

บทที่ 7

ภาวะผู้ตาม

บทนำ

เมื่อมีภาวะผู้นำก็ต้องมีภาวะผู้ตามเพราะทั้ง 2 ภาวะนี้เป็นสิ่งคู่กันจะต้องไปด้วยกันอยู่ด้วยกัน คิดด้วยกันและทำงานด้วยกันเพียงแต่สถานภาพตำแหน่งที่แตกต่างกัน บทบาทหน้าที่ที่แตกต่างกันแต่สามารถร่วมกันคิด ร่วมกันทำงานในบางเรื่องบางอย่างได้ในองค์กร ดังนั้น เมื่อคนทั้งสองคนจะต้องทำงานร่วมกันจะพูดถึงเฉพาะภาวะผู้นำเท่านั้นคงจะไม่สมบูรณ์เหมือนกัน มีหลายคนพูดหลังจากเคยได้ยินเคยได้ฟัง และเคยไปร่วมกิจกรรม โรงเรียนผู้นำของพลตรีจำลอง ศรีเมือง ที่จังหวัดกาญจนบุรี ได้มีการพูดว่า เมืองไทยนี้มีแต่โรงเรียนผู้นำ โรงเรียนนายอำเภอ สถาบันฝึกอบรมผู้บริหาร แต่ที่จริงแล้วในโรงเรียนเหล่านั้นหรือหน่วยงานเหล่านั้นมิได้พูดถึงผู้นำเพียงอย่างเดียว แต่ยังพูดถึงผู้ตามหรือเมื่ออยู่กันหรือพบกันผู้ตามที่มีลักษณะต่างๆ อาจเป็นพฤติกรรมที่พึงประสงค์หรือไม่พึงประสงค์ก็ได้ ตัวผู้นำเองจะมีหลักการทฤษฎีจิตวิทยาอย่างไรที่จะบริหารงาน บริหารองค์กร ไปสู่เป้าหมายคือผลสำเร็จ ได้ก็ต้องมีแนวทางหรือวิธีการบริหารที่จะทำให้คนเหล่านั้นให้ความร่วมมือ ดังนั้น ในบทนี้จึงได้นำเอาภาวะผู้ตามและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มากล่าวไว้ตามลำดับดังนี้

ความสำคัญของภาวะผู้ตาม

ตามที่กล่าวมาแล้วว่าในทุกหน่วยงานหรือทุกองค์กรจะต้องมีทั้งผู้นำและผู้ตามจะมีเพียงฝ่ายหนึ่งฝ่ายเดียวย่อมเป็นไปไม่ได้ เมื่อเป็นเช่นนั้นการบริหารงานในองค์กรจะบรรลุเป้าหมายได้ส่วนหนึ่งจึงต้องมาจากผู้ตามที่มีความรู้ ความสามารถ มีทักษะ มีประสบการณ์ จึงมีนักวิชาการกล่าวถึงความสำคัญและบทบาทของภาวะผู้ตาม ดังนี้

สุเทพ พงศ์ศิริวัฒน์ (2545 : 193-194) กล่าวว่า ภาวะผู้ตาม (Followership) มีความสำคัญและเกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำ (Leadership) ด้วยเหตุผลหลายประการ ประการแรก ทั้งภาวะผู้นำและภาวะผู้ตามต่างเป็นบทบาทพื้นฐานของบุคคลที่แสดงสลับสับเปลี่ยนกันตามสถานการณ์อยู่ตลอดเวลา กล่าวคือ มนุษย์ทุกคนรวมทั้งคนที่เป็ผู้นำล้วนแต่เคยเป็นผู้ตามมาก่อนในช่วงใดช่วงหนึ่งของชีวิต และโดยความจริงคนส่วนใหญ่แม้จะดำรงตำแหน่งที่มีอำนาจสูง แต่ก็ยังมีบุคคลที่อยู่ในฐานะเป็นนายหรือผู้บังคับบัญชาเหนือตนขึ้นไปอีกเช่นกัน จึงกล่าวได้ว่า คนเรามีโอกาสในการเป็นผู้ตามได้บ่อยมากกว่าที่จะเป็นผู้นำ

ประการที่สอง เมื่อเราย้อนนึกถึงนิยามของคำว่า “ภาวะผู้นำ” ซึ่งหมายถึง ความสัมพันธ์เชิงการมีอิทธิพลต่อกันระหว่างผู้นำกับผู้ตาม นั้นแสดงว่าในตำแหน่งของการเป็นผู้นำนั้นบุคคลผู้นี้จะได้รับอิทธิพลที่เป็นผลการกระทำและเจตคติของผู้ตามจากข้อเท็จจริงที่ชัดเจนในประเด็นนี้ จะเห็นว่าทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์เกือบทุกทฤษฎี จะมีแนวคิดตรงกันคือ ผู้นำจะต้องปรับพฤติกรรมของตนให้สอดคล้องกับสถานการณ์ โดยเฉพาะคือผู้ตามของตน ด้วยเหตุนี้ ลักษณะของความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตามจึงเป็นกระบวนการที่ผกผันกัน (Reciprocity) ในแง่การแลกเปลี่ยนการมีอิทธิพลต่อกัน (Mutual Exchange of Influence) อิทธิพลที่ผู้ตามมีต่อผู้นำสามารถช่วยส่งเสริมผู้นำ หรืออาจตรงข้ามคือช่วยตอกย้ำจุดอ่อนของผู้นำมากยิ่งขึ้นได้เช่นกัน

ประการที่สาม พบว่าคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของการเป็นผู้นำที่ดีเป็นคุณลักษณะอย่างเดียวกับที่พบในผู้ตามที่มีประสิทธิผล (Effective Follower) เช่น คุณลักษณะด้านการริเริ่ม ความเป็นอิสระหรือความสามารถพึ่งพาตนเอง ความผูกพันต่อเป้าหมายร่วม ความกล้า เป็นต้น นอกจากนี้ผู้ตามยังสามารถแสดงความเห็นอกเห็นใจสนับสนุนผู้นำ รวมทั้งแสดงการทำทนายต่อผู้นำที่ถูกต้องค่านิยม และวัตถุประสงค์ขององค์กร ซึ่งก็ไม่มี ความแตกต่างมากนัก กับบทบาทของผู้นำ ทั้งผู้นำและผู้ตามต่างสามารถแสดงบทบาทเชิงรุก (Proactive) ในการร่วมกันทำให้วิสัยทัศน์เป็นจริงขึ้นมาได้ ด้วยเหตุนี้ในการบริหารจัดการยุคปัจจุบัน องค์กรส่วนใหญ่จึงพูดถึงเรื่องการมอบอำนาจ ความรับผิดชอบการตัดสินใจ (Empowerment) แก่พนักงานมากยิ่งขึ้น เพราะเป็นกระบวนการที่ทำให้องค์กรได้รับประโยชน์จากความรู้ริเริ่มและความสามารถของพนักงานสูงขึ้น รวมทั้งได้รับการร่วมมือสนับสนุนต่อผู้นำมากขึ้น ทำให้การประเด็นปัญหาและการขัดแย้งกับผู้นำลดน้อยลง ดังนั้น จึงกล่าวได้ว่า การปฏิบัติงานของผู้ตามที่ดี การปฏิบัติงานของผู้นำและองค์กรที่ดี ต่างเป็นตัวแปรที่พึ่งพาซึ่งกันและกัน ยิ่งในสถานการณ์ที่องค์กรทั้งหลายต่างมุ่งความเป็นเลิศในผลงานของผู้ตาม ด้วยการให้กลยุทธ์ มอบหมายอำนาจความรับผิดชอบการตัดสินใจ (Empower) แก่ผู้ตามมากเพียงไร ภาวะผู้ตามนับวันจะเป็นกระบวนการที่มีความสอดคล้องยิ่งขึ้น และกระบวนการใช้อิทธิพลเชิงผกผันในลักษณะของการเป็นหุ้นส่วน (Reciprocal Partnership) ที่เป็นองค์ประกอบของความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตาม จะยิ่งทวีความสำคัญที่ต้องได้รับความสนใจเพิ่มขึ้นอย่างแน่นอน

