

บทที่ 3 ภาวะผู้ตาม

ความหมายของผู้ตาม (Followers)

บุคคลที่เป็นสมาชิกของกลุ่ม คณะ หรือทีมงานที่ต้องปฏิบัติตามภารกิจตามคำสั่ง หรือคำขอร้องของผู้นำ
บุคคลที่ต้องทำตามความคิดหรือตามคำสอนของบุคคลอื่น
เป็นผู้ปฏิบัติงานและกิจกรรมต่างๆ ภายใต้การชี้นำและคำแนะนำของผู้นำ

ผู้นำก็ต้องมีภาวะผู้ตามเพราะทั้ง 2 ภาวะนี้เป็นสิ่งคู่กัน
จะต้องไปด้วยกันอยู่ด้วยกัน คิดด้วยกันและทำงานด้วยกัน
เพียงแต่สถานภาพตำแหน่งที่แตกต่างกัน บทบาทหน้าที่แตกต่างกัน
แต่สามารถร่วมกันคิด ร่วมกันทำงานในบางเรื่องบางอย่างได้ในองค์การ

ความสำคัญของภาวะผู้ตาม

ทุกองค์การจะต้องมีทั้งผู้นำและผู้ตามจะมีเพียงฝ่ายหนึ่งฝ่ายเดียวย่อมเป็นไปได้

การบริหารงานในองค์การจะบรรลุเป้าหมายได้

ส่วนหนึ่งจึงต้องมาจากผู้ตามที่มีความรู้ ความสามารถ มีทักษะ มีประสบการณ์

สุเทพ พงศ์ศิริวัฒน์ (2545 : 193-194) กล่าวว่า

ภาวะผู้ตาม (Followership) มีความสำคัญและเกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำ (Leadership)

ด้วยเหตุผลหลายประการ คือ

- ภาวะผู้นำและภาวะผู้ตามต่างเป็นบทบาทพื้นฐานของบุคคลที่แสดงสลับสับเปลี่ยนกันตามสถานการณ์ อยู่ตลอดเวลา คนเรามีโอกาสในการเป็นผู้ตามได้บ่อยมากกว่าที่จะเป็นผู้นำ
- ความสัมพันธ์เชิงการมีอิทธิพลต่อกันระหว่างผู้นำกับผู้ตาม ผู้นำจะต้องปรับพฤติกรรมของตนให้สอดคล้องกับสถานการณ์ โดยเฉพาะคือผู้ตามของตน อิทธิพลที่ผู้ตามมีต่อผู้นำสามารถช่วยส่งเสริมผู้นำ หรือ อาจตรงข้ามคือช่วยตอกย้ำจุดอ่อนของผู้นำมากยิ่งขึ้นได้เช่นกัน

ความสำคัญของภาวะผู้ตาม

-คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของการเป็นผู้นำที่ดีเป็นคุณลักษณะอย่างเดียวกับที่พบในผู้ตามที่มีประสิทธิผล (Effective Follower) เช่น คุณลักษณะด้านการริเริ่ม ความเป็นอิสระหรือความสามารถพึ่งพาตนเอง ความผูกพันต่อเป้าหมายร่วม ความกล้า เป็นต้น

ผู้นำและผู้ตามต่างสามารถแสดงบทบาทเชิงรุก (Proactive) ในการร่วมกันทำให้วิสัยทัศน์เป็นจริงในการบริหารจัดการองค์การจึงมีการมอบอำนาจ ความรับผิดชอบการตัดสินใจแก่พนักงานมากยิ่งขึ้น และได้รับความร่วมมือสนับสนุนต่อผู้นำมากขึ้น ทำให้การประเดิมปัญหาและการขัดแย้งกับผู้นำลดน้อยลง

ความสำคัญของภาวะผู้ตาม

เนตร์พัฒนา ยาวีราช (2550 : 162) ได้กล่าวว่า

ผู้ตาม (Followership) มีความสำคัญต่อผู้นำด้วยเหตุผลหลายประการ คือ

- ผู้นำและผู้ตามคือปัจจัยพื้นฐานของการทำงานร่วมกันภายใต้สภาวะการณ์ต่างๆ ทั้งผู้นำและผู้ตามต่างก็เป็นผู้ทำงานในเวลาเดียวกันทุกคนต่างมีอำนาจหน้าที่ที่ต่างกัน ต่างมีหัวหน้าหรือผู้บังคับบัญชา ดังนั้น ทุกคนจึงมีความเป็นผู้ตามมากกว่าเป็นผู้นำด้วย

- การมีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกันระหว่างผู้นำและผู้ตามในการมีอิทธิพลในการโน้มน้าวจิตใจและสร้างทัศนคติที่ทำให้ผู้อื่นปฏิบัติตาม ผู้นำกับผู้ตามจะต้องพึ่งพาอาศัยกันและมีการแลกเปลี่ยนซึ่งกันและกัน

- ความปรารถนาของผู้นำคือประสิทธิภาพในการทำงานของผู้ตามที่สามารถสร้างผลงานที่ดี การมีความคิดริเริ่ม การมีอิสระในการทำงาน การมีข้อผูกพันสัญญาที่จะทำงานให้สำเร็จตามเป้าหมาย และการสนับสนุนผู้ตามเป็นสิ่งที่ผู้นำจะต้องสนับสนุนผู้ตามเพื่อให้พนักงานเกิดความกระตือรือร้นในการทำงาน

