

บทที่ 3 ภาวะผู้ตาม

ความหมายของผู้ตาม (Followers)

บุคคลที่เป็นสมาชิกของกลุ่ม คณะ หรือทีมงานที่ต้องปฏิบัติตามภารกิจตามคำสั่ง หรือคำขอร้องของผู้นำ
บุคคลที่ต้องทำตามความคิดหรือตามคำสอนของบุคคลอื่น
เป็นผู้ปฏิบัติงานและกิจกรรมต่างๆ ภายใต้การชี้นำและคำแนะนำของผู้นำ

ผู้นำก็ต้องมีภาวะผู้ตามเพราะทั้ง 2 ภาวะนี้เป็นสิ่งคู่กัน
จะต้องไปด้วยกันอยู่ด้วยกัน คิดด้วยกันและทำงานด้วยกัน
เพียงแต่สถานภาพตำแหน่งที่แตกต่างกัน บทบาทหน้าที่แตกต่างกัน
แต่สามารถร่วมกันคิด ร่วมกันทำงานในบางเรื่องบางอย่างได้ในองค์การ

ความสำคัญของภาวะผู้ตาม

ทุกองค์การจะต้องมีทั้งผู้นำและผู้ตามจะมีเพียงฝ่ายหนึ่งฝ่ายเดียวย่อมเป็นไปไม่ได้

การบริหารงานในองค์การจะบรรลุเป้าหมายได้

ส่วนหนึ่งจึงต้องมาจากผู้ตามที่มีความรู้ ความสามารถ มีทักษะ มีประสบการณ์

สุเทพ พงศ์ศิริวัฒน์ (2545 : 193-194) กล่าวว่า

ภาวะผู้ตาม (Followership) มีความสำคัญและเกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำ (Leadership)

ด้วยเหตุผลหลายประการ คือ

- ภาวะผู้นำและภาวะผู้ตามต่างเป็นบทบาทพื้นฐานของบุคคลที่แสดงสลับสับเปลี่ยนกันตามสถานการณ์ อยู่ตลอดเวลา คนเรามีโอกาสในการเป็นผู้ตามได้บ่อยมากกว่าที่จะเป็นผู้นำ
- ความสัมพันธ์เชิงการมีอิทธิพลต่อกันระหว่างผู้นำกับผู้ตามผู้นำจะต้องปรับพฤติกรรมของตนให้ สอดคล้องกับสถานการณ์ 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