เนตรพัฒนา ยาวีราช (2550 : 162) ได้กล่าวว่า ผู้ตาม (Followership) มีความสำคัญต่อผู้นำ ด้วยเหตุผลหลายประการคือ ประการแรก ผู้นำและผู้ตามคือปัจจัยพื้นฐานของการทำงานร่วมกันภายใต้สภาวะการณ์ต่างๆ ทั้งผู้นำและผู้ตามต่างก็เป็นผู้ทำงานในเวลาเดียวกันทุกคนต่างมีอำนาจหน้าที่ต่างกัน ต่างก็มีหัวหน้าหรือผู้บังคับบัญชา ดังนั้น ทุกคนจึงมีความเป็นผู้ตามมากกว่าเป็นผู้นำด้วยเหตุผลดังกล่าว ประการที่สองคือจากที่ได้กล่าวไว้ว่าคำจำกัดความเป็นผู้นำหมายถึงการมีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกันระหว่างผู้นำและผู้ตามในการมีอิทธิพลในการโน้มน้าวจิตใจและสร้างทัศนคติ

ที่ทำให้ผู้อื่นปฏิบัติตาม ผู้นำจะต้องปรับพฤติกรรมให้เหมาะสมกับสถานการณ์ โดยเฉพาะอย่างยิ่งกับผู้ตาม ดังนั้น ธรรมชาติของความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตามก็ต้องพึ่งพาอาศัยกันและมีการแลกเปลี่ยนซึ่งกันและกัน ประการที่สามคือความปรารถนาของผู้นำคือประสิทธิภาพในการทำงานของผู้ตามที่สามารถสร้างผลงานที่คืบหน้าเป็นสิ่งที่ผู้นำปรารถนาที่จะได้จากผู้นำ การมีความคิดริเริ่ม การมีอิสระในการทำงาน การมีข้อผูกพันสัญญาที่จะทำงานให้สำเร็จตามเป้าหมาย และการสนับสนุนผู้ตาม เป็นสิ่งที่ผู้นำจะต้องสนับสนุนผู้ตามเพื่อให้พนักงานเกิดความกระตือรือร้นในการทำงาน

จากที่นักวิชาการกล่าวมานั้นจะเห็นได้ว่าทั้งผู้นำและผู้ตามมีความสัมพันธ์กันอย่างใกล้ชิด ต้องทำงานร่วมกันเพียงแต่บทบาทหน้าที่นั้นเป็นไปตามตำแหน่งหน้าที่ที่กำหนดไว้แต่ผู้นำมีความเข้าใจ เพราะผู้นำซึ่งก็ต้องผ่านความเป็นผู้ตามมาแล้วหรือในขณะที่อยู่ในองค์กรนี้ยังอาจเป็นผู้ตามในผู้นำอีกระดับหนึ่ง จึงถือว่าทุกฝ่ายมีความสำคัญทัดเทียมกันซึ่งจะแสดงบทบาทหน้าที่ของตนตามที่ได้รับมอบหมายเท่านั้น

รูปแบบของภาวะผู้ตาม

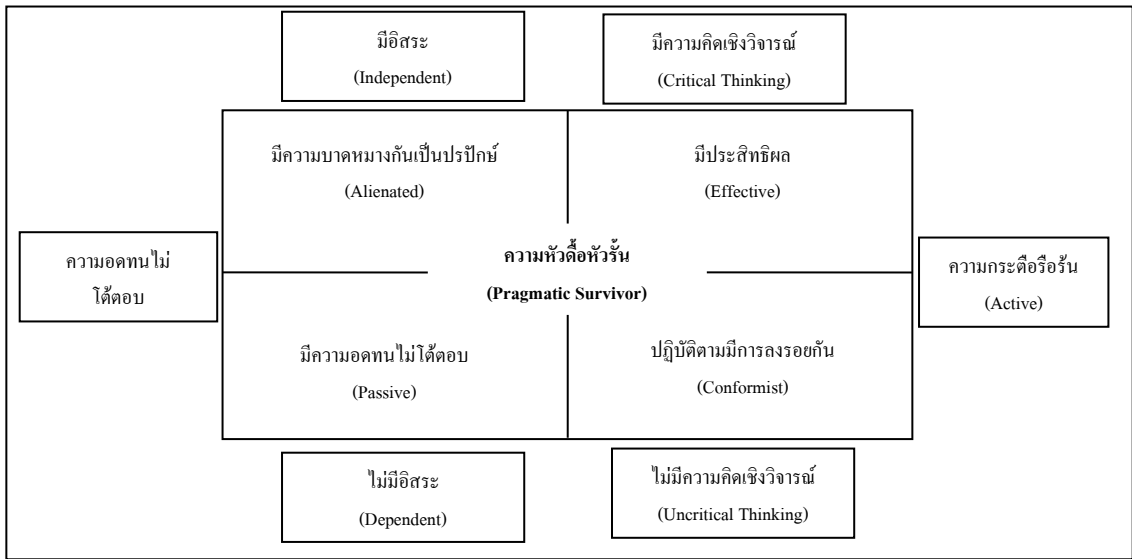
ภาวะผู้ตามแต่ละคนมีความแตกต่างกันทั้งด้านความคิด การกระทำ พฤติกรรม แม้จะอยู่ในองค์กรเดียวกันหรือต่างองค์กรย่อมจะมีลักษณะที่ต่างกันและเหมือนกันเป็นบางส่วนเท่านั้น โดยธรรมชาติต้องยอมรับว่า แม้แต่พี่น้องกันเกิดจากพ่อแม่เดียวกัน สามารถยืนยันได้เลยว่า ความคิด การกระทำและพฤติกรรมมีความแตกต่างกันอย่างแน่นอน ดังนั้น รูปแบบของผู้ตามย่อมจะมีความแตกต่างกัน ดังนักวิชาการได้กล่าวไว้ ดังนี้

รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2544 : 249-251) ได้กล่าวถึงรูปแบบของภาวะผู้ตามว่า รูปแบบของภาวะผู้ตาม (Styles of Followership) ภาวะผู้ตามถูกกำหนดขึ้นจากทัศนคติที่สำคัญ 2 ประการ คือ (1) ความกระฉับกระเฉงหรือความอดทนไม่ได้ตอบ (2) ความมีอิสระมีความคิดเชิงวิจารณ์ หรือ ไม่มีอิสระ ไม่มีความคิดเชิงวิจารณ์ โดยมีรายละเอียดดังนี้