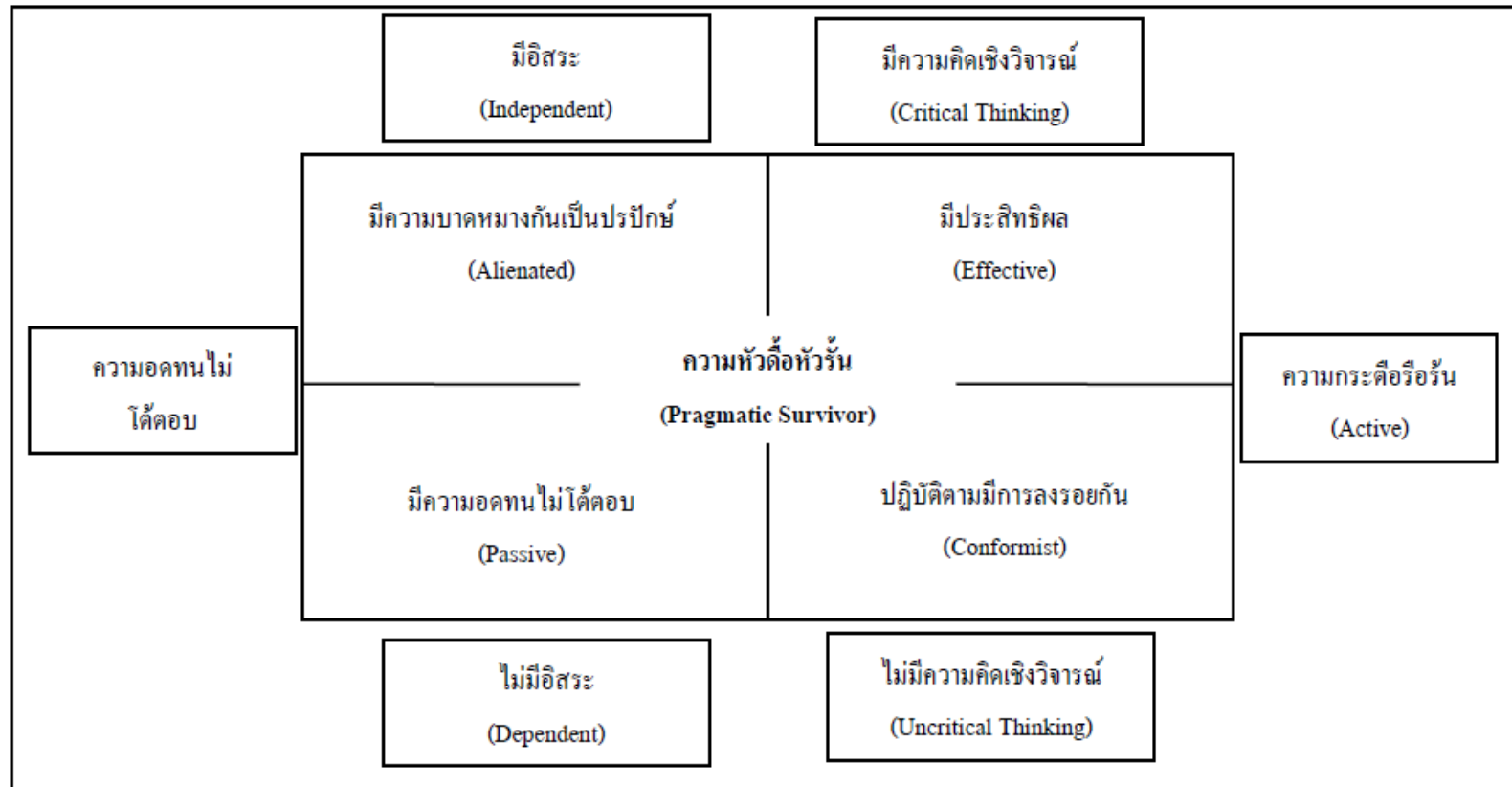
รูปแบบของภาวะผู้ตาม

ภาวะผู้ตามแต่ละคนมีความแตกต่างกันทั้งด้านความคิด การกระทำ พฤติกรรม แม้จะอยู่ในองค์การเดียวกันหรือต่างองค์การย่อมจะมีลักษณะที่ต่างกันและเหมือนกันเป็นบางส่วนเท่านั้น

รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2544 : 249-251) ได้กล่าวถึงรูปแบบของภาวะผู้ตามว่าถูกกำหนดขึ้นจากทักษะที่สำคัญ 2 ประการ

1. กล่าวถึงความมีอิทธิพล (Independent) มีความคิดเชิงวิจารณ์ (Critical Thinking) และความไม่มีอิสระ (Dependent) ไม่มีความคิดเชิงวิจารณ์ (Uncritical Thinking) เป็นการแสดงความคิดเห็นที่แสดงให้เห็นถึงพฤติกรรมของคนที่มีต่อความสำเร็จสู่เป้าหมายขององค์การ พวกเขาเชื่อมั่นถึงความสำคัญของการกระทำของพวกตนเองและบุคคลอื่น โดยพิจารณาถึงวิธีการของการตัดสินใจตามวิสัยทัศน์ที่ผู้นำได้ให้ไว้ และนำเสนอข้อเสนอแนะต่างๆ ตลอดจนความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม
 2. กล่าวถึงความกระฉับกระเฉง (Active) กับพฤติกรรมการอดทนไม่ได้ตอบ (Passive) ดังนี้ บุคคลที่มีความกระฉับกระเฉงคือบุคคลที่มีส่วนร่วมอย่างเต็มที่ให้กับองค์การ ก่อให้เกิดพฤติกรรมที่ไม่จำกัดในการทำงาน แสดงให้เห็นถึงทักษะของความเป็นเจ้าของและความคิดริเริ่มในการแก้ปัญหา ตลอดจนการตัดสินใจที่ดี ส่วนบุคคลที่มีความอดทนไม่ได้ตอบแสดงให้เห็นถึงความต้องการการควบคุมดูแลที่สม่ำเสมอ เพื่อให้เกิดความเป็นเลิศ บางครั้งความอดทนไม่ได้ตอบอาจมองดูคล้ายคนใจเกียจ บุคคลที่มีความอดทนไม่ได้ตอบไม่ว่าจะทำอะไรก็ตามมักหลีกเลี่ยงความรับผิดชอบที่ตนได้รับ
- จากทักษะ 2 ประการตามที่ได้กล่าวมาแล้วข้างต้น สามารถกำหนดรูปแบบภาวะผู้ตามได้ 5 รูปแบบ โดยมีรายละเอียดดังนี้

รูปแบบของภาวะผู้ตาม



ภาพประกอบ 1 แสดงรูปแบบของภาวะผู้ตาม

ที่มา : รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2544 : 250)

รูปแบบของภาวะผู้ตามสามารถอธิบายขยายความได้ดังนี้

1. ผู้ตามที่มักทำให้เกิดการบาดหมางเป็นปรปักษ์กัน (The Alienated Follower)

เป็นผู้ตามที่มีความอดทนไม่โต้ตอบ มีความเป็นอิสระ เป็นนักวิพากษ์วิจารณ์
เป็นพวกที่ชอบหยิบยกข้อบกพร่องขององค์กรและบุคคลอื่นขึ้นมาวิพากษ์วิจารณ์
พวกเขามีความคิดอย่างอิสระเสรีแต่ไม่เข้าร่วมในการแก้ไขปัญหาหรือข้อบกพร่องที่พวกเขาู้

2. ผู้ตามที่มีประสิทธิผล (The Effective Follower)

ผู้ตามรูปแบบนี้จะมีความคิดเชิงวิจารณ์จึงสามารถวิพากษ์วิจารณ์ได้
และกระฉับกระเฉงกระตือรือร้นอยู่ในองค์กร
เป็นผู้ตามที่ไม่พยายามหลีกเลี่ยงการเสี่ยงภัยหรือความขัดแย้ง
ผู้ตามจะมีความกล้าและมีความคิดริเริ่มที่จะให้มีการเปลี่ยนแปลงและกล้าเสี่ยง
จึงทำให้เกิดความขัดแย้งกับบุคคลอื่นๆ รวมถึงผู้นำเพื่อรักษาผลประโยชน์ที่ดีที่สุดขององค์กรเอาไว้

3. ผู้ตามแบบหัวดีหัวรั้น (The Pragmatic Survivor)

ผู้ตามรูปแบบนี้มีคุณสมบัติทั้ง 4 ด้าน รักษาความเป็นกลางเอาไว้
ขึ้นอยู่กับสถานการณ์ใดที่คิดว่าดีที่สุดในการรักษาผลประโยชน์ของตน

และทำให้มีการเสี่ยงภัยน้อยที่สุด พบว่ามีผู้ตามในรูปแบบนี้จำนวน 25-35 เปอร์เซ็นต์ของจำนวนพนักงานทั้งหมด

4. ผู้ตามที่มีความอดทนไม่โต้ตอบ (The Passive Follower)

ผู้ตามรูปแบบนี้มักจะมีความอดทนไม่โต้ตอบ ไม่วิพากษ์วิจารณ์
และไม่แสดงความคิดเห็น โดยปล่อยให้ผู้นำเป็นผู้คิดแทน