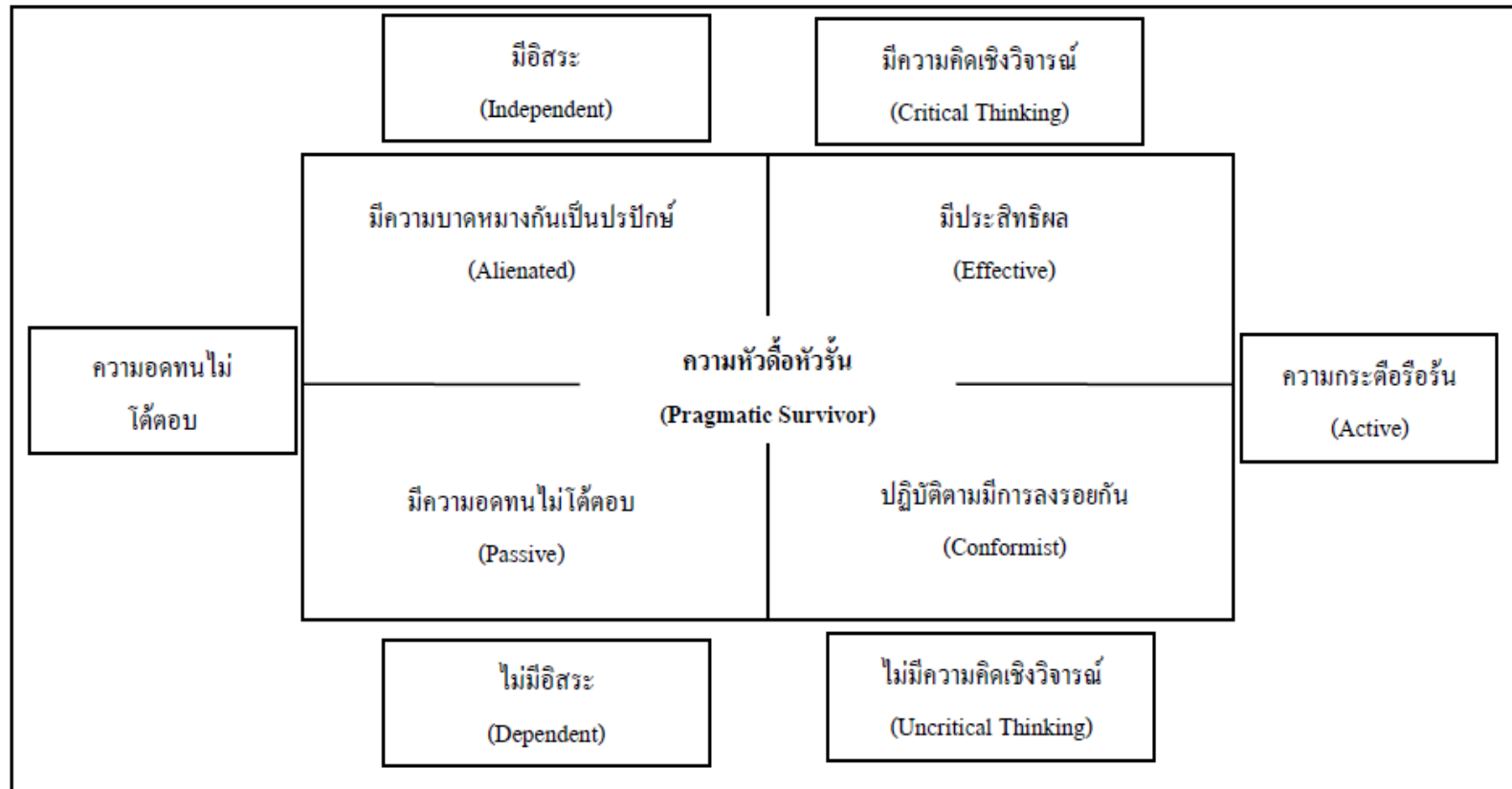
ผู้ตาม (Followership) มีความสำคัญต่อผู้นำด้วยเหตุผลหลายประการ คือ

- ผู้นำและผู้ตามคือปัจจัยพื้นฐานของการทำงานร่วมกันภายใต้สภาวะการณ์ต่างๆ ทั้งผู้นำและผู้ตามต่างก็เป็นผู้ทำงานในเวลาเดียวกัน ทุกคนต่างมีอำนาจหน้าที่ต่างกัน ต่างมีหัวหน้าหรือผู้บังคับบัญชา ดังนั้น ทุกคนจึงมีความเป็นผู้ตามมากกว่าเป็นผู้นำด้วย

- การมีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกันระหว่างผู้นำและผู้ตามในการมีอิทธิพลในการโน้มน้าวจิตใจและสร้างทัศนคติที่ทำให้ผู้อื่นปฏิบัติตาม ผู้นำกับผู้ตามจะต้องพึ่งพาอาศัยกันและมีการแลกเปลี่ยนซึ่งกันและกัน

- ความปรารถนาของผู้นำคือประสิทธิภาพในการทำงานของผู้ตามที่สามารถสร้างผลงานที่ดี การมีความคิดริเริ่ม การมีอิสระในการทำงาน การมีข้อผูกพันสัญญาที่จะทำงานให้สำเร็จตามเป้าหมาย และการสนับสนุนผู้ตามเป็นสิ่งที่ผู้นำจะต้องสนับสนุนผู้ตามเพื่อให้พนักงานเกิดความกระตือรือร้นในการทำงาน