ทัศนคติที่ 1 กล่าวถึงความมีอิทธิพล (Independent) มีความคิดเชิงวิจารณ์ (Critical Thinking) และความไม่มีอิสระ (Dependent) ไม่มีความคิดเชิงวิจารณ์ (Uncritical Thinking) เป็นการแสดงความคิดเห็นที่แสดงให้เห็นถึงพฤติกรรมของคนที่มีต่อความสำเร็จสู่เป้าหมายขององค์กร พวกเขาเชื่อมั่นถึงความสำคัญของการกระทำของพวกเขาเองและบุคคลอื่น โดยพิจารณาถึงวิธีการของการตัดสินใจตามวิสัยทัศน์ที่ผู้นำได้ให้ไว้ และนำเสนอข้อเสนอแนะต่างๆ ตลอดจนความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม

ทัศนคติที่ 2 กล่าวถึงความกระฉับกระเฉง (Active) กับพฤติกรรมการอดทนไม่ได้ตอบ (Passive) ดังนี้ (1) บุคคลที่มีความกระฉับกระเฉงคือบุคคลที่มีส่วนร่วมอย่างเต็มที่ให้กับองค์กร

ก่อให้เกิดพฤติกรรมที่ไม่จำกัดในการทำงาน แสดงให้เห็นถึงทักษะของความเป็นเจ้าของและความคิดริเริ่มในการแก้ปัญหา ตลอดจนการตัดสินใจที่ดี (2) บุคคลที่มีความมอทนไม่ได้ตอบสนองให้เห็นถึงความต้องการการควบคุมดูแลที่สม่ำเสมอ เพื่อให้เกิดความเป็นเลิศ บางครั้งความมอทนไม่ได้ตอบสนองมองคล้ายคนขี้เกียจ บุคคลที่มีความมอทนไม่ได้ตอบไม่ว่าจะทำอะไรก็ตามมักหลีกเลี่ยงความรับผิดชอบที่ตนได้รับจากทักษะ 2 ประการตามที่ได้กล่าวมาแล้วข้างต้น สามารถกำหนดรูปแบบภาวะผู้ตามได้ 5 รูปแบบ โดยมีรายละเอียดดังนี้



ภาพประกอบที่ 7.1 แสดงรูปแบบของภาวะผู้ตาม (Followership Styles)

ที่มา : รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2544 : 250)

จากภาพประกอบที่ 7.1 แสดงรูปแบบของภาวะผู้ตามสามารถอธิบายขยายความได้ดังนี้

1. ผู้ตามที่มีทำให้เกิดการบาดหมางเป็นปรปักษ์กัน (The Alienated Follower) เป็นผู้ตามที่มีความมอทนไม่ได้ตอบ มีความเป็นอิสระ เป็นนักวิพากษ์วิจารณ์ เป็นพวกที่ชอบหยิบยกข้อบกพร่องขององค์กรและบุคคลอื่นขึ้นมาวิพากษ์วิจารณ์ ทำการเยาะเย้ยต่างๆ นานา พวกเขามีความคิดอย่างอิสระเสรีแต่ไม่เข้าร่วมในการแก้ไขปัญหาหรือข้อบกพร่องที่พวกเขาารู้

2. ผู้ตามที่มีประสิทธิภาพ (The Effective Follower) ผู้ตามรูปแบบนี้จะมีมีความคิดเชิงวิจารณ์จึงสามารถวิพากษ์วิจารณ์ได้ และกระฉับกระเฉงกระตือรือร้นอยู่ในองค์กร ผู้ตามที่มีประสิทธิภาพจะไม่คำนึงถึงสถานภาพในองค์กร เป็นผู้ตามที่ไม่พยายามหลีกเลี่ยงการเสี่ยงภัยหรือความขัดแย้ง ยิ่งกว่านั้น ผู้ตามที่มีประสิทธิภาพจะมีความกล้าและมีความคิดริเริ่มที่จะให้มีการเปลี่ยนแปลงและกล้าเสี่ยง จึงทำให้เกิดความขัดแย้งกับบุคคลอื่นๆ รวมถึงผู้นำเพื่อรักษาผลประโยชน์ที่ดีที่สุดขององค์กรเอาไว้

3. ผู้ตามแบบหัวคือหัวรั้น (The Pragmatic Survivor) ผู้ตามรูปแบบนี้มีคุณสมบัติทั้ง 4 ด้าน โดยรักษาความเป็นกลางเอาไว้ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับสถานการณ์ใดก็ได้ที่คิดว่าดีที่สุดในการรักษาผลประโยชน์ของตนในตำแหน่งหน้าที่ของตนและทำให้มีการเสี่ยงภัยน้อยที่สุดผู้ตามสามารถกระทำได้แม้แต่ในขณะที่ยังคงอยู่ในภาวะวิกฤติพบว่ามีผู้ตามในรูปแบบนี้จำนวน 25-35 เปอร์เซ็นต์ของจำนวนพนักงานทั้งหมด

4. ผู้ตามที่มีความอดทนไม่ได้ตอบ (The Passive Follower) ผู้ตามรูปแบบนี้มักจะมี ความอดทนไม่ได้ตอบ ไม่วิพากษ์วิจารณ์ และไม่แสดงความคิดเห็น โดยปล่อยให้ผู้นำเป็นผู้คิดแทน

5. ผู้ตามที่มีความเห็นแบบลงรอยกันและปฏิบัติตาม (The Conformist) เป็นพวกที่กระตือรือร้นในการมีส่วนร่วมขององค์กร แต่มิได้ใช้ประโยชน์ด้านทักษะทางความคิดในเชิงวิพากษ์วิจารณ์กับพฤติกรรมการทำงานของเขาแต่อย่างใด พวกเขาเพียงปฏิบัติตามคำสั่งในการทำงานเป็นอย่างดี พวกนี้จะเข้าร่วมงานด้วยความตั้งใจ แต่ไม่ได้พิจารณาถึงความสัมพันธ์กับงานนั้นว่า จะต้องเสี่ยงภัย หรือเป็นอันตรายอย่างไรบ้าง ผู้ตามประเภทนี้คำนึงถึงการหลีกเลี่ยงความขัดแย้งเพียงอย่างเดียว คนที่กระทำตนในลักษณะนี้อาจเนื่องมาจากกฎระเบียบ ข้อบังคับ และสภาพแวดล้อมของผู้ใช้อำนาจหน้าที่ซึ่งผู้นำได้บอกกล่าวให้ผู้ตามได้ทราบ อันเป็นเหตุให้มีผู้ตามในรูปแบบนี้

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

1. ผู้ตามแบบห่างเหิน (Alienated Follower) ผู้ตามแบบนี้มีพฤติกรรมเฉื่อยชา (Passive) แต่มีความอิสระ (Independent) และมีความคิดสร้างสรรค์ (Critical Thinking) สูง ผู้ตามแบบห่างเหินส่วนมากเป็นผู้ตามที่มีประสิทธิผลซึ่งมีประสบการณ์และผ่านอุปสรรคต่างๆ มาก่อนแต่ต่อมาเกิดแตกหักกันขึ้นกับผู้บังคับบัญชา ด้วยเหตุนี้ ผู้ตามแบบนี้จึงใช้ความสามารถที่มีอยู่ของตนไปในการวิพากษ์วิจารณ์จุดอ่อน ขององค์กรและของผู้บังคับบัญชาตลอดถึงผู้อื่นด้วยการพูดจาเชิงเยาะเย้ยถากถาง ผู้ตามแบบห่างเหินมีความสามารถในการคิดอย่างอิสระ แต่จะไม่ยอมเข้าร่วมในการแก้ปัญหาหรือจุดบกพร่องที่ตนมองเห็นแต่อย่างใด