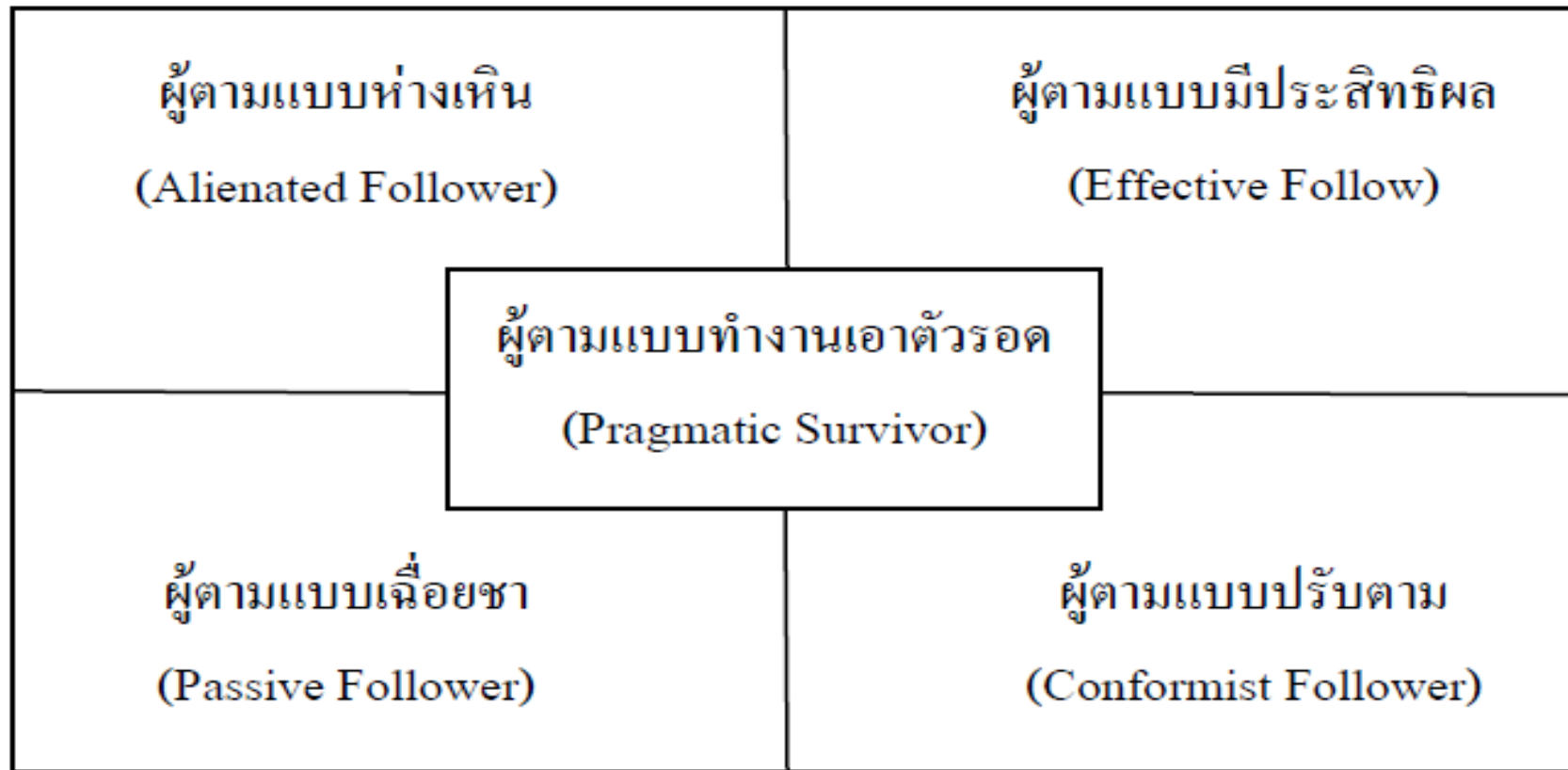
5. ผู้ตามที่มีความเห็นแบบลงรอยกันและปฏิบัติตาม (The Conformist)

พวกที่กระตือรือร้นในการมีส่วนร่วมกับองค์กร แต่ไม่ได้ใช้ประโยชน์ด้านทักษะทางความคิดในเชิงวิพากษ์วิจารณ์

กับพฤติกรรมการทำงานของเขาแต่อย่างใด พวกเขาฟังปฏิบัติตามคำสั่งในการทำงานเป็นอย่างดี
พวกนี้จะเข้าร่วมงานด้วยความตั้งใจ แต่ไม่ได้พิจารณาถึงความสัมพันธ์กับงานนั้นว่าจะต้องเสี่ยงภัย หรือเป็น

อันตรายอย่างไรบ้าง ผู้ตามประเภทนี้คำนึงถึงการหลีกเลี่ยงความขัดแย้งเพียงอย่างเดียว
คนที่กระทำตนในลักษณะนี้อาจเนื่องมาจากกฎระเบียบ ข้อบังคับ และสภาพแวดล้อมของผู้ใช้อำนาจหน้าที่

รูปแบบหรือประเภทของภาวะผู้ตาม



ภาพประกอบที่ 2 แบบภาวะผู้ตาม (Followership Style)

ที่มา : สุธเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2545 : 195)

สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2545 : 195-197) ได้กล่าวถึงรูปแบบหรือประเภทของภาวะผู้ตามไว้ 5 ประการ คือ

1. ผู้ตามแบบห่างเหิน (Alienated Follower)

มีความอิสระ (Independent) และมีความคิดสร้างสรรค์ (Critical Thinking) สูง แต่จะไม่ยอมเข้าร่วมในการแก้ปัญหาหรือจุดบกพร่องที่ตนมองเห็นแต่อย่างใด ส่วนมากเป็นผู้ตามซึ่งมีประสบการณ์และผ่านอุปสรรคต่างๆ มา ใช้ความสามารถไปในการวิพากษ์วิจารณ์จุดอ่อนขององค์การ และของผู้บังคับบัญชาตลอดถึงผู้อื่นด้วยการพูดจาเชิงเยาะเย้ยถากถาง

2. ผู้ตามแบบปรับตัว (Conformist Follower) เคลลี (Kelley, 1988)

เรียกผู้ตามแบบนี้ว่า “ผู้ตามแบบครึ่งผม” เป็นผู้ตามที่มีความกระตือรือร้น (Active) ในงานขององค์การ แต่ทำงานโดยขาดทักษะด้านความคิดสร้างสรรค์ จะยินยอมทำตามคำสั่ง เต็มใจเข้าร่วมโดยไม่ได้พิจารณาว่าผลที่ตามมาจากการทำตามคำสั่งนั้นจะเป็นอย่างไร บางครั้งจะเป็นการเสี่ยงต่ออันตรายก็ตาม พยายามหลีกเลี่ยงความขัดแย้ง

3. ผู้ตามแบบทำงานเอาตัวรอด อยู่ตรงกลางเป็นผู้ตามแบบนี้มีลักษณะของแบบผู้ตามทั้งสี่แบบ แต่จะเลือกใช้แบบหนึ่งแบบใดขึ้นอยู่กับสถานการณ์ขณะนั้น

เกิดมากในองค์การอยู่ในสภาวะกำลังสิ้นหวัง ผู้ตามต่างดิ้นรนตนเองทำอะไรก็ได้เพื่อให้ตนอยู่รอดได้ เป็นผู้ตามที่ไร้จุดยืนที่แน่นอนของตนแต่จะเปลี่ยนไปตามสิ่งแวดล้อม เพื่อความอยู่รอดของตน เช่น จิ้งจกเปลี่ยนสี บุคคลประเภทนี้มักพบในวงการราชการที่มีระบบการโยกย้ายไปดำรงตำแหน่ง

4. ผู้ตามแบบเฉื่อยชา ผู้ตามที่ขาดทั้งความเป็นอิสระและความคิดสร้างสรรค์ (ชอบฟังพาผู้อื่น) เพราะไม่ชอบการรับผิดชอบ ทำงานเท่าที่ได้รับมอบหมายแล้วหยุด หากจะให้ทำต่อต้องบอกหรือสั่งใหม่

