงจะยอมรับผู้นำประเภทนี้ได้

ผู้นำประเภทบริหาร ประเภทนี้แสดงบทบาทเป็นทั้งผู้นำทางสังคมและทางจิตใจ กล่าวคือ จะร่วมทำงานกับประชาชน และขณะเดียวกันก็เสนอความคิดใหม่ ๆ เสมอ เขาจะพยายามรักษาอำนาจในองค์กรไว้โดยการยกย่องอำนาจมาสู่ตน เช่น กรณีเสตาสินพยายามดึงอำนาจพรรคมารจากทรอตสกี และสามารถขึ้นเป็นทายาทของเลนินได้ เป็นต้น

4. ผู้นำเอกราธิปไตย, แบบพ่อปกครองลูก และแบบประชาธิปไตย (autocratic, paternalistic and democratic leadership)

ผู้นำแบบเอกราธิปไตย ปกครองคนโดยไม่มีการศึกษาหรือผู้ใด ตัดสินใจโดยความคิดความเชื่อของตนเองเป็นหลัก ใช้การปกครองแบบ "กฎเหล็ก" พฤติกรรมของบุคคลถูกควบคุมให้เป็นไปตามแผนและนโยบายที่วางไว้ ผู้นำประเภทนี้มักอ้างความชอบธรรมในการขึ้นสู่อำนาจโดยการเกิดและประสพการณ์ หรืออ้างวิกฤติการณ์เพื่อตัดสินใจกระทำอย่างหนึ่งอย่างใด ถ้าผู้นำประเภทนี้ทำผิดพลาดก็หมายความว่า เขาไม่มีความรู้ที่แท้จริงกับเรื่องนั้นเลย

ผู้นำแบบพ่อปกครองลูก เป็นผู้นำที่เป็นธรรมชาติมากที่สุด ความสัมพันธ์ในกลุ่ม มีลักษณะเป็นสวัสดิการของสมาชิก ความผิดพลาดที่เกิดในกลุ่ม ผู้นำมักอ้างความรับผิดชอบ ผู้นำ จึงปกป้องกลุ่มโดยการตัดสินใจกระทำใด ๆ ขึ้นสุดท้ายด้วยตัวเอง จุดอ่อนของผู้นำทั้ง 2 แบบ คือ เอกาธิปไตย และแบบพ่อปกครองลูกคือ กลุ่มจะอ่อนแอเมื่อขาดผู้นำ เพราะกลุ่มต้อง พึ่งพาผู้นำ และผู้นำเองก็ไม่ได้ให้ประสิทธิภาพที่กลุ่มจะพัฒนาสมาชิกในกลุ่มเลย

ส่วนผู้นำแบบประชาธิปไตย นับเป็นผู้นำประเภทที่มีจุดอ่อนน้อยที่สุด เป็นผู้นำที่ เกิดมาจากความต้องการของสมาชิกในกลุ่ม ผู้นำประเภทนี้จะดึงประชาชนขึ้นสู่ระดับที่เหมาะสม ไม่ใช่ให้ เป็นไปตามความต้องการของผู้นำ ผู้นำจะสร้างประชาชนขึ้นเป็นผู้นำแทนที่เขา หรือ อาจจะทำหน้าที่ว่า การตัดสินใจเป็นการแนะนำมากกว่าจะเป็นคำสั่ง และไม่นิยมความรุนแรง ใด ๆ

นักวิชาการท่านหนึ่งคือ บูเชลเล่ (Robert B. Buchele) ได้กล่าวถึงการแจกแจง ประเภทผู้นำตามลักษณะการใช้อำนาจไว้อย่างน่าสนใจ แต่ผู้เขียนจะขอยกมาเพียง 3 ประเภท เพื่อให้สอดคล้องกับงานวิจัยครั้งนี้คือ²⁴

1. ผู้นำแบบราชการ (bureaucrat) จะยึดระเบียบกฎเกณฑ์เป็นหลักปฏิบัติงาน ความคิดริเริ่มการบังคับบัญชาเป็นไปตามขั้นตอน ยึดระเบียบกฎเกณฑ์เป็นบรรทัดฐานอย่างเคร่งครัด

2. ผู้นำแบบมีส่วนร่วม (participative man) ลักษณะผู้นำประเภทนี้ จะยึดคือความเป็นประชาธิปไตยของผู้ร่วมงาน ให้โอกาสผู้ร่วมงานเข้ามามีส่วนร่วม ตั้งแต่ เริ่มต้น คือ การเสนอข้อคิดเห็น การตัดสินใจ จนกระทั่งการดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมาย เป็นการเปิดใจกว้างของผู้นำที่ให้ผู้ร่วมงานเข้ามาเกี่ยวข้องในงานอย่างเป็นทีม ผลของงานจะ

²⁴ Robert B. Buchele, The Management of Business and Public Organization (New York: McGraw Hill, 1977), p. 175-177.