2. ผู้ตามแบบปรับตาม (Conformist Follower) เคลลี (Kelley, 1988) เรียกผู้ตามแบบนี้ว่า “ผู้ตามแบบครับผม” (Yes People) เป็นผู้ตามที่มีความกระตือรือร้น (Active) ในงาน ขององค์กรแต่ทำงานโดยขาดทักษะด้านความคิดสร้างสรรค์ ผู้ตามแบบปรับตามจะยินยอมทำตามคำสั่งโดยไม่คำนึงว่างานนั้นจะมีลักษณะอย่างไร เต็มใจเข้าร่วมโดยไม่ได้พิจารณาว่าผลที่ตามมาจากการทำตามคำสั่งนั้นจะเป็นอย่างไร บางครั้งแม้จะเป็นการเสี่ยงต่ออันตรายก็ตามสิ่งที่ผู้ตามแบบปรับตามกังวลมากที่สุดคือพยายามหลีกเลี่ยงความขัดแย้ง ผู้ตามแบบปรับตามเป็นผลผลิตที่เกิดจากระบบบริหารแบบเผด็จการที่

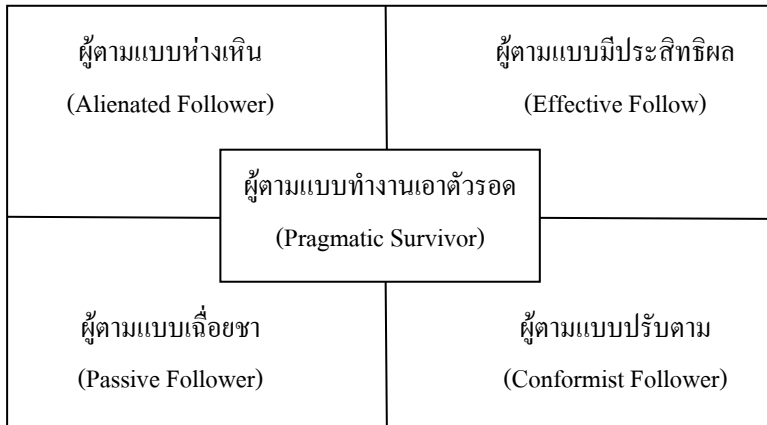
เข้มงวดในเรื่องกฎระเบียบ โดยมีผู้นำประเภทที่มองข้อเสนอแนะของลูกน้องว่าเป็นเรื่องคุกคามและทำ
ทายต่ออำนาจของตน

3. ผู้ตามแบบทำงานเอาตัวรอด (Pragmatic Survivor Follower) เป็นแบบภาวะผู้ตามที่อยู่ตรง
กลาง ซึ่งหมายความว่า ผู้ตามแบบนี้มีลักษณะของแบบผู้ตามทั้งสี่แบบ แต่จะเลือกใช้แบบหนึ่งแบบใด
ขึ้นอยู่กับสถานการณ์ขณะนั้นว่าแบบผู้ตามใดที่จะเอื้อประโยชน์แก่ตนได้มากที่สุดและมีความเสี่ยง
น้อยที่สุด ผู้ตามแบบทำงานเอาตัวรอดจะเกิดมากในขณะที่ต้องดำรงอยู่ในสภาวะกำลังสิ้นหวัง ผู้ตาม
ต่างดิ้นรนตนเองโดยทำอะไรก็ได้เพื่อให้ตนอยู่รอดได้ โดยปกปิดกิจการต่างๆ ไปจะมีพนักงาน
ประมาณ 25-35 เปอร์เซ็นต์ที่มีแนวโน้มจะเป็นผู้ตามแบบทำงานเอาตัวรอดที่พยายามหลีกเลี่ยงการ
เสี่ยงเพื่อรักษาสถานภาพเดิมของตนไว้ โดยยึดถือคำขวัญว่า “ปลอดภัยไว้ดีกว่าต้องเสียใจภายหลัง”
(Better Safe Than Sorry) เป็นผู้ตามที่ไว้ใจคนที่แน่นอนของตนแต่จะเปลี่ยนไปตามสิ่งแวดล้อม เพื่อ
ความอยู่รอดของตนเฉกเช่นจิ้งจกเปลี่ยนสี บุคคลประเภทนี้มักพบในวงการราชการที่มีระบบการ
โยกย้ายไปดำรงตำแหน่งในวาระสั้น คนเหล่านี้รู้เส้นทางเดินของอาชีพในอนาคตที่แน่นอนของตน
แล้ว จึงมักทำงานแบบประคองตัวและเป็นงานระยะสั้นที่เสี่ยงต่อการผิดพลาดน้อย แต่สร้างความ
พอใจแก่คนที่เกี่ยวข้องมากกว่าเป็นการวางพื้นฐานที่ดีให้แก่งานในระยะยาวต่อไปขององค์กร และ
มักจะเป็นเหตุผลทางการเมืองมากกว่าประสิทธิผลแท้จริงของงาน

4. ผู้ตามแบบเฉื่อยชา (Passive Follower) เป็นผู้ตามที่ขาดทั้งความเป็นอิสระ (ชอบพึ่งพาผู้อื่น)
และความคิดสร้างสรรค์ เพราะไม่ชอบการรับผิดชอบ ทำงานเท่าที่ได้รับมอบหมาย แล้วหยุด หากจะ
ให้ทำต่อต้องบอกหรือสั่งใหม่ และกว่างานจะคืบหน้าได้ต้องใช้การติดตามตรวจสอบอย่างใกล้ชิด ผู้
ตามแบบนี้ปล่อยให้งานการใช้ความคิดเป็นภาระของผู้นำฝ่ายเดียวเท่านั้น อย่างไรก็ตามมีผู้ให้
ความเห็นว่าการที่ผู้ตามมีพฤติกรรมเช่นนี้เป็นผลมาจากการที่ผู้นำใช้วิธีการควบคุมมากเกินไป และใช้
การลงโทษเมื่อผู้ตามทำผิด

5. ผู้ตามแบบมีประสิทธิภาพ (Effective Follower) ผู้ตามประเภทนี้คือยอดปรารถนาของ
องค์กร เป็นผู้ที่มีความใส่ใจและความเต็มใจต่อการปฏิบัติงานสูง ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญที่ทำให้องค์กรมี
ประสิทธิภาพ เป็นบุคคลที่มีความสามารถในการบริหารจัดการงานได้ด้วยตนเอง (Self-management) มี
ความสามารถวิเคราะห์เห็นจุดอ่อนและจุดแข็งของตนเองและขององค์กรได้อย่างถูกต้อง เป็นผู้ทำให้
ความสำคัญของเรื่องส่วนรวมมากกว่าเรื่องส่วนตัว เป็นผู้ที่มีความสามารถในการทำงานสูง ทำให้ได้
ข้อยุติที่ดีและเกิดผลกระทบในเชิงบวก เนื่องจากผู้ตามแบบมีประสิทธิภาพมีความสำคัญต่อความสำเร็จ
และความเจริญก้าวหน้าขององค์กร การแยกกล่าวในรายละเอียดของคุณลักษณะผู้นำประเภทนี้จึงมี
ความจำเป็นและเกิดประโยชน์ต่อการพัฒนาและการรักษาผู้ตามดังกล่าว ดังจะขอกกล่าวต่อไปนี้โดย