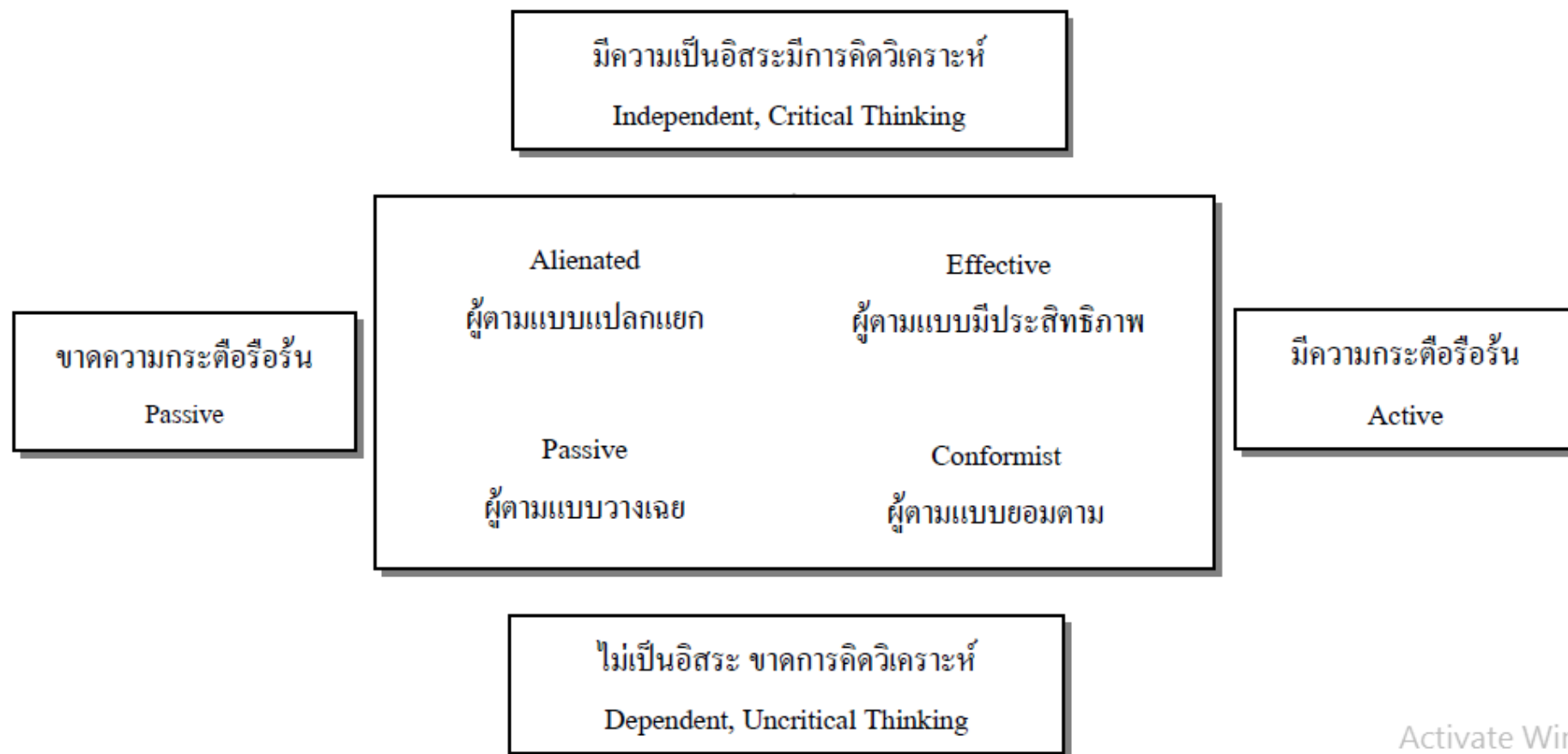
5. ผู้ตามแบบมีประสิทธิภาพ เป็นผู้ที่มีความใส่ใจและความเต็มใจต่อการปฏิบัติงานสูง

ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญที่ทำให้องค์การมีประสิทธิภาพ เป็นบุคคลที่มีความสามารถ

ในการบริหารจัดการงานได้ด้วยตนเอง (Self-management) มีความสามารถวิเคราะห์

เห็นจุดอ่อนและจุดแข็งของตนเองและขององค์การได้อย่างถูกต้อง

เป็นผู้ที่ให้ความสำคัญของเรื่องส่วนรวมมากกว่าเรื่องส่วนตน ผู้ตามประเภทนี้คือยอดปรารถนาขององค์การ



ภาพประกอบที่ 3 แสดงลักษณะผู้ตามที่คิดวิเคราะห์และไม่คิดวิเคราะห์
ที่มา : เนตร์พัฒนา ยาวีราช (2550 : 163)

Activate Window
Go to PC settings to ac

เนตร์พัฒนา ยาวีราช (2550 : 162-164) ได้กล่าวถึงรูปแบบของผู้ตาม โดยจำแนกผู้ตามออกเป็นมิติต่างๆ 2 มิติ คือ **ผู้ตามที่มีความคิดวิเคราะห์ (Critical Thinking) และ ผู้ตามที่ไม่มีความคิดวิเคราะห์ (Uncritical Thinking)** ดังนี้

การมีความคิดวิเคราะห์ หมายถึง การที่ผู้ตามรู้จักการใช้ความคิดในการทำงาน มีความคิดเป็นอิสระในการทำงาน ส่วน**ผู้ตามที่ไม่มีความคิดวิเคราะห์** หมายถึง การที่ผู้ตามไม่รู้จักการใช้ความคิดในการทำงาน ขาดความเป็นอิสระในการทำงาน จากการศึกษาพบว่าผู้ตามที่มีความคิดเป็นอิสระในการทำงานมีผลต่อความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์การ ผู้ตามจะรับรู้ความสำคัญของการทำงานของตนเองและการทำงานร่วมกับผู้อื่น ผู้ตามสามารถทราบถึงผลที่เกิดจากทำงานมีการคิดวิเคราะห์การทำงาน มีความคิดริเริ่มและมีนวัตกรรมใหม่ๆ อยู่เสมอ ในทางกลับกัน ผู้ตามที่ไม่มีความคิดวิเคราะห์จะไม่สร้างสิ่งที่เป็นประโยชน์ต่อองค์การ แต่จะยอมรับความคิดของผู้นำโดยปราศจากการใช้ความคิด สิ่งใหม่ๆ จากการศึกษาพบว่าผู้ตามมี 2 ชนิด คือ

ผู้ตามที่มีพฤติกรรมแบบกระตือรือร้น (Active) มักจะมีส่วนร่วมในการทำงานอย่างเต็มที่ในองค์การ พนักงานมีพฤติกรรมที่ไม่จำกัดขอบเขตในการทำงาน ทำงานด้วยความรู้สึกเป็นเจ้าของและริเริ่มแก้ไขปัญหาและมีการตัดสินใจด้วยตนเอง ส่วน**ผู้ตามพฤติกรรมแบบวางเฉยหรือรอรับคำสั่ง (Passive)** มีลักษณะต้องการการสั่งการจากหัวหน้างาน มักมีพฤติกรรมเกียจคร้านไม่ทำอะไรและไม่ต้องการอะไรหลีกเลี่ยงความรับผิดชอบ