ขึ้นอยู่กับความสามารถของผู้นำที่จะประสานการทำงานเข้าใจปัญหา มีการพัฒนาบุคลากร และเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานแสดงความสามารถให้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้

3. ผู้นำประเภทบารมีสูงใจ (charismatic man) ผู้นำประเภทนี้อาศัยบารมีสั่งสมมานานจนมีชื่อเสียงเกียรติคุณ มีเสน่ห์บางอย่างเกี่ยวกับบุคลิกภาพ มีความสามารถจูงใจผู้ร่วมงานให้ทุ่มเททำหน้าที่รับผิดชอบ ผลของงานจึงขึ้นอยู่กับตัวผู้นำเองเป็นหลัก ทั้งในเรื่องการวางแผน วัตถุประสงค์ ตลอดจนวิธีการทำงาน ผู้นำแบบนี้สามารถบริหารงานได้ผล แต่จะมีปัญหาต่อองค์การ กล่าวคือ งานอาจหยุดชะงักเมื่อผู้นำประเภทนี้หยุดทำหน้าที่ รวมทั้งหาคนมาทดแทนได้ยากอีกด้วย

นอกจากนี้ แมกเวเบอร์ (Max Weber) ได้จำแนกลักษณะผู้นำตามรูปแบบการใช้ อำนาจออกเป็น 3 แบบคือ²⁵

1. รูปแบบใช้อำนาจเฉพาะตัว (charismatic domination) ผู้นำแบบอาศัย อำนาจเฉพาะตัวใช้บุคลิกลักษณะความสามารถเฉพาะตัวเป็นปัจจัยโน้มน้าวจิตใจให้ผู้ตามทั้งหลาย เชื่อฟังและยอมปฏิบัติตามคำสั่งและเจตนาธรรมของผู้เ้า ผู้ตามมีศรัทธาในตัวผู้นำอย่างสูง ผู้ตามให้ความจงรักภักดีต่อผู้นำเป็นการเฉพาะตัว การใช้อำนาจแบบเฉพาะตัวนี้จะมีกลไกบริหารที่มี ลักษณะไม่เคร่งครัดรัดกุมเกินไปและไม่ค่อยมีเสถียรภาพ เรียกรูปแบบกลไกบริหารนี้ว่า communal กลุ่มผู้ตามที่ยึดมั่นที่สุดจะทำหน้าที่เป็นตัวกลางระหว่างผู้นำและมวลชน

2. รูปแบบการใช้อำนาจแบบประเพณีนิยม (traditional domination) ความชอบธรรมของอำนาจขึ้นอยู่กับประเพณีดั้งเดิมของสังคม ผู้ตามเชื่อฟังคำสั่งของผู้นำเพราะผู้ตาม มีความเห็นว่า ผู้นำเป็นหัวหน้าที่ถูกต้องตามขนบธรรมเนียมประเพณีที่ยึดถือปฏิบัติกันมาช้านาน เช่น ผู้สืบทอดตำแหน่งผู้นำจากบิดา ผู้นำเปรียบประหนึ่งเจ้านาย (master) ที่ออกคำสั่งภายใน กรอบจารีตประเพณี ผู้ตามเชื่อฟังผู้เ้าเพราะสถานภาพทางสังคมของผู้นำในระดับครอบครัว ผู้นำ

²⁵Max Weber, The Theory of Social and Economic Organization trans by A.M. Henderson and Talcott Parsons (New York : The Free Press, 1947), p. 139.

ครอบครัวเป็นที่เคารพยกย่องและเชื่อฟังของสมาชิกครอบครัวคนอื่น ๆ สำหรับในระดับชาติ ผู้นำที่ใช้อำนาจแบบประเพณีนิยมต่อคนจำนวนมากนั้นจำเป็นต้องอาศัยกลไกการบริหารแบบ federal และ patrimonial

3. รูปแบบการใช้อำนาจตามกฎหมาย (legal domination) การใช้อำนาจของผู้บังคับอยู่บนรากฐานของตัวบทกฎหมาย ผู้ตามเชื่อฟังคำสั่งของผู้บังคับเพราะฝ่ายหลังเป็นบุคคลซึ่งทำหน้าที่เป็นผู้นำ ซึ่งดำรงตำแหน่งอย่างชอบธรรมตามกฎหมาย ผู้นำปฏิบัติตามผู้นำเพราะมีกฎเกณฑ์ระเบียบแบบแผนกำหนดไว้ให้ทำเช่นนั้น ไม่ใช่เป็นเพราะลักษณะเฉพาะตัวของผู้นำหรือประเพณีนิยมของสังคม กลไกการบริหารซึ่งทำหน้าที่รองรับการใช้อำนาจตามกฎหมายของผู้บังคับต่อมวลชนนี้ ได้แก่ระบบราชการ (bureaucracy) ดังนั้นระบบราชการจึงเป็นวิธีการจัดองค์การที่ตั้งอยู่บนรากฐานของกฎหมายเป็นสำคัญ

จะเห็นได้ว่า ผู้นำแต่ละคนจะมีคุณสมบัติพิเศษแตกต่างกันออกไป ดังนั้น การศึกษา ลักษณะของผู้นำก็จะเป็นการช่วยชี้ให้เห็นพฤติกรรมของผู้นำ และการดำเนินงานตามบทบาทหน้าที่ที่ผู้นำนั้นพึงมีต่อองค์การได้เป็นอย่างดี ซึ่ง ชูบ กาญจนประกร²⁶ ได้จำแนกลักษณะของผู้นำโดยพิจารณาจากลักษณะวิธีการทำงานเป็น 4 แบบ กล่าวคือ