ขอเน้นในส่วนของผู้ตามแบบมีประสิทธิผลเป็นส่วนใหญ่จากผู้นำทั้ง 5 รูปแบบนั้นสามารถที่จะแสดงภาพประกอบได้ดังนี้



ภาพประกอบที่ 7.2 แบบภาวะผู้ตาม (Followership Style)

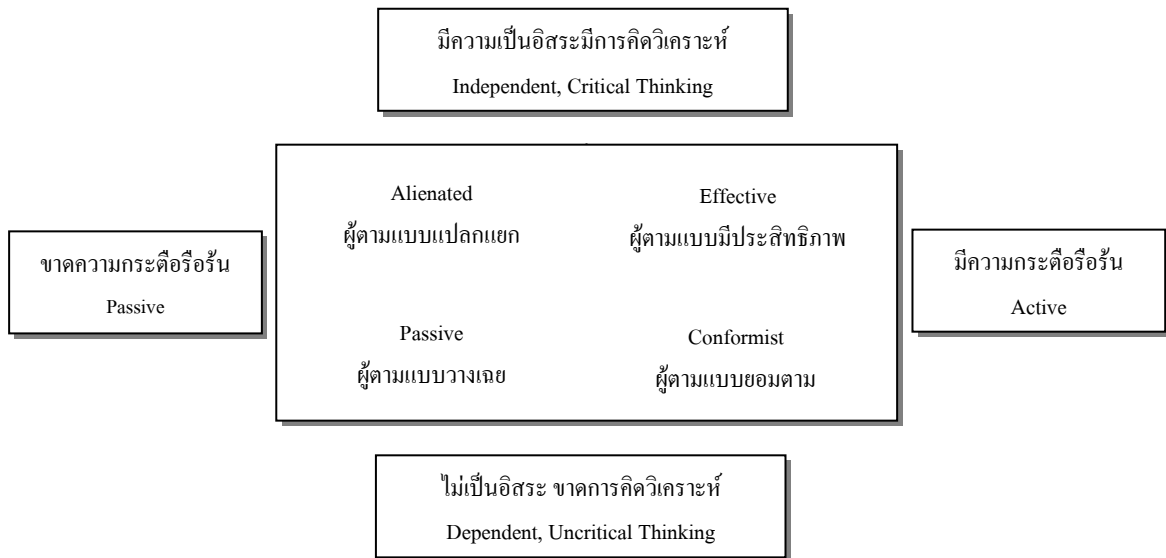
ที่มา : สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2545 : 195)

เนตร์พัฒนา ยาวีราช (2550 : 162-164) ได้กล่าวถึงรูปแบบของผู้ตามไว้ว่า จากการศึกษา รูปแบบต่างๆ ของผู้ตาม ได้มีการจัดรูปแบบของผู้ตามออกเป็นกลุ่มๆ โดยจำแนกผู้ตามออกเป็นมิติต่างๆ 2 มิติ คือ ผู้ตามที่มีความคิดวิเคราะห์ (Critical Thinking) และ ผู้ตามที่ไม่มีความคิดวิเคราะห์ (Uncritical Thinking) ดังมีรายละเอียด ดังนี้

การมีความคิดวิเคราะห์ หมายถึง การที่ผู้ตามรู้จักการใช้ความคิดในการทำงาน มีความคิดเป็นอิสระในการทำงาน ส่วนผู้ตามที่ไม่มีความคิดวิเคราะห์หมายถึงการที่ผู้ตามไม่รู้จักการใช้ความคิดในการทำงาน ขาดความเป็นอิสระในการทำงาน จากการศึกษาพบว่าผู้ตามที่มีความคิดเป็นอิสระในการทำงานมีผลต่อความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กร ผู้ตามจะรับรู้ความสำคัญของการทำงานของตนเองและการทำงานร่วมกับผู้อื่น ผู้ตามสามารถทราบถึงผลที่เกิดจากทำงานมีการคิดวิเคราะห์การทำงาน มีความคิดริเริ่มและนวัตกรรมใหม่ๆ ในการทำงานอยู่เสมอ ในทางกลับกัน ผู้ตามที่ไม่มีความคิดวิเคราะห์จะไม่สร้างสิ่งที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กร แต่จะยอมรับความคิดของผู้นำโดยปราศจากการใช้ความคิด สิ่งใหม่ๆ

จากการศึกษา พบว่า ผู้ตามมีสองชนิดคือผู้ตามที่มีพฤติกรรมแบบกระตือรือร้น (Active) และ พฤติกรรมแบบวางเฉย หรือรอรับคำสั่ง (Passive) ผู้ตามที่มีพฤติกรรมแบบกระตือรือร้น (Active) มักจะมีส่วนร่วมในการทำงานอย่างเต็มที่ในองค์กร พนักงานมีพฤติกรรมที่ไม่จำกัดขอบเขตในการทำงาน ทำงานด้วยความรู้สึกเป็นเจ้าของและริเริ่มแก้ไขปัญหาและมีการตัดสินใจด้วยตนเอง ส่วนผู้ตามที่มีพฤติกรรมแบบ Passive มีลักษณะต้องการการสั่งการจากหัวหน้างาน มักมีพฤติกรรม

เกียจคร้านไม่ทำอะไรและไม่ต้องการอะไรหลีกเลี่ยงความรับผิดชอบ พฤติกรรมทั้งสองแบบนี้ เป็นปัจจัยในการพิจารณาว่าผู้ตามเป็นผู้ตามแบบใด ได้แก่ ผู้ตามแบบแปลกแยก (Alienated Followers) หรือผู้ตามแบบวางเฉย (Passive Follower) หรือผู้ตามแบบยอมตาม (Conformist) หรือผู้ตามที่มีประสิทธิภาพ (Effective Follower) ดังภาพประกอบที่ 7.3



ภาพประกอบที่ 7.3 แสดงลักษณะผู้ตามที่คิดวิเคราะห์และไม่คิดวิเคราะห์
ที่มา : เนตร์พัฒนา ยาวีราช (2550 : 163)

จากภาพประกอบที่ 7.3 แสดงลักษณะผู้ตามที่คิดวิเคราะห์และไม่คิดวิเคราะห์สามารถอธิบาย ขยายความ ได้ดังนี้

1. ผู้ตามแบบแปลกแยก (Alienated Follower) หมายถึง ผู้ตามที่มีความเป็นอิสระในการทำงาน มีความคิดวิเคราะห์ ผู้ตามแบบแปลกแยกมักจะมีประสิทธิภาพในการทำงาน โดยใช้ประสบการณ์ที่ ผ่านมาและแก้ปัญหาอุปสรรคต่างๆ แต่มักไม่มีส่วนร่วมในการแก้ปัญหาพร้อมกับผู้อื่นขาดการทำงาน ร่วมกันมักทำตามความคิดเห็นของตนเอง ขาดการทำงานเป็นทีม

2. ผู้ตามแบบยอมตาม (Conformist) หมายถึง ผู้ตามที่มีส่วนร่วมทำงานในองค์กร โดยไม่ได้ ใช้ทักษะในการคิดวิเคราะห์ในพฤติกรรมการทำงานของตนเอง หรือเป็นผู้ตามที่รับคำสั่งโดยไม่เข้าใจ ลักษณะของงาน แต่มีความเต็มใจที่จะมีส่วนร่วมแต่ปราศจากการพิจารณาว่าอะไรควรทำหรือไม่ควร ทำ ผู้ตามชนิดนี้มักหลีกเลี่ยงความขัดแย้ง ผู้ตามแบบนี้พบว่ามีมากในองค์กรที่มีสภาพแวดล้อมของ กฎระเบียบและอำนาจหน้าที่ที่เคร่งครัดซึ่งทำให้ผู้นำสั่งการพนักงานได้โดยง่าย