ลักษณะผู้ตามที่คิดวิเคราะห์และไม่คิดวิเคราะห์สามารถอธิบายได้ดังนี้

1. **ผู้ตามแบบแปลกแยก** (Alienated Follower) หมายถึง ผู้ตามที่มีความเป็นอิสระในการทำงานมีความคิดวิเคราะห์ ผู้ตามจะมีประสิทธิภาพการทำงานโดยใช้ประสบการณ์ที่ผ่านมาและแก้ปัญหาอุปสรรคต่างๆ **แต่ก็มักไม่มีส่วนร่วมในการแก้ปัญหาร่วมกับผู้อื่น ขาดการทำงานร่วมกัน มักทำตามความคิดเห็นของตนเอง ขาดการทำงานเป็นทีม**
2. **ผู้ตามแบบยอมตาม** (Conformist) หมายถึง ผู้ตามที่มีส่วนร่วมทำงานในองค์กรโดยไม่ได้ใช้ทักษะในการคิดหรือเป็นผู้ตามที่ได้รับคำสั่งโดยไม่เข้าใจลักษณะของงาน แต่มีความเต็มใจที่จะมีส่วนร่วม **ผู้ตามชนิดนี้มักหลีกเลี่ยงความขัดแย้ง** ผู้ตามแบบนี้พบมากในองค์กรที่มีสภาพแวดล้อมของกฎระเบียบและอำนาจหน้าที่ที่เคร่งครัด
3. **ผู้ตามแบบวางเฉย** (Passive Follower) หมายถึง ผู้ตามที่ไม่มีการวิเคราะห์และไม่มีความคิดเป็นอิสระของตนเอง และไม่มีการทำงานแบบมีส่วนร่วมไม่มีการคิดวิเคราะห์ในการทำงาน ไม่มีความคิดริเริ่ม ทำงานสำเร็จเพียงตามคำสั่งเท่านั้น
4. **ผู้ตามแบบมีประสิทธิภาพ** (Effective Follower) หมายถึง เป็นผู้ตามที่รู้จักการคิดวิเคราะห์และมีความคิดเป็นอิสระของตนเองในการปฏิบัติงานในองค์กร ยอมเสี่ยงที่จะขัดแย้งกับผู้อื่นแม้แต่กับผู้นำเพื่อตอบสนองต่อผลลัพธ์หรือผลประโยชน์ของทุกคนได้อย่างดีที่สุดที่สุดในองค์กร ผู้ตามมีความสามารถในการควบคุมการทำงานด้วยตนเอง เขาทราบจุดแข็งและจุดอ่อนของตนเองและขององค์กร เขาจะพยายามทำงานที่ใหญ่โตและทำงานอย่างมีประสิทธิภาพสูง มีผลลัพธ์เป็นที่น่าพอใจ

สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2545 : 211-212) ได้กล่าวว่า จากการที่ คูซส์และพอสเนอร์ (Kouzes and Posner) ได้ทำการวิจัยความคาดหวังของผู้ตามเกี่ยวกับคุณลักษณะที่พึงปรารถนาของผู้นำ



ความต้องการของผู้ตาม การจัดลำดับของคุณลักษณะที่พึงปรารถนา

ผู้นำที่พึงปรารถนา	เพื่อนร่วมงาน(ผู้ตาม)ที่พึงปรารถนา
1.มีความซื่อสัตย์(Honest) 2.มีความคิดไปข้างหน้า (กว้างไกล)(Forward-thinking) 3.มีแรงดลใจ(Inspiring) 4.มีความสามารถ(Competent)	1. มีความซื่อสัตย์(Honest) 2. ให้ความร่วมมือ(Cooperative) 3. สามารถพึ่งพาได้() 4. มีความสามารถ(Competent)

คุณลักษณะที่พึงปรารถนาที่เหมือนกันทั้งในผู้นำและในเพื่อนร่วมงานอยู่ 2 ประการ คือ
การมีความซื่อสัตย์และการมีความสามารถ

ผู้ตามเองต้องการเพื่อนเป็นคนที่สามารถพึ่งพาได้และให้ความร่วมมือมากกว่าการมีความสามารถ

บทบาทของภาวะผู้ตาม

รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2544 : 249) ได้กล่าวถึงบทบาทของผู้ตามและภาวะผู้ตามไว้ว่า

1. ภาวะผู้นำและภาวะผู้ตามโดยมีบทบาทที่ว่าบุคคลย่อมมีการเปลี่ยนแปลงภายใต้สถานการณ์ที่แตกต่างกันไป คือ ในช่วงหนึ่งของชีวิตทุกคนย่อมต้องเคยเป็นทั้งผู้นำและผู้ตาม **แต่ส่วนใหญ่ทุกคนย่อมเคยผ่านการเป็นผู้ตามมากกว่าการเป็นผู้นำ**
2. ผู้ตามมีอิทธิพลในการส่งเสริมผู้นำหรือผู้นำให้การสนับสนุนผู้ตาม ดังนั้นทั้งผู้นำและผู้ตามจึงต้องปรับพฤติกรรมตลอดจนอำนาจเพื่อให้เข้ากันและสนับสนุนซึ่งกันและกัน
3. การที่ผู้นำมีคุณภาพได้นั้นต้องอาศัยผู้ตามที่มีคุณภาพเช่นกัน เช่น ความซื่อสัตย์ การมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น และความผูกพันต่อเป้าหมาย การให้การสนับสนุน การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน เป็นต้น
ผู้ตามมีความสามารถในการปฏิบัติงานที่ยอดเยี่ยม และมีการปฏิบัติงานที่ต่อเนื่องสอดคล้องกัน มีส่วนร่วมในการสร้างผลประโยชน์ร่วมกัน ตลอดจนสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างผู้นำและผู้ตาม

บทบาทของภาวะผู้ตาม

วิเชียร วิทยอุดม (2549 : 60-61) ได้กล่าวถึงบทบาทของผู้ตามไว้ 3 ประการ คือ

1. ภาวะผู้นำและผู้ตามเป็นบทบาทพื้นฐานที่สามารถแสดงบทบาทสลับสับเปลี่ยนไปตามสถานการณ์ ได้อยู่อย่างตลอดเวลา ผู้นำทุกๆ คนก็คือผู้ตามในอดีต **ทุกคนที่เป็นผู้นำล้วนแล้วแต่เคยเป็นผู้ตามมาก่อน**
2. ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตาม แสดงให้เห็นถึงตำแหน่งของการเป็นผู้นำในแต่ละคนย่อม **ได้รับอิทธิพลที่เป็นผลจากการกระทำและทัศนคติของผู้ตาม** เกี่ยวข้องกันแบบแลกเปลี่ยนผลประโยชน์ต่อกัน อิทธิพลของผู้ตามที่มีต่อผู้นำโดยสามารถเป็นตัวช่วยส่งเสริมผู้นำ **หรือนำความล้มเหลวมาให้กับผู้นำ**
3. คุณลักษณะที่พบได้ในผู้ตามที่มีประสิทธิผล เช่น มีความคิดริเริ่ม มีความเป็นอิสระ มีความผูกพันกับเป้าหมายร่วมและมีความกล้า ทั้งผู้ตามก็ยังสามารถแสดงความกระตือรือร้นที่จะสนับสนุนผู้นำ แต่ไม่ได้รวมไปถึงผู้ตามที่ล้มเหลวที่จะทำลายผู้นำที่คุกคามต่อค่านิยมหรือวัตถุประสงค์ขององค์กร สิ่งนี้ไม่ได้มีความแตกต่างไปจากบทบาทของผู้นำ

การปฏิบัติงานของผู้ตามและการปฏิบัติงานของผู้นำและองค์กรต่างก็เป็น**ตัวแปร**ที่ซึ่ง**ต้องพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกัน** กระบวนการของผู้ตามก็จะยังคงมีความสัมพันธ์กันอยู่ต่อไป และถ้าผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีผลได้ผลเสียซึ่งกันและกันแล้ว ก็จะพยายามสร้างความสัมพันธ์ของผู้นำกับผู้ตามให้ได้รับความสนใจเพิ่มมากยิ่งขึ้น จากบทบาทของภาวะผู้ตามนั้นจะเห็นได้ว่าไม่สามารถแยกออกจากกันได้ระหว่างบทบาทของผู้นำและผู้ตามเพราะทั้งสองฝ่ายจะต้องทำบทบาทหน้าที่เพื่อเสริมซึ่งกันและกัน **โดยมีกฎระเบียบเป็นหลักในการวางกรอบวางแผนให้** แต่ละคนได้แสดงออกตามภาระหน้าที่ แต่การที่จะนำพาองค์กรไปสู่ผลสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลนั้น ทุกฝ่ายต้องร่วมมือกันทุ่มเทเสียสละโดยการใช้ความรู้ความสามารถ ทักษะ ประสพการณ์อย่างเต็มศักยภาพของแต่ละฝ่าย