1. ผู้นำแบบเจ้าระเบียบ (regulative leaders) เป็นผู้นำแบบที่มักถือระเบียบแบบแผนเป็นสำคัญ ไม่ชอบให้มีการเปลี่ยนแปลงซึ่งคล้ายกับผู้นำแบบอัตตานิยม การสั่งการมักใช้กฎหมายระเบียบเป็นเครื่องมือ โดยยกเหตุผลในระเบียบมาใช้ในการปฏิบัติงานมากกว่าการยกตัวเองแบบผู้นำอัตตานิยม การติดต่อสื่อสารสั่งงานมักเป็นในรูปทิศทางเดียว (one-way communication)

²⁶ ชูบ กาญจนประกร, "แบบของผู้นำ," วารสารรัฐประศาสนศาสตร์ ฉบับพิเศษ 2507 (พระนคร : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2509) : 74-77.

2. ผู้นำแบบขงการ (directive leaders) ผู้นำแบบนี้ชอบปฏิบัติงานแบบใช้อำนาจ ขาดหลักมนุษยสัมพันธ์ ทำงานแบบสั่งการ เพื่อแสดงถึงความมีอำนาจ ความสัมพันธ์ในการทำงานเป็นแบบทิศทางเดียว

3. ผู้นำแบบจูงใจ (persuasive leaders) การทำงานของผู้นำแบบนี้นิยมให้ผู้ใต้บังคับบัญชาร่วมพิจารณาเพื่อแสดงความคิดเห็น และเป็นการบรรเทาการต่อต้านไปด้วย การติดต่อสั่งงานเป็นแบบสองทิศทาง (two-way communication)

4. ผู้นำแบบร่วมใจ (participation leaders) การทำงานของผู้นำแบบนี้ นิยมการปรึกษาหารือและเสริมสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชายึดหลักการประนีประนอม และแลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกัน ในฐานะผู้ร่วมงาน อาศัยศิลปะการจูงใจเมื่อประสงค์ให้ผู้ร่วมงานปฏิบัติตามอย่างใดอย่างหนึ่ง ใช้ความร่วมมือร่วมใจในการแสดงความคิดเห็นและการปฏิบัติงาน

เนื่องจากปลัดอำเภอเป็นข้าราชการซึ่งมีความรับผิดชอบกว้างขวาง มีภารกิจหน้าที่ทั้งในที่ทำการปกครองอำเภอ (๗ ที่ว่าการอำเภอ) และนอกที่ทำการปกครองอำเภอ (๗ พื้นที่ตำบล หมู่บ้าน) ตามระเบียบกฎหมายได้ให้อำนาจไว้ นอกจากนี้ยังมีภาระหน้าที่ในฐานะพัฒนาและตามคำสั่งจากสายงานการบังคับบัญชา ซึ่งมีลักษณะทั้งที่เป็นทางการ และไม่ใชทางการ โดยมีสาระสำคัญใหญ่ ๆ 2 ประการคือ

1. หน้าที่ต่อประชาชน ปลัดอำเภอจะเข้าไปปฏิบัติงานในพื้นที่ร่วมกำหนดแนวทางการคิดริเริ่ม ช่วยเหลือและปกครองตนเอง ของชุมชนท้องถิ่นต่อไปในอนาคต
2. หน้าที่ต่อรัฐ เป็นผู้ประสานเสมือนตัวกลาง ระหว่างประชาชนกับหน่วยงานของรัฐ โดยเป็นผู้ให้บริการสาธารณะไปสู่มือประชาชน ทั้งนี้เพื่อให้ได้มาซึ่งความเจริญและความผาสุกของสังคมส่วนรวม

เกี่ยวกับแนวความคิดด้านผู้นำ เพื่อให้สอดคล้องกับสภาพความเป็นจริงในการปฏิบัติงานของปลัดอำเภอ ผู้ศึกษาขอให้ลักษณะผู้นำตามรูปแบบการใช้อำนาจตามกฎหมาย (legal domination) ของแมก เวเบอร์ (Max Weber) และผู้นำประเภทราชการ (bureaucrat)

ของบูเชลเล่ (Buchele) ซึ่งทั้งสองรูปแบบเป็นการใช้อำนาจของผู้ที่ตั้งอยู่บนรากฐานของตัวบทกฎหมาย ระเบียบ และคำสั่งของทางราชการ เพราะกลไกที่ทำหน้าที่รองรับการใช้อำนาจตามกฎหมายนี้คือระบบราชการ (bureaucracy) ซึ่งยึดระเบียบกฎเกณฑ์เป็นบรรทัดฐานในการปฏิบัติงาน นั่นเอง

อย่างไรก็ตามในการปฏิบัติหน้าที่ของปลัดอำเภอ นอกจากจะต้องใช้อำนาจตามตัวบทกฎหมายแล้ว ตัวปลัดอำเภอเองยังต้องใช้ลักษณะการทำงานอย่างอื่นด้วยเช่นกัน คือ การไม่เน้นการใช้อำนาจ ดังนั้นผู้วิจัยจึงขอใช้ลักษณะผู้นำที่เหมาะสมกับงานในหน้าที่ของปลัดอำเภอคือ ลักษณะผู้นำแบบจูงใจ (persuasive leaders) และผู้นำแบบร่วมใจ (participation leaders) ของ ชุบ กากูจนประการ รวมทั้งลักษณะผู้นำแบบมีส่วนร่วม (participative man) อันเป็นความคิดของบูเชลเล่ (Buchele) จากทั้งสามลักษณะ เราสามารถผนวกความได้คือเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชา หรือผู้ร่วมงานรวมแสดงความคิดเห็นและความสามารถ มีการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา เป็นการติดต่อสั่งงานแบบสองทิศทาง (two-way communication) ภายใต้หลักการร่วมปรึกษาหารือ และความประนีประนอม