รูปแบบของภาวะผู้ตาม



ภาพประกอบ 1 แสดงรูปแบบของภาวะผู้ตาม

ที่มา : รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2544 : 250)

รูปแบบของภาวะผู้ตามสามารถอธิบายขยายความได้ดังนี้

1. ผู้ตามที่มักทำให้เกิดการบาดหมางเป็นปรปักษ์กัน (The Alienated Follower)

เป็นผู้ตามที่มีความอดทนไม่โต้ตอบ มีความเป็นอิสระ เป็นนักวิพากษ์วิจารณ์
เป็นพวกที่ชอบหยิบยกข้อบกพร่องขององค์กรและบุคคลอื่นขึ้นมาวิพากษ์วิจารณ์
พวกเขามีความคิดอย่างอิสระเสรีแต่ไม่เข้าร่วมในการแก้ไขปัญหาหรือข้อบกพร่องที่พวกเขา

2. ผู้ตามที่มีประสิทธิผล (The Effective Follower)

ผู้ตามรูปแบบนี้จะมีความคิดเชิงวิจารณ์จึงสามารถวิพากษ์วิจารณ์ได้
และกระฉับกระเฉงกระตือรือร้นอยู่ในองค์กร
เป็นผู้ตามที่ไม่พยายามหลีกเลี่ยงการเสี่ยงภัยหรือความขัดแย้ง
ผู้ตามจะมีความกล้าและมีความคิดริเริ่มที่จะให้มีการเปลี่ยนแปลงและกล้าเสี่ยง
จึงทำให้เกิดความขัดแย้งกับบุคคลอื่นๆ รวมถึงผู้นำเพื่อรักษาผลประโยชน์ที่ดีที่สุดขององค์กรเอาไว้

3. ผู้ตามแบบหัวดีหัวร้อน (The Pragmatic Survivor)