3. ผู้ตามแบบวางเฉย (Passive Follower) หมายถึง ผู้ตามที่ไม่มีการวิเคราะห์และไม่มีความคิด เป็นอิสระของตนเองและไม่มีการทำงานแบบมีส่วนร่วม แต่มีลักษณะที่ไม่แสดงพฤติกรรมอะไร

หรือไม่มีการคิดวิเคราะห์ในการทำงานไม่มีความคิดริเริ่มและไม่มีความใส่ใจแห่งความรับผิดชอบ การทำงานจำกัดเพียงแค่ว่าจะถูกบอกให้ทำอะไรเท่านั้นและทำงานสำเร็จเพียงตามคำสั่งเท่านั้น ผู้ตามแบบนี้ปล่อยให้ผู้นำคิดเองเพียงลำพังเท่านั้นโดยไม่เข้ามามีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็น

4. ผู้ตามแบบมีประสิทธิภาพ (Effective Follower) หมายถึง เป็นผู้ตามที่รู้จักการคิดวิเคราะห์ และมีความคิดเป็นอิสระของตนเองในการปฏิบัติงานในองค์กร ผู้ตามที่มีประสิทธิผลมีพฤติกรรมเช่นเดียวกับคนอื่นๆ เขาจะไม่หลีกเลี่ยงความเลื่องหรือความขัดแย้งแต่จะส่งเสริมให้เกิดการเปลี่ยนแปลงโดยตนเอง ยอมเสี่ยงที่จะขัดแย้งกับผู้อื่นแม้แต่กับผู้นำเพื่อตอบสนองต่อผลลัพธ์หรือผลประโยชน์ของทุกคนได้อย่างดีที่สุดในองค์กร ในด้านของความเต็มใจและจิตใจในการทำงาน ผู้ตามแบบนี้มีประสิทธิภาพมีความสามารถในการควบคุมการทำงานด้วยตนเอง เขาทรานจบแข็งและจุดอ่อนของตนเองและขององค์กร เขาจะพยายามทำงานที่ใหญ่โตและทำงานอย่างมีศักยภาพสูง มีผลลัพธ์เป็นที่น่าพอใจและมีผลในทางบวกต่อองค์กร

จากที่กล่าวถึงรูปแบบของภาวะผู้ตามนั้นจะพบว่า การจัดแบ่งรูปแบบของภาวะผู้ตามเป็นการแบ่งตามลักษณะการทำงานความรับผิดชอบหรือพฤติกรรมเป็นสำคัญ คือ ผู้ตามที่มีความกระตือรือร้นหรือความอดทนไม่ได้ตอบและผู้ตามที่มีความเป็นอิสระมีความคิดเชิงวิจารณ์หรือไม่มีอิสระไม่มีความคิดเชิงวิจารณ์ นอกจากนั้นยังแบ่งแยกออกอีกเป็น 2 มิติ คือ ผู้ตามที่มีความคิดวิเคราะห์และผู้ตามที่ไม่มีความคิดวิเคราะห์ สรุปได้ว่า ผู้ตามประเภทหนึ่ง คือ ผู้ตามที่ผู้นำต้องติดตามตรวจสอบเสนอแนะอย่างใกล้ชิด แต่ผู้ตามอีกประเภทหนึ่ง คือ ผู้ตามที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งเป็นที่มุ่งหวังของผู้นำและองค์กรได้

ความต้องการของผู้ตาม

ตามที่เข้าใจกันโดยทั่วไปว่ามนุษย์มีความต้องการเป็นธรรมชาติด้วยกันทุกคน สิ่งที่ต้องการอันดับแรกๆ คนมีเหมือนกันคือความต้องการทางร่างกาย แต่ความต้องการอย่างอื่นจะขึ้นอยู่กับปัจจัยอื่นๆ เช่น ช่วงของวัน สถานภาพของแต่ละคน สิ่งกระตุ้นที่แตกต่างกันไปเช่นเดียวกับผู้ตามหรือผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาของหน่วยงานก็ย่อมมีความต้องการในสิ่งที่จะตอบสนองตัวเอง เพื่อให้ชีวิตประสบความสำเร็จตามที่ตนเองใฝ่ฝันไว้ จึงมีนักวิชาการเสนอแนวความคิดดังนี้

สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2545 : 211-212) ได้กล่าวว่า จากการที่ คูซส์และโพสเนอร์ (Kouzes and Posner) ได้ทำการวิจัยความคาดหวังของผู้ตามเกี่ยวกับคุณลักษณะที่พึงปรารถนาของผู้นำ ดังตารางที่ 7.1 ซึ่งปรากฏว่า คุณลักษณะที่พึงปรารถนาสูงสุดตามลำดับของผู้นำ 4 ประการ ในทัศนะของผู้ตาม ได้แก่ ความซื่อสัตย์ (Honesty) การคิดไปข้างหน้า (Forward-Thinking) ความสามารถคลี่คลาย (Inspiring) และความสามารถ (Competence) โดยผู้ตามเห็นว่าผู้นำของตนควรเป็นบุคคลที่น่าให้ความเชื่อถือ

ไว้วางใจ มีความสามารถในการสร้างวิสัยทัศน์ในอนาคตให้แก่องค์กรของตนได้ มีความสามารถในการคลอใจผู้อื่นให้เกิดการทุ่มเท และมีความสามารถและมีประสิทธิผลในงานต่างๆ ที่จะส่งผลกระทบต่อองค์กร โดยเฉพาะคุณลักษณะด้านความสามารถนั้น ผู้ตามส่วนใหญ่เห็นว่า ผู้นำของตนควรเปลี่ยนจากความสามารถตามบทบาทผู้นำแบบทางการไปเป็นความเชี่ยวชาญ (Expertise) ที่เป็นลักษณะเฉพาะขององค์กรนั้น

ตารางที่ 7.1 ลำดับความสำคัญของคุณลักษณะที่พึงปรารถนาในทัศนะของผู้ตาม

คุณลักษณะผู้นำที่พึงปรารถนา	คุณลักษณะเพื่อนร่วมงาน (ผู้ตาม) ที่พึงปรารถนา
1. มีความซื่อสัตย์ (Honest)	1. มีความซื่อสัตย์ (Honest)
2. คิดไปข้างหน้า (Forward-Thinking)	2. ให้ความร่วมมือ (Cooperative)
3. มีความสามารถคลอใจ (Inspiring)	3. สามารถพึ่งพาได้ (Dependable)
4. มีความสามารถ (Competent)	4. มีความสามารถ (Competent)

ที่มา : สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2545 : 211)