โดยสรุปแล้ว ผู้วิจัยขอใช้ความหมายใน 2 ลักษณะ คือ ผู้นำการใช้อำนาจตามกฎหมาย ระเบียบ คำสั่ง ของทางราชการ และผู้นำแบบมีส่วนร่วม มาเป็นกรอบในการศึกษา ปัจจัยสำคัญที่มีผลต่อความสำเร็จในการปฏิบัติหน้าที่ของปลัดอำเภอต่อไป

แนวความคิดเกี่ยวกับระบบความสัมพันธ์ของคนไทย

เนื่องจากปลัดอำเภอ ซึ่งเป็นข้าราชการสังกัดกรมการปกครอง กระทรวงมหาดไทย มณฑลตามอำนาจหน้าที่ที่จะต้องลงไปปฏิบัติงานในพื้นที่ตำบล หมู่บ้าน เสมอ ปัจจัยในการสร้างความสัมพันธ์ด้วยบุคลิกภาพส่วนตัวของปลัดอำเภอเองนับเป็นสิ่งสำคัญ ที่เอื้ออำนวยต่อการปฏิบัติหน้าที่อย่างยิ่ง อย่างไรก็ตามสิ่งที่อาจจะหายไปเสียมิได้คือ แนวความคิดเกี่ยวกับระบบความสัมพันธ์

ของคนไทย เพื่อที่เราจะทราบได้ถึงลักษณะของความสัมพันธ์และระบบแห่งความสัมพันธ์ของคนไทย ว่ามีลักษณะเช่นใด ในเรื่องนี้ ทิตยา สุวรรณะชญ ได้กล่าวถึงระบบความสัมพันธ์ทางสังคมของคนไทยว่าสามารถแยกออกเป็นสองลักษณะ และมีความแตกต่างด้านพฤติกรรม อย่างชัดเจน เราอาจจะแบ่งระบบความสัมพันธ์ทางสังคมของคนไทยออกเป็น 2 จำนวนดังนี้ คือ²⁷

(1) ความสัมพันธ์ที่มีผลผูกพันทางใจ

โดยวัฒนธรรมของไทยแล้ว คนไทยจะสามารถแยกความรู้สึกทางใจออกจาก การแสดงออกทางร่างกายได้ชัดเจนว่า คนในวัฒนธรรมอื่น ความสัมพันธ์แบบนี้จะเป็นความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลที่ใกล้ชิด เช่น พ่อ แม่ เพื่อนฝูงที่สนิทเท่านั้น ความสัมพันธ์เช่นนี้จะมีความขัดแย้งอยู่มาก หากแต่ความขัดแย้งนั้นจะแก้ไขด้วยการให้อภัยซึ่งกันและกัน เพราะความรัก ความเข้าใจซึ่งกันและกันอย่างหนึ่ง อีกอย่างหนึ่งก็คือ คู่กรณีที่จะติดต่อสัมพันธ์กันภายใต้ "ความเกรงใจ เอาอกเอาใจ" หรือ "ถ้อยทีถ้อยอาศัยซึ่งกันและกัน" ถ้าจะพิจารณาความสัมพันธ์นี้แล้ว จะต่างกับความสัมพันธ์ชนิดแลกเปลี่ยน (exchange) ตามหลักของ Peter M. Blau ซึ่งเน้นในความสัมพันธ์แบบคู่สัญญา (contractual relationship) ความสัมพันธ์แบบนี้จะเป็นความสัมพันธ์ที่มีความคงทนยาวนานกว่าความสัมพันธ์ประเภทอื่น ๆ

(2) ความสัมพันธ์โดยมารยาททางการ

ความสัมพันธ์เช่นนี้ เป็นไปตามครรลองของความสุภาพ การที่บุคคลแต่ละคน ซึ่งมีได้มีความสัมพันธ์อย่างแน่นแฟ้นแล้ว ก็มุ่งที่จะไม่ก่อให้เกิดความขัดแย้ง ไม่ขัดคอ ทั้งนี้เพราะเป็นความสัมพันธ์ชั่วคราว เพราะฉะนั้นจะสังเกตเห็นได้เสมอว่า ในการประชุมต่าง ๆ จะมีผู้แสดงความคิดเห็นขัดแย้งกันน้อยมาก เข้าทำนองที่ว่า "พูดไปสองไพเบี้ย นิ่งเสียตำลึงทอง" ฉะนั้นนอกจากจะเป็นการรักษามารยาทแล้ว ยังเป็นการป้องกันมิให้เกิดผลที่ไม่ดีแก่ตนในอนาคตอีกด้วย ฉะนั้นในความสัมพันธ์แบบนี้จะเน้นในสัญลักษณ์และการแสดงออกเป็นสำคัญทั้งสองฝ่าย

²⁷ทิตยา สุวรรณะชญ, สังคมและวัฒนธรรม ข้อสังเกตในการเปลี่ยนแปลง,

(กรุงเทพมหานคร : สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ สำนักวิจัย, ม.ป.ป.), หน้า 15-16.