คุณลักษณะของผู้ตามที่ดี

สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2545 : 198-201) ได้กล่าวถึงคุณลักษณะของผู้ตามที่ดีไว้ดังนี้

1. ความสามารถบริหารจัดการตนเองได้ (Self-Management)

การเป็นผู้ตามที่มีประสิทธิผล คือ ความสามารถในการเป็นนายตนเอง สามารถควบคุมตนเอง มีความอิสระพึ่งพาตนเอง และสามารถทำงานได้ดี

ผู้ตามที่ดีจึงเป็นผู้ที่ผู้นำสามารถไว้วางใจได้ในการมอบหมายความรับผิดชอบ เป็นผู้ที่ยึดมั่นประมาณศักยภาพและอำนาจที่จำเป็นสำหรับตนในการทำงานให้บรรลุเป้าหมาย

2. มีความผูกพัน (Commitment)

ผูกพันตนเองอยู่กับบางสิ่งบางอย่าง เช่น ผูกพันต่อวิธีการ ผลผลิตองค์การ

ผู้ตามที่มีประสิทธิผลจะมีมุมมองต่อผู้นำเป็นเพียงเพื่อนร่วมเสี่ยงภัยในการปฏิบัติภารกิจไปสู่เป้าหมายเท่านั้น และเมื่อไรที่พบว่าผู้นำของตนขาดความผูกพันหรือมีกรณีขัดแย้งด้านแรงจูงใจ

ผู้ตามแบบนี้อาจถอนการสนับสนุนของตนไปโดยวิธีเปลี่ยนงานใหม่ก็ใช้วิธีใช้อุบายให้เกิดการเปลี่ยนผู้นำขึ้นก็ได้

คุณลักษณะของผู้ตามที่ดี

3. เสริมสร้างศักยภาพและการทุ่มเทตน (Competence and Focus)

ผู้ตามที่มีประสิทธิผลจะมีทักษะความชำนาญที่เป็นประโยชน์แก่หน่วยงานของตน
มีลักษณะของการใฝ่รู้ใฝ่เรียนอยู่ตลอดเวลาเพื่อให้เกิดการพัฒนาในอาชีพของตน

4. ความกล้า (Courage)

ผู้ตามที่มีประสิทธิผลจะเป็นบุคคลที่มีความน่าเชื่อถือ (Credible) ซื่อสัตย์ และมีความกล้าหาญ
ผู้ตามแบบนี้จะวางตนเองในแง่เป็นคนอิสระ เป็นนักคิดวิเคราะห์ที่สามารถเสนอแนะความคิด
และการวินิจฉัยต่างๆ ที่ไว้วางใจได้ กล้ารับผิดชอบและให้เกียรติในความสำเร็จแก่ผู้อื่น
เป็นผู้ที่มีรูปแบบมาตรฐานทางจริยธรรมของตน

ความกล้า (Courage) เป็นคุณลักษณะที่พบได้ทั้งในผู้นำและผู้ตามที่มีประสิทธิผลเหมือนกัน
ซึ่งได้แก่ ความกล้าต่อการเสี่ยง ความกล้าที่จะท้าทายต่ออำนาจเหนือตน
และความกล้าที่จะยืนยันว่าความคิดของตนทัดเทียมหรือเหนือกว่าผู้บังคับบัญชา
การมีความกล้าเหล่านี้คือ **คุณลักษณะของคนที่จะเป็นผู้นำต่อไปในอนาคต** ได้แก่

ความกล้าของผู้ตาม (The Courageous Follower)

1. กล้าที่จะแสดงความรับผิดชอบ (Courage to assume responsibility)

เกิดความรู้สึกสำนึกในความรับผิดชอบส่วนตัวในฐานะที่ตนเป็นเจ้าขององค์การ และต่อพันธกิจขององค์การที่ตนเกี่ยวข้องอยู่ กล้าแสดงความรับผิดชอบต่อการกระทำ ผู้ที่มีความกล้าจะพยายามริเริ่มโอกาสใหม่ๆ เพื่อให้ตนได้ใช้ความสามารถ และศักยภาพสูงสุดที่ตนมีอยู่ให้บังเกิดผลดีต่อองค์การได้มากที่สุด

2. ความกล้าที่จะบริการ (Courage to serve)

สามารถมองออกถึงความต้องการขององค์การ สร้างผลงานช่วยเสริมต่อตำแหน่งหน้าที่การงานของผู้นำ ด้วยความกล้าหาญในการรับใช้ช่วยเหลือผู้อื่นเหนือตนเอง ทำให้ผู้ตามสามารถปฏิบัติภารกิจขององค์การด้วยความใส่ใจกระตือรือร้น และผูกพันห่วงใยต่องานไม่แตกต่างไปจากผู้นำ

3. ความกล้าที่จะท้าทาย (Courage to challenge)

ผู้ตามที่มีความกล้าจะไม่ยินยอมที่จะเสียสละวัตถุประสงค์ขององค์การหรือจริยธรรมของตน
เพื่อแลกกับการลดความขัดแย้งหรือเพื่อความสงบราบรื่น

แสดงจุดยืนที่มั่นคงและกล้าคัดค้านการกระทำหรือการตัดสินใจของผู้นำ หากเป็นพฤติกรรมที่ขัดต่อผลประโยชน์ขององค์การ
หรือส่วนรวมหรือขัดหลักการสัจย์ซื่อถือคุณธรรม ผู้ตามเช่นนี้จะไม่กลัวต่อผลที่ตามมา

4. ความกล้าในการเข้าร่วมในกระบวนการเปลี่ยนแปลง (Courage to participate in transformation)

ผู้ตามที่มีความกล้าจะมีทักษะต่อการต่อสู้ดิ้นรนในการปรับปรุงและเปลี่ยนแปลง เมื่อองค์การอยู่ในภาวะยุ่งยาก
ผู้ตามจะให้การสนับสนุนช่วยเหลือโดยไม่หวั่นไหวต่ออุปสรรคปัญหาเมื่อเห็นว่าการเปลี่ยนแปลงนั้น
ก่อให้เกิดผลดีต่อส่วนรวมในระยะยาว

5. ความกล้าที่จะไปจากองค์การ (Courage to leave)

เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นแก่องค์การก็จะกระทบต่อความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตาม
และจะมีความขัดแย้งตามมาอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ ผู้ตามที่มีความกล้าหาญจะไม่หวั่นไหว
และไม่กลัวที่ตนจะต้องพ้นไปจากองค์การ เพราะรู้สึกว่าการมีคุณค่าของตนมิได้ขึ้นอยู่กับผู้นำหรือองค์การ
ดังนั้น เมื่อเผชิญความขัดแย้งที่ผู้นำไม่ยอมเปลี่ยนแปลงในประเด็นที่เป็นประโยชน์ขององค์การเท่าที่ควร
ผู้ตามเช่นนี้ก็จะตัดสินใจว่า ถึงเวลาที่ตนควรจากองค์การแห่งนี้ไป

วิเชียร วิทย์อุดม (2549 : 54) ได้กล่าวถึง**ลักษณะผู้ตามที่ดี**ว่า ควรมีลักษณะ 4 ประการ ดังนี้

1. สามารถจัดการกับตัวเองได้ (They Manage Themselves Well) คือ

จะต้องเป็นผู้ที่สามารถคิดเพื่อตัวเอง สามารถทำงานได้เองโดยอิสระ ไม่ต้องควบคุมอย่างใกล้ชิด

2. เป็นผู้ทำงานอย่างมุ่งมั่น (They are Committed to a Purpose Outside Themselves)

เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ไม่ใช่ของตัวเอง มุ่งมั่นในการทำบางสิ่งบางอย่าง เช่น การทำงานเป็นทีม การกระทำเพื่อองค์กร คนมักชอบทำงานเป็นกลุ่ม เช่นเดียวกับชอบทำงานกับคนที่รักงานและมุ่งมั่นในงาน