ส่วนคุณลักษณะที่พึงปรารถนาของเพื่อนร่วมงาน (ผู้ตามด้วยกัน) ในทัศนะของผู้ตามนั้น ผู้ตามส่วนใหญ่เห็นว่าเพื่อนร่วมงานของตนควรมีคุณลักษณะสำคัญ 4 ประการ ได้แก่ มีความซื่อสัตย์ และมีความสามารถแต่จะต้องเป็นผู้ที่สามารถพึ่งพาและให้ความร่วมมือได้อีกด้วย จะเห็นว่าคุณลักษณะที่พึงปรารถนาที่เหมือนกันทั้งในผู้นำและในเพื่อนร่วมงานอยู่ 2 ประการคือ การมีความซื่อสัตย์และการมีความสามารถ แต่ผู้ตามเองต้องการเพื่อนของตนเป็นคนที่สามารถพึ่งพาได้และให้ความร่วมมือมากกว่าการมีความสามารถในการคิดไปข้างหน้าและการมีความสามารถคลอใจ ดังนั้น จุดสำคัญด้านคุณลักษณะที่ใช้ในการแบ่งบทบาทของผู้นำออกจากบทบาทของผู้ตามจึงมิใช่เรื่องอำนาจที่เป็นทางการ (Authority) ความรู้ (Knowledge) และอำนาจส่วนบุคคล (Power) ซึ่งเป็นเกณฑ์แบบเก่าอย่างที่เคยใช้กันมา แต่สิ่งทำให้แบ่งแยกออกกันได้ชัดเจนก็คือในแง่กิจกรรมของผู้นำที่มุ่งเน้นด้านวิสัยทัศน์และการคลอใจในการบรรลุวิสัยทัศน์แก่ผู้อื่นมากกว่า หรืออาจกล่าวอีกนัยหนึ่งได้ว่า องค์กรใดก็ตามที่พบว่า มีประสิทธิผลมักจะมีผู้ตามที่มีประสิทธิผลภายใต้การนำของผู้นำที่มุ่งความเปลี่ยนแปลงและการก้าวไปข้างหน้าเป็นสำคัญ ทั้งนี้เพราะผู้ตามส่วนใหญ่ไม่ต้องการใช้อำนาจที่จะทำให้ตนกลายเป็นผู้ตามแบบห่างเหิน ผู้ตามแบบปรับตาม ผู้ตามแบบเฉื่อยชา หรือผู้ตามแบบทำงานเอาตัวรอดดังกล่าวมาแล้ว ในทัศนะของผู้ตามมองบทบาทตนเองแตกต่างกับผู้นำในแง่ที่ผู้นำมีบทบาทต้องรับผิดชอบต่อการมองไปในอนาคตและการคลอใจผู้อื่น ผลงานวิจัยสำรวจตามตารางดังกล่าวจึงเป็น

เครื่องยืนยันว่า ผู้นำและผู้ตามต่างแสดงพฤติกรรมของบทบาทที่แตกต่างกันในสถานการณ์หนึ่งๆ แต่พฤติกรรมที่มีประสิทธิผลของทั้งสองฝ่ายมักจะเหมือนและซ้ำซ้อนกัน

วิเชียร วิทยอุดม (2549 : 53-54) ได้กล่าวถึงความต้องการของผู้ตามไว้ว่า ผู้ตามมีความคาดหวังเกี่ยวกับคุณลักษณะที่พึงปรารถนาของผู้ตาม แสดงให้เห็นทางเลือก 4 ทางเลือกในลำดับสูงสุดที่ได้จากการสำรวจของผู้ตามเกี่ยวกับอะไรที่เขาพึงปรารถนาในตัวผู้นำและผู้ร่วมงาน

ผู้ตามต้องการผู้นำของพวกเขาที่มีความซื่อสัตย์ (Honesty) มีความคิดไปข้างหน้า (Forward-Thinking) มีแรงคลใจ (Inspiring) และมีความสามารถ (Competent) ผู้นำจะต้องมีค่าแก่การเชื่อถือมองเห็นอนาคตขององค์กร สามารถสร้างแรงคลใจให้ผู้อื่นทุ่มเทและใช้ความสามารถและให้เกิดประสิทธิผลในสิ่งที่จะมีผลกระทบต่อองค์กร ในส่วนของความสามารถบทบาทของผู้นำก็อาจจะเปลี่ยนจากผู้นำอย่างเป็นทางการไปเป็นบุคคลที่มีความเชี่ยวชาญ โดยเฉพาะในหน้าที่รับผิดชอบดูแล

ผู้ตามต้องการเพื่อนร่วมงานของผู้ตามที่มีความซื่อสัตย์ (Honest) และมีความสามารถ (Competent) แต่จะต้องเป็นผู้ที่สามารถพึ่งพา (Dependable) และให้ความร่วมมือได้ (Cooperative) ด้วยเหตุนี้ความพึงปรารถนาของผู้ร่วมงานและผู้นำจะมีคุณลักษณะความต้องการเหมือนกันอยู่ 2 อย่าง คือ มีความซื่อสัตย์ (Honest) และมีความสามารถ (Competent) อย่างไรก็ตามผู้ตามเองก็ต้องการผู้ตามที่สามารถพึ่งพาได้ และให้ความร่วมมือได้ (Dependable and Cooperative) ยิ่งไปกว่าการที่มีความคิดไปข้างหน้า (Forward-Thinking) และการมีแรงคลใจ (Inspiring) คุณลักษณะเด่นที่แสดงให้เห็นถึงการแบ่งแยกบทบาทของความเป็นผู้นำจากบทบาทของความเป็นผู้ตาม จึงไม่ใช่เป็นเรื่องอำนาจหน้าที่ตามตำแหน่ง (Authority) ความรู้ (Knowledge) อำนาจ (Power) หรือเกณฑ์แบบเก่านั้นๆ ที่ผู้ตามไม่ได้นำมาใช้เป็นเครื่องวัด สิ่งที่ทำให้มีการแบ่งแยกบทบาทได้อย่างชัดเจน คือ กิจกรรมที่สนับสนุนให้เกิดวิสัยทัศน์และแรงคลใจอื่นที่ทำให้บรรลุถึงวิสัยทัศน์ ในที่จริงแล้วองค์กรใดๆ ที่มีผู้ตามที่มีประสิทธิผลก็จะชักนำให้ผู้นำมีส่วนสำคัญอย่างมากต่อการเปลี่ยนแปลง (Change) และความหวังที่จะช่วยให้แต่ละคนมีความกล้า อันเป็นผลเนื่องมาจากการเปิดหลักสูตรที่มีความยากของการปฏิบัติบ่อยครั้งของเหตุการณ์ในอดีตได้ทดสอบถึงความกล้าหาญของแต่ละคน ทำให้พฤติกรรมความกล้าหาญที่อาจจะเกิดขึ้นในอนาคตเป็นเรื่องที่ง่ายขึ้น ค่านิยมส่วนบุคคลของแต่ละคนจะช่วยให้ก่อเกิดความกล้าหาญที่จะกระทำ ความผูกพันที่มีต่อเพื่อนและความเกี่ยวพันกันอย่างลึกซึ้งกับคนอื่นๆ สามารถที่จะทำให้แต่ละคนเกิดความกล้าที่จะเสี่ยงและมีความต้องการที่จะเปลี่ยนแปลงเพื่อก่อให้เกิดความเป็นธรรม ในอารมณ์เดียวกันนั้น ความเจ็บแค้นเกี่ยวกับความไม่ยุติธรรมมันจะทำให้ตัวของเขาเองหรือคนอื่นเกิดเป็นเชื้อเพลิงให้เกิดไฟของความกล้าหาญที่จะกระทำขึ้นมาได้

จากความต้องการที่เป็นของผู้ตามที่กล่าวมานั้น สรุปไว้ว่า เป็นความต้องการผู้นำที่มีความซื่อสัตย์มีความคิดก้าวไกลหรือมีวิสัยทัศน์ที่ก้าวหน้ามีความสามารถในการพูดการบริหารงานที่จะ