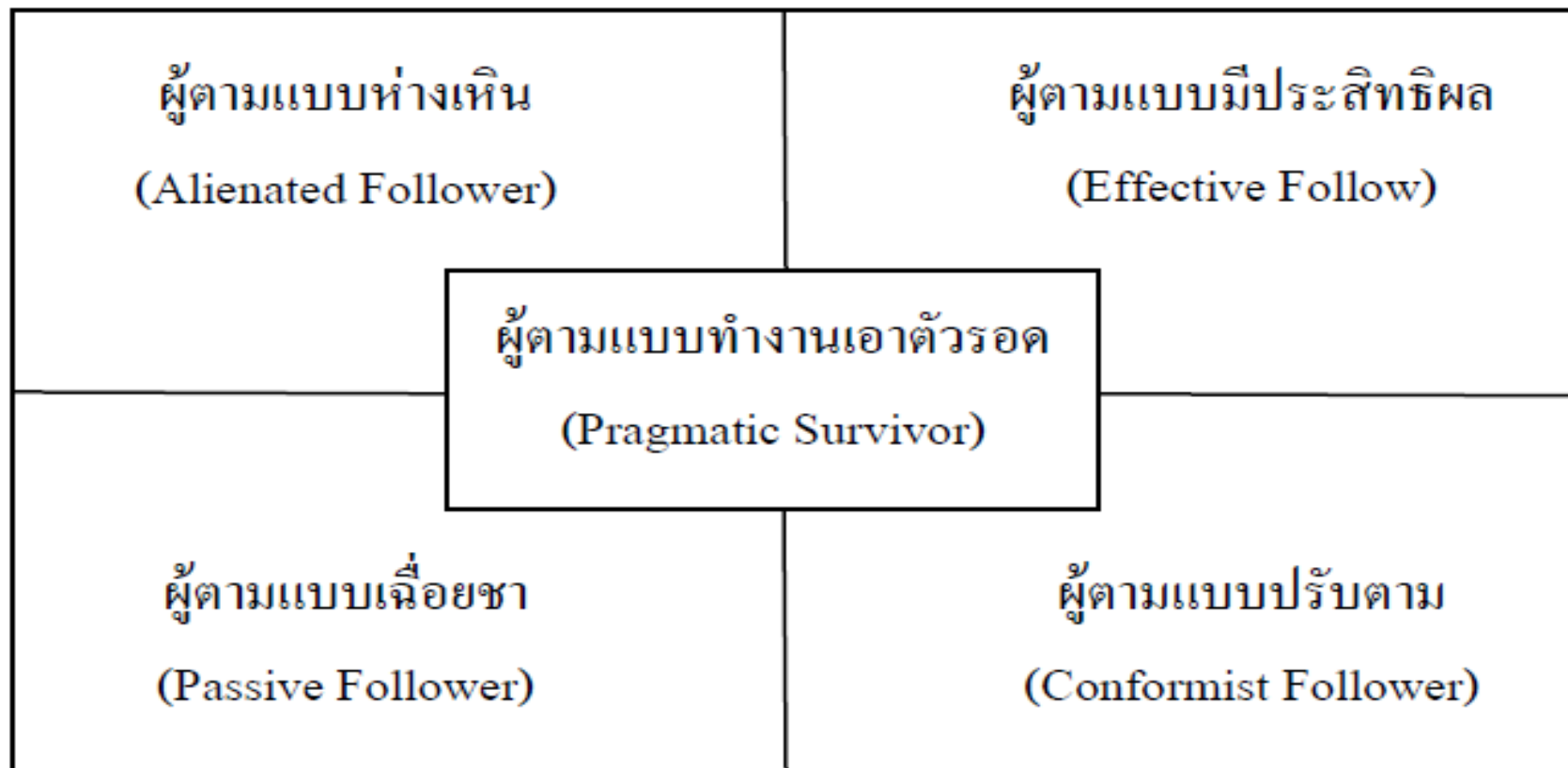
ผู้ตามรูปแบบนี้มีคุณสมบัติทั้ง 4 ด้าน รักษาความเป็นกลางเอาไว้
ขึ้นอยู่กับสถานการณ์ใดที่คิดว่าดีที่สุดในการรักษาผลประโยชน์ของตน
และทำให้มีการเสี่ยงภัยน้อยที่สุด พบว่ามีผู้ตามในรูปแบบนี้จำนวน 25-35 เปอร์เซ็นต์ของจำนวนพนักงานทั้งหมด

4. ผู้ตามที่มีความอดทนไม่ได้ตอบ (The Passive Follower)

ผู้ตามรูปแบบนี้มักจะมี ความอดทนไม่ได้ตอบ ไม่วิพากษ์วิจารณ์
และไม่แสดงความคิดเห็น โดยปล่อยให้ผู้นำเป็นผู้คิดแทน

5. ผู้ตามที่มีความเห็นแบบลงรอยกันและปฏิบัติตาม (The Conformist)

เป็นพวกที่กระตือรือร้นในการมีส่วนร่วมกับองค์กร
แต่ไม่ได้ใช้ประโยชน์ด้านทักษะทางความคิดในเชิงวิพากษ์วิจารณ์กับพฤติกรรมการทำงานของเขาแต่อย่างใด
พึงปฏิบัติตามคำสั่งในการทำงานเป็นอย่างดี จะเข้าร่วมงานด้วยความตั้งใจ หรือจากกฎระเบียบ ข้อบังคับ
และสภาพแวดล้อมของผู้ใช้อำนาจหน้าที่ซึ่งผู้นำได้บอกกล่าวคนที่กระทำตนในลักษณะนี้อาจให้ผู้ตามได้ทราบ