3. ผู้ตามมีความสามารถและมุ่งวิธีการ

ใช้ความพยายามเพื่อให้ได้ผลสูงสุด พยายามพัฒนาทักษะ

และพยายามสร้างมาตรฐานการทำงานที่สูงขึ้นกว่าที่กำหนด ซึ่งจะเป็นประโยชน์ต่อองค์กร

4. ผู้ตามต้องมีความกล้าหาญ ซื่อสัตย์ และเชื่อถือได้ (They are Courageous, Honest and Credible)

ผู้ตามที่มีประสิทธิภาพจะสร้างตัวเองให้เป็นผู้ที่ทำงานได้เองโดยอิสระ

มีวิจารณ์ในการตัดสินใจและการคิด เป็นผู้นำที่มีคุณธรรม เป็นผู้ que เชื่อถือ

และไม่กลัวที่จะพูดถึงความผิดพลาดของตัวเอง

กลยุทธ์ของผู้ตามที่มีประสิทธิผล

เดฟ (Daft) ได้เสนอกกลยุทธ์ที่มีประสิทธิผลที่ผู้ตามสามารถใช้ในการเกิดอิทธิพลต่อผู้นำของตน 4 ประการดังนี้

1. เป็นทรัพยากรสำหรับผู้นำ (Be a resource for the leader)

ผู้ตามจะต้องเป็นทรัพยากรที่ดีสำหรับผู้นำ

โดยศึกษาความต้องการของผู้นำ แล้วปรับลักษณะตัวเองให้เข้ากับลักษณะที่ผู้นำต้องการ ตลอดจนต้องบอกผู้นำเกี่ยวกับตัวท่าน โดยยึดวัตถุประสงค์ วิสัยทัศน์ของทีม และพร้อมที่จะให้ความช่วยเหลือ

2. การช่วยเหลือผู้นำให้เป็นผู้นำที่ดี (Help the leader be a good leader)

ผู้ตามต้องช่วยสนับสนุนผู้นำให้เป็นผู้นำที่ดี ถามผู้นำเพื่อขอคำแนะนำ บอกผู้นำว่าผู้ตามต้องการอะไร หรือมีความคิดอย่างไร และค้นหาสิ่งต่างๆ เพื่อแสดงความขอบคุณต่อผู้นำ

3. การสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้นำ (Build a relationship with the leader)

การพูดจาแลกเปลี่ยนวิพากษ์วิจารณ์หรือให้ข้อมูลบ่อยๆ

ทำให้เกิดความสนิทสนมและไว้วางใจต่อกัน

ยินดีที่จะรับข้อมูลป้อนกลับเกี่ยวกับคำวิพากษ์วิจารณ์จากผู้นำ มาพัฒนาตนเอง

4. การมองผู้นำตามความเป็นจริง (View the leader realistically) ผู้นำต้องได้รับความไว้วางใจสูง สร้างแรงบันดาลใจให้กับผู้ตามเพื่อให้อุทิศตน และมีประสิทธิผลในทุกๆ เรื่องที่จะก่อให้เกิดผลดีต่อองค์การ ผู้นำต้องสามารถเปลี่ยนแปลงบทบาทจากผู้นำที่เป็นทางการให้เป็นผู้ที่มีประสบการณ์

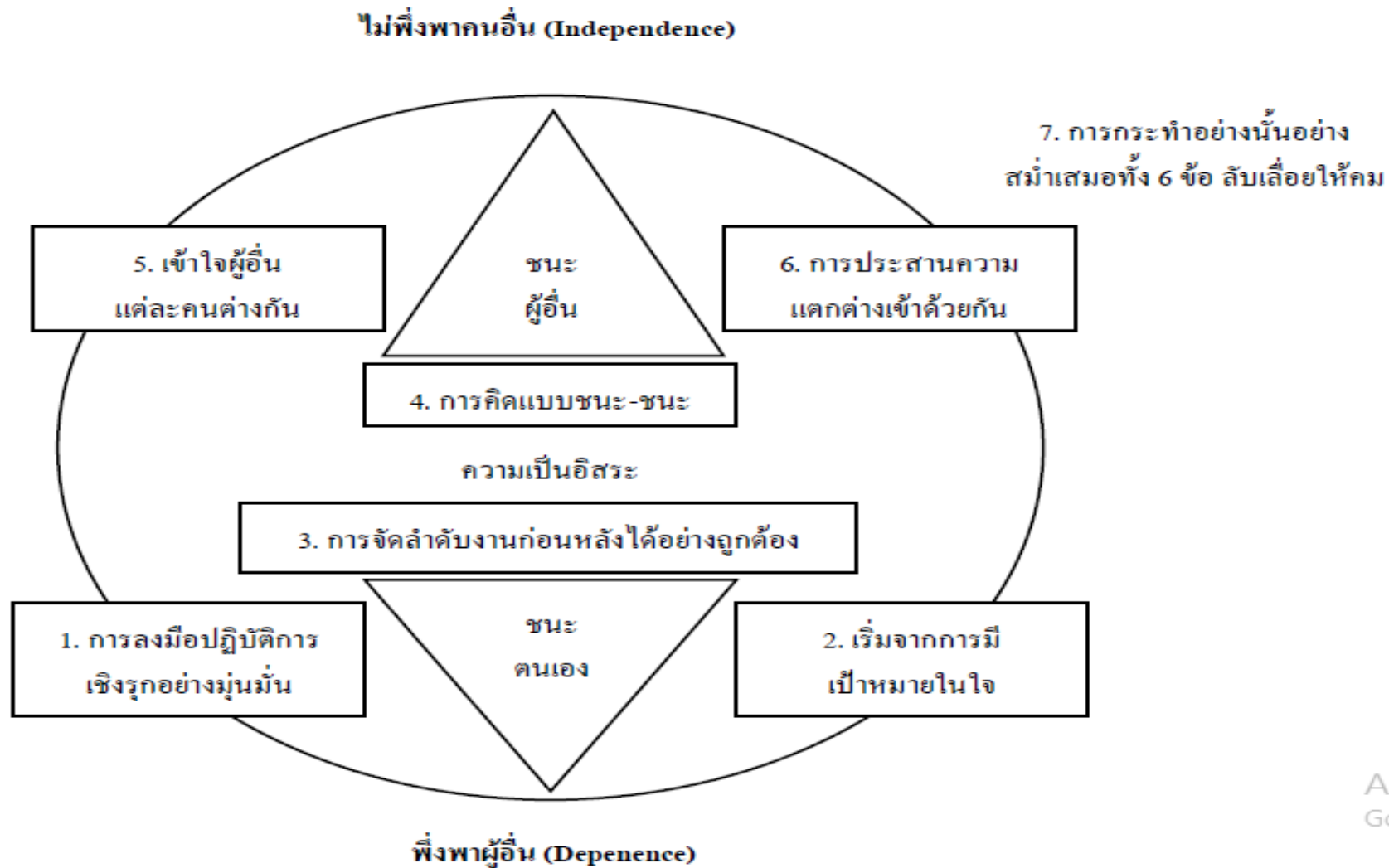
แนวปฏิบัติของการเป็นผู้ตามที่มีประสิทธิภาพ

สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2545 : 216-218) ได้กล่าวถึงแนวทางปฏิบัติของผู้ตามที่จะนำไปสู่การเป็นผู้ตามที่มีประสิทธิภาพไว้ 8 ประการ คือ