การที่คนไทยแยก "ใจ" กับ "กาย" หรือการแสดงออกเป็นสัดส่วนต่างหากจากกัน ความสัมพันธ์ก็แยกออกเป็นแบบของความสัมพันธ์ที่ผูกพันทางใจ และความสัมพันธ์โดยมารยาททางการตั้งกล่าวมาแล้วข้างต้น ปัญหาต่อไปก็เกี่ยวข้องกับคำถามที่ว่า ความสัมพันธ์ใดที่เกิดผลผูกพันในระยะยาว (long term obligation) ซึ่งคำตอบก็ชัดเจนว่า ความสัมพันธ์ที่มีผลผูกพันในระยะยาวก็คือ ความสัมพันธ์ที่ผูกพันใจในสังคมไทย ส่วนความสัมพันธ์ใดที่เกี่ยวข้องแต่เพียงการแสดงออกหรือพิธีกรรมตามมารยาทย่อมจะหมดไปเมื่อความสัมพันธ์ซึ่งหน้าหรือพิธีกรรมนั้นเสร็จสิ้น

นอกจากนี้ นิธิ เอียวศรีวงศ์²⁰ ได้กล่าวอย่างชัดเจนว่า ระบบเครือญาติมีความสำคัญอย่างมากต่อโครงสร้างอำนาจทางการเมืองในท้องถิ่นต่าง ๆ ของไทย และดูเหมือนจะเห็นได้ว่า ระบบเครือญาติเป็นลักษณะทั่วไปที่ปรากฏในโครงสร้างท้องถิ่นต่าง ๆ ของสังคมไทย

...ในสังคมไทยโบราณ กลุ่มเครือญาติเป็นการรวมกลุ่มทางสังคมหรือเป็นการจัดตั้งที่รัฐบาลกลางไม่สามารถเข้ามาแทรกแซงได้ จึงเป็นธรรมดาที่จะพบว่า กลุ่มอำนาจที่ยืนยงได้นาน ๆ ในท้องถิ่นหนึ่ง ๆ (หรือแม้แต่ในราชอาณาจักร) ก็มักเป็นกลุ่มเครือญาติ เพราะฉะนั้นในกรณีของเมืองและเกาะกลางบพบาทอันสำคัญของกลุ่มเครือญาติจอมเก่า-จอมร้างจึงมิใช่ผิดประหลาดไปจากท้องถิ่นอื่น ๆ กลุ่มอำนาจในท้องถิ่นที่จะยกตนให้มีความสำคัญสูงชันกว่าระดับท้องถิ่นได้ ก็มักต้องพึ่งพิงอาศัยอำนาจจากศูนย์อำนาจใหญ่ ๆ หนุนหลัง...

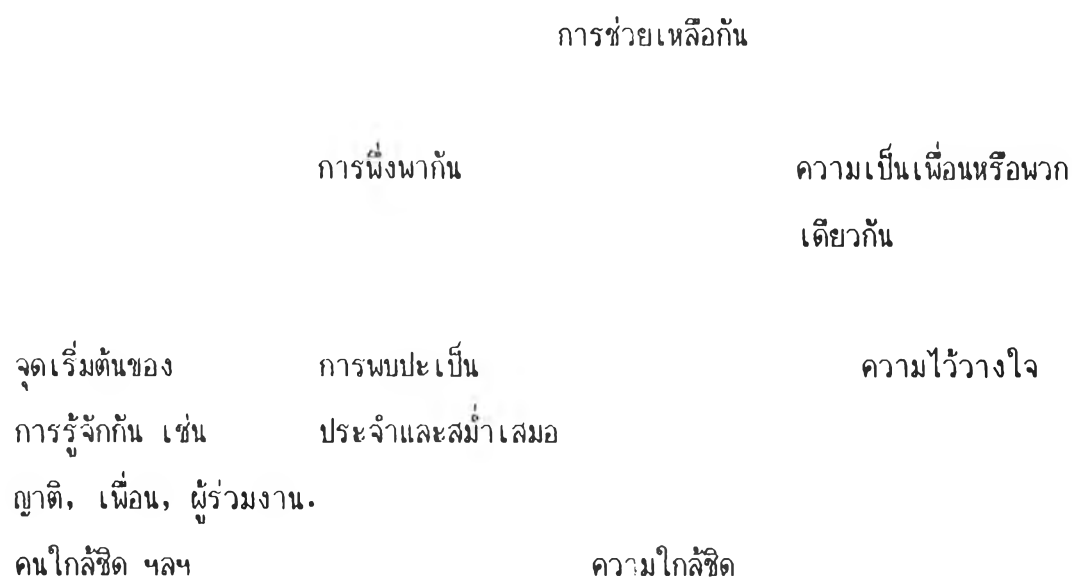
แม้ตัวอย่างของความสัมพันธ์ที่ยกขึ้นมาจะเป็นเหตุการณ์ที่จะเกิดขึ้นมานานแล้ว แต่ผู้วิจัยเองยังมีความคิดจะเชื่อว่าระบบความสัมพันธ์ของคนไทย ที่มีรากฐานจากการพบปะเป็น

²⁰ นิธิ เอียวศรีวงศ์, "จากรัฐชายขอบถึงมณฑลเทศาภิบาลฯ: ความเสื่อมสลายของกลุ่มอำนาจเดิมในเกาะภูเก็ต," วารสารธรรมศาสตร์ 13 (กันยายน 2527) : 88.