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

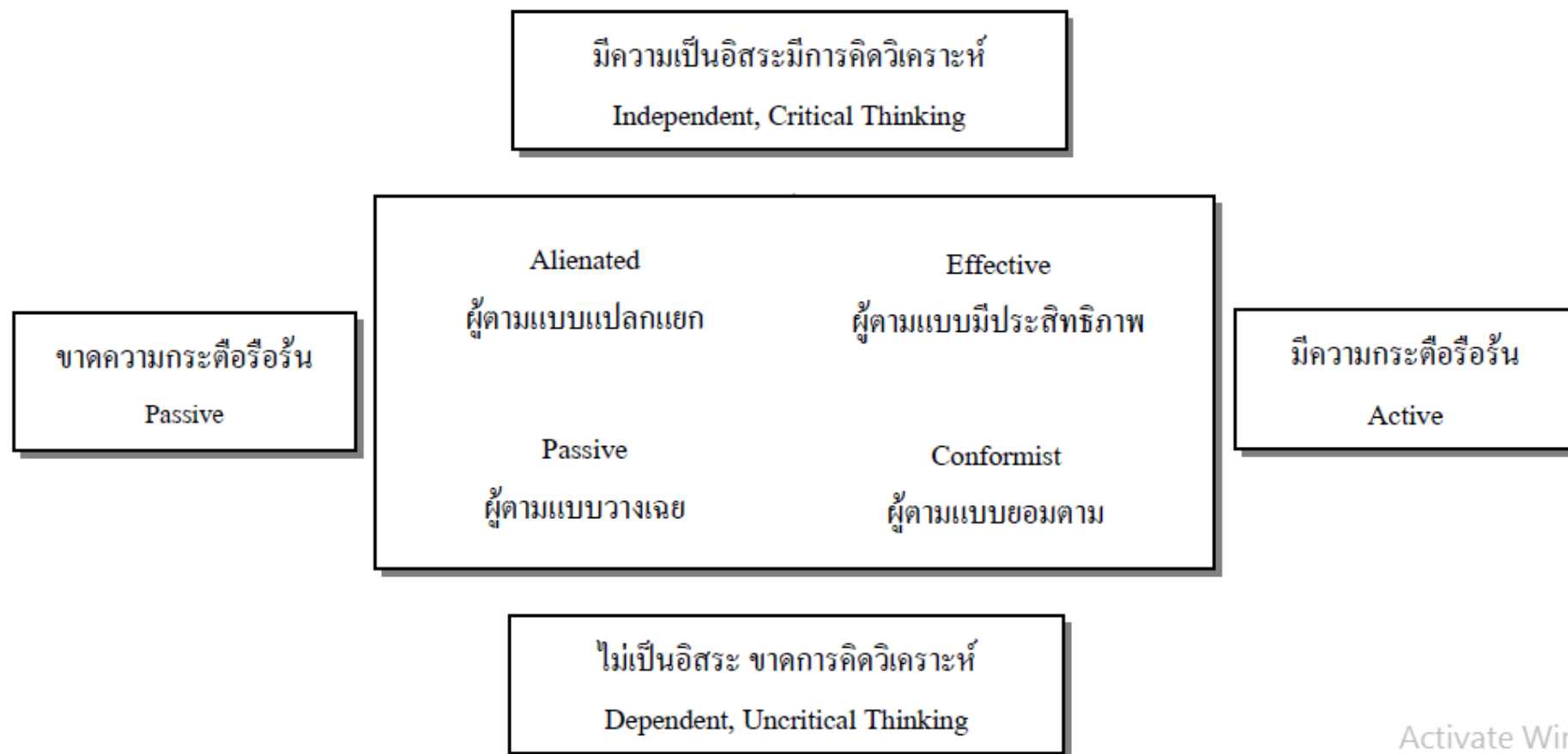
5. ผู้ตามแบบมีประสิทธิภาพ เป็นผู้ที่มีความใส่ใจและความเต็มใจต่อการปฏิบัติงานสูง

ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญที่ทำให้องค์การมีประสิทธิภาพ เป็นบุคคลที่มีความสามารถ

ในการบริหารจัดการงานได้ด้วยตนเอง (Self-management) มีความสามารถวิเคราะห์

เห็นจุดอ่อนและจุดแข็งของตนเองและขององค์การได้อย่างถูกต้อง

เป็นผู้ที่ให้ความสำคัญของเรื่องส่วนรวมมากกว่าเรื่องส่วนตน ผู้ตามประเภทนี้คือยอดปรารถนาขององค์การ