1. ค้นหาว่าตนเองถูกคาดหวังให้ทำอะไร (Find out What You are Expected to Do) トラバドที่บทบาทยังคลุมเครือไม่ชัดเจน และตนเองก็ยังไม่แน่ใจว่าถูกคาดหวังให้ทำอะไรก็เป็นเรื่องยากที่จะแสดงฝีมือของตน ได้เต็มศักยภาพ
2. เสนอการริเริ่มในการแก้ปัญหา (Taking Initiative to Deal with Problems)
3. ให้นายได้รับทราบการตัดสินใจอยู่เสมอ (Keep Boss Informed about Your Decisions) ผู้ตามที่เป็นฝ่ายริเริ่มต่อการแก้ปัญหา ความรับผิดชอบจะต้องให้ผู้เป็นนายรับทราบการทำงานและการตัดสินใจเสมอ
4. ตรวจสอบข้อมูลข่าวสารที่จะแจ้งนายให้แม่นยำถูกต้องเสียก่อน (Verify the Accuracy of Information You Give to the Boss) ผู้ตามมีบทบาทสำคัญในการถ่ายทอดข้อมูลให้ผู้นำทราบ
5. กระตุ้นนายเพื่อขอทราบผลการประเมินที่เป็นข้อมูลป้อนกลับอย่างตรงไปตรงมา (Encourage the Boss to Provide Honest Feedback)
6. ช่วยสนับสนุนความพยายามของผู้นำในการเปลี่ยนแปลงที่จำเป็น (Support Leader Efforts to Make Necessary Changes)
7. แสดงความชื่นชมและให้การยอมรับในโอกาสที่เหมาะสม (Show Appreciation and Provide Recognition When Appropriate)
8. กล้าชี้จุดบกพร่องของแผนงานหรือข้อเสนอของผู้นำ (Challenge Flawed Plans and Proposals Made by Leaders)

การพัฒนาศักยภาพของบุคคล (Development of Personal Potential)

เนตร์พัฒนา ยาวีราช (2550 : 165-167) ได้กล่าวถึงแนวทางของการพัฒนาบุคคล ลักษณะนิสัย 7 ประการ
ในการสร้างความสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ (The Seven Habits of Highly Effective People)



ลักษณะนิสัย 7 ประการของความเป็นประสิทธิภาพสูงของบุคคล

แนวคิดที่เป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาศักยภาพตนเองของผู้ตามดังนี้

1. **ลักษณะนิสัยการปฏิบัติเชิงรุก**(Be Proactive) การมีพฤติกรรมหรือการคิดที่ต้องเป็นฝ่ายเริ่มต้นก่อนที่จะรอให้เหตุการณ์เกิดขึ้น และต้องเป็นฝ่ายตั้งรับ (Reactive) เป็นคนที่รับผิดชอบต่อวิถีชีวิตตนเอง ถือว่าตนมีความสามารถในการกำหนดทางเลือกและการกระทำด้วยตนเองอย่างมีหลักการ เมื่อไม่เป็นตามคาดหมายก็จะไม่ตำหนิหรือโยนความผิดพลาดให้ผู้อื่น หรือโทษสภาพแวดล้อมหรือโชคชะตา เชื่อว่าอะไรที่เกิดขึ้นไม่ใช่ประเด็นสำคัญ ที่สำคัญคือมีวิธีการดำเนินการต่อสิ่งที่เกิดขึ้นให้มีผลมากที่สุดได้อย่างไร
2. **เริ่มต้นในใจด้วยจุดมุ่งหมาย** (Begin with the end in mind) ก่อนเริ่มต้นต้องกำหนดผลสำเร็จที่เป็นเป้าหมายปลายทางให้ชัดเจนในใจเสียก่อน รู้ว่าอะไรคือสิ่งสำคัญที่สุดสำหรับตนเอง เปรียบเหมือนการเดินทาง คือ ก่อนออกเดินทางจำต้องกำหนดเป้าหมายและแผนการเดินทางไว้ล่วงหน้าเป็นอย่างดี
3. **ทำตามลำดับความสำคัญก่อนหลัง** (Put first things first) วิธีการพัฒนาตนเองให้มีความสามารถในการควบคุมเรื่องเวลาและเหตุการณ์

ลักษณะนิสัยทั้งสามประการนี้เกี่ยวกับการสร้างความเป็นอิสระของตนเองพึ่งพาตนเอง

4. คิดแบบชนะ - ชนะ (Think win-win) ทำให้เกิดชัยชนะทั้งสองฝ่าย หากขาดการประสานงานร่วมมือกันแล้ว องค์การไม่สามารถบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายได้ เมื่อผู้ตามเข้าใจเช่นนี้ก็จะประสานการทำงานในวิถีทางที่เกิดความไว้วางใจเชื่อใจกันและทำให้ทุกคนกลายเป็นผู้ชนะ ทำให้เกิดผลประโยชน์และความพึงพอใจร่วมกัน

5. เข้าใจคนอื่นก่อนจะ让别人เข้าใจเรา (Seek first to understand, then to be understood) ลักษณะนิสัย สร้างความเข้าใจอย่างถ่องแท้หลักเกณฑ์ข้อนี้ คือ การสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ บุคคลหลายคนจะไม่ฟังด้วยความตั้งใจเพื่อให้เกิดความเข้าใจ ความเข้าใจประการแรกต้องมีการฟังด้วยความเข้าใจถึงภายในจิตในบุคคลว่ามีความรู้สึกเช่นไร

6. ประสานพลัง (Synergy) หลักการที่ผสมผสานกันระหว่างการกระทำที่เกิดขึ้นกับบุคคลที่ทำงานร่วมกัน ทำให้ได้ผลงานมากกว่าการที่แต่ละคนแยกกันทำงานนั้น การทำงานร่วมกันโดยคนแต่ละคนต่างมีความคิดที่ต่างกัน ย่อมหมายถึงการช่วยกันคิด และจะได้คำตอบหรือทางเลือกที่ดีที่สุดออกมา

7. ลับเลื่อยให้คม (Sharpen the saw) เมื่อได้ผ่านลักษณะนิสัยทั้ง 6 ประการดังกล่าวแล้วมาถึงกระบวนการสร้างความต่อเนื่องในการทำสิ่งใหม่ๆ ทั้งทางร่างกาย ทางจิตใจ ทางจิตวิญญาณ และการยอมรับของทุกคน ปฏิบัติเช่นนั้นเสมออย่างต่อเนื่อง

การพัฒนาศักยภาพตนเองของผู้ตาม

การพัฒนาลักษณะนิสัยตนเองให้เป็นคนที่มีประสิทธิผลสูง คือ

1. ต้องมีนิสัยเชิงรุก หมายถึงไม่ต้องรอให้นายสั่ง
2. เริ่มต้นจากส่วนลึกในจิตใจ
3. ลงมือทำสิ่งแรกก่อน
4. คิดแบบชนะทั้งสองฝ่าย
5. เข้าใจคนอื่นก่อนจะ让别人เข้าใจเรา
6. การรวม หรือ ทำงานเป็นทีม
7. ปล่อยให้ตัวเองค่อยๆ พัฒนาตนเองอยู่เสมอ แนวทางส่งเสริมและพัฒนาผู้ตามให้มีคุณลักษณะผู้ตามที่มีวัตถุประสงค์
8. การดูแลเอาใจใส่ เรื่องความต้องการขั้นพื้นฐานของมนุษย์ให้กับบุคลากรเป็นธรรม
9. การจูงใจด้วยการให้รางวัลคำชมเชย
10. การให้ความรู้และพัฒนาความคิดโดยการจัดโครงการฝึกอบรมสัมมนาและศึกษาดูงาน
11. ผู้นำต้องปฏิบัติตนให้เป็นแบบอย่าง
12. มีการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง
13. ควรนำหลักการประเมินผลงานที่เน้นผลสัมฤทธิ์มาพิจารณาความดีความชอบ
14. ส่งเสริมการนำพุทธศาสนามาใช้ในการทำงาน
15. การส่งเสริมสนับสนุนให้ผู้ตามนำหลักธรรมมาภิบาลมาใช้ในการปฏิบัติงานอย่างจริงจัง