ประจำสม่ำเสมอ ทำให้เกิดความใกล้ชิด ว่างใจ หรือเป็นเพื่อนน้องเดียวกัน นำไปสู่การช่วยเหลือและพึ่งพากันและกัน ยังดำรงคงอยู่คู่สังคมไทย แม้รูปแบบ หรือรายละเอียด จะเปลี่ยนแปลงไปตามบริบทของสังคมบ้างก็ตาม

ในงานเขียนของ กนก วงษ์ตระหง่าน²⁹ ได้อธิบายระบบแห่งความสัมพันธ์ของคนไทย ไว้อย่างชัดเจน โดยอธิบายอย่างเป็นวงจรและตรรกะอย่างน่าสนใจยิ่ง กล่าวคือ

ระบบแห่งความสัมพันธ์ของคนไทย



ภายใต้ความสัมพันธ์ของคนไทยลักษณะที่พบทั่วไปเสมอคือ การเริ่มต้นของการรู้จักกัน ซึ่งสามารถจะมีสาเหตุหรือจุดเริ่มต้นที่ต่างกันได้ ที่พบเสมอ ๆ คือ การเป็นญาติ เป็นเพื่อน นักเรียน เพื่อนร่วมงาน เป็นคนใกล้ชิดกัน เป็นต้น เมื่อคนเหล่านี้รู้จักกันแล้วประเด็นสำคัญ คือ

²⁹กนก วงษ์ตระหง่าน, มิติการเมืองในปรากฏการณ์ของสังคมไทย

(กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2529), หน้า 346-348.

คนเหล่านั้นจะพบปะกันเป็นประจำ และสม่ำเสมอหรือไม่ ถ้าไม่มี "การพบกันเป็นประจำสม่ำเสมอ" ความรู้สึกกันที่เกิดขึ้นจะไม่พัฒนาต่อไป กล่าวคือ ไม่มีความหมายต่อความสัมพันธ์ส่วนตัวระหว่างกัน เช่น ถึงแม้จะเป็นญาติกันแต่ถ้าไม่มีการพบปะกันเป็นประจำและสม่ำเสมอ ความเป็นญาติกันก็ไม่สามารถทำให้เกิดความสัมพันธ์ส่วนตัวที่ใกล้ชิดกันได้ ตรงกันข้ามถึงแม้จะเป็นคนที่ไม่มี ความเกี่ยวข้องกันมาก่อน แต่เมื่อรู้จักกันแล้วมีการไปมาหาสู่กันเป็นประจำและสม่ำเสมอ ความสัมพันธ์ส่วนตัวที่มี "ความใกล้ชิด" ก็จะเกิดขึ้นตามมา ความใกล้ชิดนี้เป็นรากฐานสำคัญสำหรับคนไทยที่จะทำให้เกิด "ความไว้วางใจ" ต่อกัน จะเห็นว่าความไว้วางใจตั้งอยู่บนรากฐานของความใกล้ชิดที่เกิดจากการพบปะกันอย่างสม่ำเสมอซึ่งเป็นรากฐานของความสัมพันธ์ส่วนตัว เพราะฉะนั้นความไว้วางใจสำหรับคนไทยจึงตั้งอยู่บนพื้นฐานของความสัมพันธ์ส่วนตัวเป็นสำคัญ ถ้าไม่มีความสัมพันธ์ส่วนตัวแล้วย่อมเป็นไปไม่ได้ที่จะเกิดความไว้วางใจได้ในหมู่คนไทย เมื่อความไว้วางใจเกิดขึ้นด้วยความสัมพันธ์ส่วนตัวเช่นนี้ บุคคลที่มีความไว้วางใจต่อกันจึงถือว่าบุคคลนั้นมีคุณสมบัติของ "ความเป็นเพื่อนหรือพวกเดียวกัน" นั้นหมายความว่าถ้าปราศจากความไว้วางใจต่อกันแล้ว ความเป็นเพื่อนหรือพวกเดียวกันของบุคคลเหล่านั้นจะเกิดขึ้นไม่ได้ เช่นเดียวกันความเป็นเพื่อนหรือพวกเดียวกันนี้ตั้งอยู่บนความสัมพันธ์ส่วนตัวเป็นสำคัญ เช่นเดียวกับความไว้วางใจ เมื่อคนหนึ่งถือว่าอีกคนหนึ่งเป็นเพื่อน เป็นพวกเดียวกับตนแล้ว ด้วยคุณค่าของคนไทยแล้วคนนั้นมีหน้าที่จะต้องช่วยเหลือเพื่อนหรือพวกของเขา ที่สำคัญคือ ถึงแม้การช่วยเหลือที่เขาจะให้แก่เพื่อนของเขาจะขัดกับหลักการบางอย่าง เช่น ความยุติธรรมก็ตาม เขาก็จะต้องช่วยเหลือแก่เพื่อนหรือพวกของเขา นั้นหมายความว่าความเป็นเพื่อนหรือพวกสำหรับคนไทยแล้วมักจะมาก่อนหลักการ ยิ่งไปกว่านั้นการที่คนไทยบางคนอาจจะพยายามให้หลักการมาก่อนความเป็นเพื่อนหรือพวก คนนั้นอาจจะถูกคนอื่น ๆ ไม่เห็นด้วย หรือแม้แต่ประณามด้วยเหตุผลที่ว่าไม่เอาเพื่อนหรือพวกของตนได้ ด้วยพลังของสังคม (social forces) ที่ยอมรับระบบคิดเช่นนี้จึงทำให้ความเป็นเพื่อนหรือพวกมีความสำคัญมากในการกำหนดพฤติกรรมของคนในสังคมไทย ดังนั้นความเป็นเพื่อนหรือพวกเดียวกันจึงเป็นเงื่อนไขสำคัญที่จะทำให้เกิด "การช่วยเหลือซึ่งกันและกัน" ระหว่างเพื่อนหรือพวกโดยไม่คำนึงถึงหลักการหรือความถูกต้อง ดังที่กล่าวกันเสมอในหมู่คนไทยว่า "ถ้าเป็นเพื่อนหรือพวกกันแล้ว ผิดก็ถูกได้ แต่ถ้าไม่ใช่เพื่อนหรือพวกแล้วถูกก็ผิดได้" คำกล่าวนี้สะท้อนให้เห็นชัดว่าเมื่อเป็นเพื่อนหรือพวกแล้วความถูกต้องไม่ได้ขึ้นอยู่กับ