ภาพประกอบที่ 3 แสดงลักษณะผู้ตามที่คิดวิเคราะห์และไม่คิดวิเคราะห์
ที่มา : เนตร์พัฒนา ยาวีราข (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)** ดังมี

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 ผู้ตามที่มีส่วนร่วมทำงานในองค์การโดยไม่ได้ใช้ทักษะในการคิดหรือเป็นผู้ตามที่ได้รับคำสั่งโดยไม่เข้าใจลักษณะของงาน แต่มีความเต็มใจที่จะมีส่วนร่วม **ผู้ตามชนิดนี้มักหลีกเลี่ยงความขัดแย้ง** ผู้ตามแบบนี้พบมากในองค์การที่มีสภาพแวดล้อมของกฎระเบียบและอำนาจหน้าที่ที่เคร่งครัด
3. **ผู้ตามแบบวางเฉย** (Passive Follower) หมายถึง ผู้ตามที่ไม่มีการวิเคราะห์และไม่มีความคิดเป็นอิสระของตนเอง และไม่มีการทำงานแบบมีส่วนร่วมไม่มีการคิดวิเคราะห์ในการทำงาน ไม่มีความคิดริเริ่ม ทำงานสำเร็จเพียงตามคำสั่งเท่านั้น
4. **ผู้ตามแบบมีประสิทธิภาพ** (Effective Follower) หมายถึง เป็นผู้ตามที่รู้จักการคิดวิเคราะห์และมีความคิดเป็นอิสระของตนเองในการปฏิบัติงานในองค์การ ยอมเสี่ยงที่จะขัดแย้งกับผู้อื่นแม้แต่กับผู้นำเพื่อตอบสนองต่อผลลัพธ์หรือผลประโยชน์ของทุกคนได้อย่างดีที่สุด ในองค์การ ผู้ตามมีความสามารถในการควบคุมการทำงานด้วยตนเอง เขาทราบจุดแข็งและจุดอ่อนของตนเองและขององค์การ 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
ผู้ตามมีความสามารถในการปฏิบัติงานที่ยอดเยียม และมีการปฏิบัติงานที่ต่อเนื่องสอดคล้องกัน มีส่วนร่วมในการสร้างผลประโยชน์ร่วมกัน ตลอดจนสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างผู้นำและผู้ตาม

บทบาทของภาวะผู้ตาม

วิเชียร วิทย์อุดม (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 เป็นผู้ที่ยึดมั่นทัศนคติภาพและอำนาจที่จำเป็นสำหรับตนในการทำงานให้บรรลุเป้าหมาย

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
หรือส่วนรวมหรือขัดหลักการสัจยัซื่อถือคุณธรรม 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 เป็นผู้ที่เชื่อถือ

และไม่กลัวที่จะพูดถึงความผิดพลาดของตัวเอง

กลยุทธ์ของผู้ตามที่มีประสิทธิผล

เดฟ (Daft) ได้เสนอกกลยุทธ์ที่มีประสิทธิผลที่ผู้ตามสามารถใช้ในการเกิดอิทธิพลต่อผู้นำของตน 4 ประการดังนี้

1. การเป็นแหล่งวิทยาการแก่ผู้นำ (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

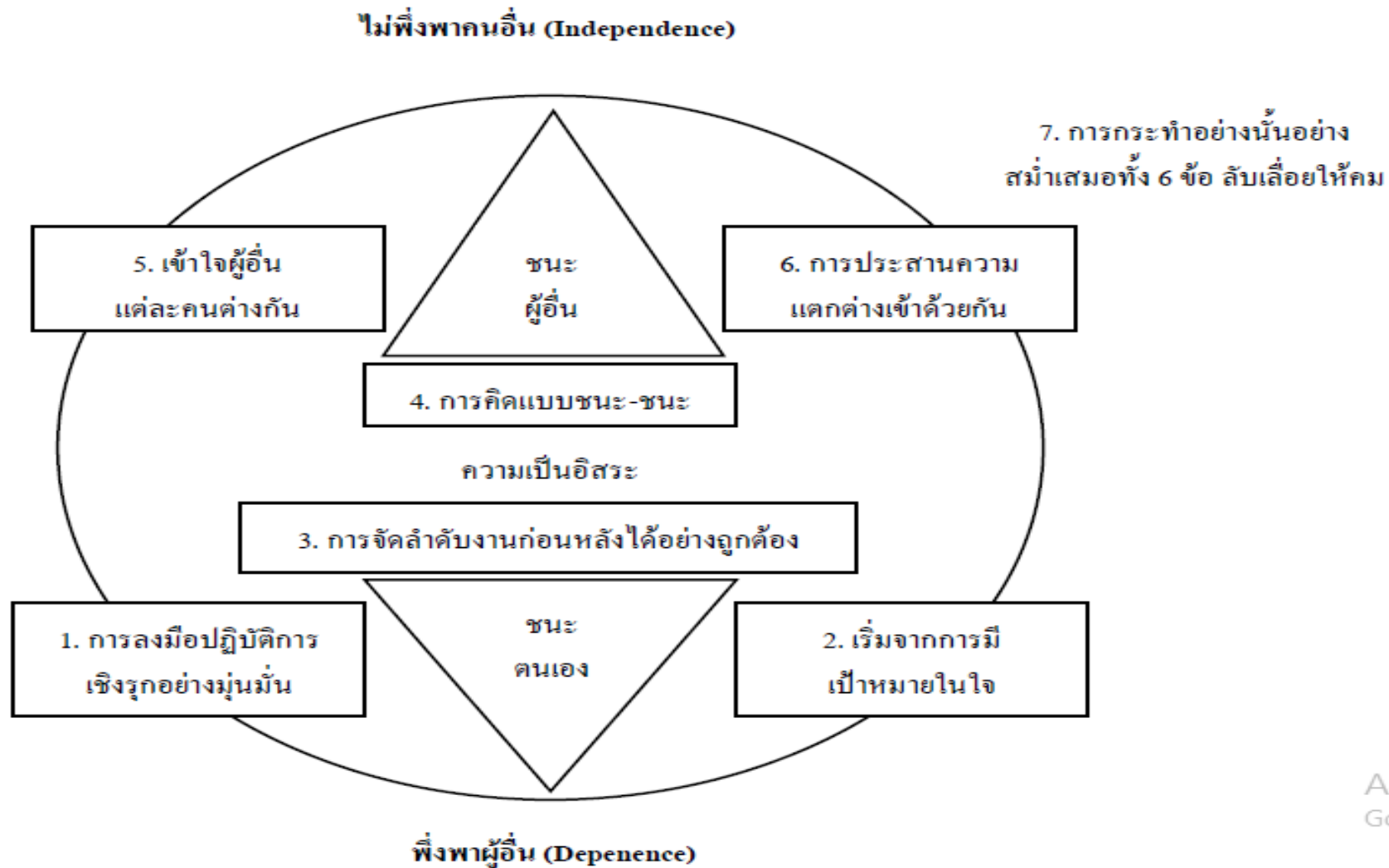
4. การมองผู้นำตามความเป็นจริง (View the leader realistically) ผู้นำต้องได้รับความไว้วางใจสูง

สร้างแรงบันดาลใจให้กับผู้ตามเพื่อให้อุทิศตน และมีประสิทธิผลในทุกๆ เรื่องที่จะก่อให้เกิดผลดีต่อองค์การ

ผู้นำต้องสามารถเปลี่ยนแปลงบทบาทจากผู้นำที่เป็นทางการให้เป็นผู้ที่มีประสบการณ์

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. เข้าใจคนอื่นก่อนจะให้คนอื่นเข้าใจเรา
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