ความสัมพันธ์ส่วนตัว ด้วยเหตุผลดังกล่าวนี้เองกฎระเบียบหลักเกณฑ์กติกาแม้กระทั่งกฎหมาย บ่อยครั้งพบว่าไม่มีความหมายในทางปฏิบัติเพราะถูกความสัมพันธ์ส่วนตัวคือความเป็นเพื่อนพวก เข้ามาขวางกั้น การช่วยเหลือกันโดยอาศัยความสัมพันธ์ส่วนตัวนี้สร้างเงื่อนไขสำคัญหนึ่งให้เกิด ตามมาคือ "การพึ่งพากัน" นั้นหมายความว่าคนที่ เป็นเพื่อนกันจำเป็นที่จะต้องพึ่งพากันต่อไปโดย อาศัยความเป็นเพื่อนเป็นพื้นฐาน ถ้าความเป็นเพื่อนหมดไป การช่วยเหลือกันก็มักจะหมดตามไป ด้วย เพราะฉะนั้นเมื่อยังคงต้องการพึ่งพากันอยู่ในลักษณะดังกล่าว จึงจำเป็นที่คนเหล่านั้นจะ ต้องพยายามรักษา "การพบปะกันเป็นประจำและสม่ำเสมอ" ไว้ กล่าวคือคนที่ เป็นเพื่อนกันจะ ต้องพยายามกลับไปพบกันอยู่ตลอดเวลาเพื่อรักษาไว้ซึ่งความสัมพันธ์ส่วนตัวที่มีอยู่ให้คงอยู่หรือให้ มีมากขึ้นต่อไป เมื่อถึงจุดนี้วงจรของระบบแห่งความสัมพันธ์ของคนไทยก็จะหมุนตามตรรกะเดิมอีก แต่เป็นไปได้ที่คุณภาพของความสัมพันธ์ส่วนตัว อาจจะเปลี่ยนแปลงไปได้ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับว่าคุณคล ต่าง ๆ ในระบบนั้นจะสามารถสร้าง รักษาหรือขยายความสัมพันธ์ส่วนตัวระหว่างกันในแต่ละ ขั้นตอนได้เพียงใด ถ้าทำได้ดีย่อมจะทำให้คุณภาพของความสัมพันธ์ส่วนตัวดีขึ้น และในด้านกลับกัน ความสัมพันธ์ส่วนตัวจะเลวลงเมื่อบุคคลต่าง ๆ ในระบบทำตามขั้นตอนอย่างไม่ดีพอ เช่น ไม่ ช่วยเหลือเพื่อนตามที่เพื่อนคาดหวัง เป็นต้น นั้นหมายความว่าความสัมพันธ์ส่วนตัวเมื่อมีแล้ว ไม่ ใช่ว่ามันจะคงอยู่ด้วยตัวมันเองตลอดไป ตรงกันข้ามมันขึ้นอยู่กับว่าคุณเหล่านั้นจะสามารถจะรักษา ความสัมพันธ์ส่วนตัวนั้นไว้ได้หรือไม่ ถ้าไม่สามารถรักษาไว้ได้ความสัมพันธ์ส่วนตัวก็จะยุบยิบลง และระบบแห่งความสัมพันธ์ของคนไทยนี้ก็จะหยุดลงไปด้วย ความร่วมมือที่เคยมีมาก็จะยุบยิบตาม ไป ถึงแม้ว่าผลประโยชน์ร่วมจะยังคงมีอยู่ก็ตาม

ในความเป็นจริงที่เกิดขึ้นสำหรับการปฏิบัติหน้าที่ ณ ห้องที่ตำบล หมู่บ้าน ของ ปลัดอำเภอ ซึ่งได้รับมอบหมายตามสายการบังคับบัญชาของทางราชการ ปลัดอำเภอจะต้องเข้าไปร่วมคิด ร่วมทำงานกับผู้นำและประชาชนในท้องถิ่นชุมชนนั้น ๆ กระบวนการปฏิบัติหน้าที่ จำต้องใช้เวลาพอสมควร ตั้งแต่การเข้าสำรวจประเด็นปัญหา รวบรวมความต้องการแท้จริง ของชุมชน เพื่อจัดทำเป็นโครงการเข้าแก้ไข จนถึงขั้นนำโครงการมาปฏิบัติในพื้นที่ สรุปผลและ ติดตามผลการปฏิบัติงาน กระบวนการทั้งหมดเหล่านี้ ปลัดอำเภอ จะต้องเข้าไปพบปะเยี่ยมเยียน ประชุมปรึกษาหารือกับผู้นำหรือประชาชนในท้องถิ่นตลอดเวลา ซึ่งเป็นไปในลักษณะ "การพบปะ

เป็นประจําและสม่ำเสมอ" จากจุดเริ่มต้นของการได้รู้จักกันและพบปะเป็นประจํา จะสร้างความสัมพันธ์ระหว่างตัวปลัดอำเภอ กับประชาชนและผู้นำในชุมชนท้องถิ่นไปสู่ "ความใกล้ชิด" ซึ่งก็จะ เป็นรากฐานทำให้เกิด "ความไว้วางใจ" จนทำให้ความสัมพันธ์ส่วนตัวของปลัดอำเภอ ต่อชุมชนกระชับแน่น จนมีความรู้สึก "ความเป็นเพื่อนหรือพวกเดียวกัน" ซึ่งเป็นเสมือนส่วนหนึ่งของชุมชน กล่าวคือ ปลัดอำเภอ จะเป็นสมาชิกคนหนึ่งของชุมชน และอาจเป็นศูนย์รวมของ หมู่บ้านตำบลเพิ่มอีกศูนย์รวมหนึ่ง เพราะปลัดอำเภอเป็นผู้นำในการประสานงานระหว่างประชาชน หรือผู้นำในชุมชนท้องถิ่นนั้น ๆ กับภาครัฐ และเอกชนที่เข้ามามีกิจกรรมเกี่ยวข้อง เมื่อลักษณะ ความสัมพันธ์มีระบบเช่นนี้ "การช่วยเหลือกัน" ระหว่างปลัดอำเภอกับผู้นำหรือประชาชนใน ท้องถิ่นย่อมเกิดขึ้น จนเป็น "การพึ่งพากัน" ในที่สุด

จากแนวความคิดเกี่ยวกับระบบความสัมพันธ์ของคนไทยที่ผู้วิจัยได้อ้างอิง เป็นประเด็น สำคัญในการสร้างความสัมพันธ์ของปลัดอำเภอต่อชุมชนที่เกี่ยวข้อง และเป็นปัจจัยสำคัญอย่าง หนึ่งที่มีผลต่อความสำเร็จในการปฏิบัติหน้าที่ นั่นคือ

- การรู้จักกัน
- การพบปะเป็นประจําและสม่ำเสมอ
- ความใกล้ชิด
- ความไว้วางใจ
- ความเป็นเพื่อนหรือพวกเดียวกัน
- การช่วยเหลือกัน
- การพึ่งพากัน

เหล่านี้จะนำมาเป็นกรอบในการวิจัยเพื่อพิสูจน์กับสมมติฐานที่ตั้งไว้ต่อไป

โดยสรุปจากแนวความคิดทั้ง 3 แนว คือ แนวความคิดเกี่ยวกับบุคลิกภาพ แนวความคิดเกี่ยวกับผู้นำ และแนวความคิดเกี่ยวกับระบบความสัมพันธ์ของคนไทย สามารถนำมาเขียน เป็นแผนผังแสดงการศึกษาเรื่อง "ปัจจัยสำคัญที่มีผลต่อความสำเร็จในการปฏิบัติหน้าที่ของปลัด อำเภอ" ได้ดังนี้

ตัวแปรอิสระ (Independence)

1. บุคลิกภาพส่วนตัวของปลัดอำเภอ
 - การแต่งกาย
 - ท่วงที
 - วาจา
 - มารยาทและศีลธรรม
2. บทบาทความเป็นผู้นำของปลัดอำเภอ
 - ผู้นำแบบการใช้อำนาจตามกฎหมาย (legal domination) และผู้นำแบบราชการ (bureaucrat)
 - ผู้นำแบบจูงใจ (persuasive leaders) ผู้นำแบบร่วมใจ (participation leaders) และผู้นำแบบมีส่วนร่วม (participative man)
3. การสร้างความสัมพันธ์ของปลัดอำเภอ
 - การรู้จักกัน
 - การพบปะเป็นประจำและสม่ำเสมอ
 - ความใกล้ชิด
 - ความไว้วางใจ
 - ความเป็นเพื่อนหรือพวกเดียวกัน
 - การช่วยเหลือกัน
 - การพึ่งพากัน

ตัวแปรตาม

(dependence)

ความสำเร็จในการปฏิบัติ
หน้าที่ของปลัดอำเภอ
(ตามความหมายที่ได้นิยามไว้)