สร้างความคลอใจให้ผู้ตามทำงานอย่างทุ่มเท มีความสามารถในการควบคุมและนำเสนอ สร้างความเข้าใจได้ตรงเป้าหมาย และอีกความต้องการของผู้ตามประการหนึ่ง คือ ต้องการเพื่อนร่วมงานที่ไว้วางใจ มีความซื่อสัตย์ สามารถร่วมมือพึ่งพากันได้ที่จะทำให้ผู้บริหารมีความเข้าใจกับการทำงานของผู้ได้บังคับบัญชา

บทบาทของภาวะผู้ตาม

โดยปกติแล้วผู้ตามจะมีบทบาทอย่างไรมิใช่เรื่องที่จะคิดจะทำด้วยตนเอง แต่โดยหลักแล้วบทบาทย่อมเป็นไปตามตำแหน่งงานที่ได้รับมอบหมาย หรือตามกฎระเบียบที่มีไว้เป็นแนวปฏิบัติ แต่ถึงอย่างไรก็ตามผู้ตามก็ต้องทำตามความต้องการและข้อเสนอแนะของผู้นำซึ่งได้สั่งการโดยไม่ขัดต่อระเบียบกฎหมายในเรื่องนี้มีนักวิชาการได้มีแนวคิดเกี่ยวกับบทบาทหน้าที่ของผู้ตามไว้ ดังนี้

ริงสตรัค ประเสริฐศรี (2544 : 249) ได้กล่าวถึงบทบาทของผู้ตามและภาวะผู้ตามไว้ว่า บทบาทของผู้ตามและภาวะผู้นำ (The Role of Followers) ภาวะผู้ตามมีความสำคัญในการอธิบายถึงภาวะผู้นำในหลายๆ เหตุผลด้วยกัน ดังนี้

1. ภาวะผู้นำและภาวะผู้ตามโดยหลักการแล้วมีบทบาทในข้อที่ว่า บุคคลย่อมมีการเปลี่ยนแปลงภายใต้สถานการณ์ที่แตกต่างกันไป คือ ในช่วงหนึ่งของชีวิตทุกคนย่อมต้องเคยเป็นทั้งผู้นำและผู้ตาม แต่ส่วนใหญ่ทุกคนย่อมเคยผ่านการเป็นผู้ตามมากกว่าการเป็นผู้นำ
2. ผู้ตามมีอิทธิพลในการส่งเสริมผู้นำหรือผู้นำให้การสนับสนุนผู้ตามในข้อบกพร่องต่างๆ เนื่องจากผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ตาม ดังนั้น ทั้งผู้นำและผู้ตามจึงต้องปรับพฤติกรรม ตลอดจนอำนาจเพื่อให้เข้ากันและสนับสนุนซึ่งกันและกัน
3. การที่ผู้นำจะมีคุณภาพได้นั้นต้องอาศัยผู้ตามที่มีคุณภาพเช่นกัน ตัวอย่างการเป็นผู้ตามที่มีคุณภาพ เช่น ความซื่อสัตย์ การมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น และความผูกพันต่อเป้าหมาย การให้การสนับสนุน การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน เป็นต้น

ผู้ตามต้องมีความสามารถในการปฏิบัติงานที่ยอดเยี่ยม และมีการปฏิบัติงานที่ต่อเนื่อง สอดคล้องกันมีส่วนร่วมในการสร้างผลประโยชน์ร่วมกัน ตลอดจนสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างผู้นำและผู้ตาม

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

1. ภาวะผู้นำและผู้ตามเป็นบทบาทพื้นฐานที่สามารถแสดงบทบาทสลับสับเปลี่ยนไปตามสถานการณ์ได้อย่างตลอดเวลา ผู้นำทุกๆ คนก็คือผู้ตามในอดีต กล่าวคือทุกๆ คนที่เป็นผู้นำล้วนแล้วแต่เคยเป็นผู้ตามมาก่อนในช่วงเวลาใดเวลาหนึ่งของช่วงชีวิต ในความเป็นจริงแล้วคนส่วนมาก

แม้จะเคยดำรงตำแหน่งที่มีอำนาจ มีทั้งเป็นเจ้านายหรือหัวหน้างาน แต่คนเรามีโอกาสที่จะเป็นผู้ตามได้บ่อยครั้งกว่าการเป็นผู้นำ

2. เมื่อเราย้อนกลับไปคิดถึงคำนิยามของผู้นำในบทต่างๆ และข้อความข้างต้นที่ได้อ้างถึง อิทธิพลของความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตาม จะแสดงให้เห็นถึงตำแหน่งของการเป็นผู้นำในแต่ละคนย่อมได้รับอิทธิพลที่เป็นผลจากการกระทำและทัศนคติของผู้ตาม ในความเป็นจริงแล้วทฤษฎีการบริหารตามสถานการณ์เป็นพื้นฐานว่าผู้นำอย่างไรที่จะปรับพฤติกรรมให้เหมาะสมกับสถานการณ์ โดยเฉพาะผู้ตามของพวกเขา ด้วยเหตุนี้ธรรมชาติของความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตามที่เกี่ยวข้องกันแบบแลกเปลี่ยนผลประโยชน์ต่อกัน (Reciprocity) ในแง่ของการแลกเปลี่ยนผลประโยชน์ต่อกันและกัน อิทธิพลของผู้ตามที่มีต่อผู้นำโดยสามารถเป็นตัวช่วยส่งเสริมผู้นำ หรือนำความล้มเหลวมาให้กับผู้นำ

3. คุณลักษณะหลายประการอันเป็นที่ปรารถนาในการเป็นผู้นำ ก็เหมือนกับคุณลักษณะที่พบได้ในผู้ตามที่มีประสิทธิผล เช่น มีความคิดริเริ่ม มีความเป็นอิสระ มีความผูกพันกับเป้าหมายร่วมและมีความกล้า ทั้งผู้ตามก็ยังสามารถแสดงความกระตือรือร้นที่จะสนับสนุนผู้นำแต่ไม่ได้รวมไปถึงผู้ตามที่ล้มเหลวที่จะทำลายผู้นำที่คุกคามต่ออำนาจหรือวัตถุประสงค์ขององค์การ สิ่งนี้ไม่ได้มีความแตกต่างไปจากบทบาทของผู้นำ ทั้งผู้นำและผู้ตามก็ยังสามารถแสดงบทบาทในเชิงรุก (Proactive) ทำให้พวกเขาบรรลุถึงการมีวิสัยทัศน์ร่วมกันได้ และที่ผ่านมาก็ได้มีการวิพากษ์วิจารณ์ถึงการให้อำนาจในการตัดสินใจ (Empowerment) และบรรยายถึงวิธีที่องค์การสามารถได้รับประโยชน์จากการปฏิบัติงานของแผนกบุคคลในราชนาวิ ลูกเรือคอยเป็นที่ปรึกษาโดยทำหน้าที่ผู้ตามซึ่งช่วยสนับสนุนผู้นำของเขา โดยการแสดงออกถึงความคิดริเริ่มและไม่หลีกเลี่ยงที่จะยกปัญหาหรือเรื่องที่มีความเกี่ยวข้องกับผู้บังคับบัญชาของเรือ การปฏิบัติงานของผู้ตามและการปฏิบัติงานของผู้นำและองค์การที่ดี ต่างก็เป็นตัวแปรที่ซึ่งต้องพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกัน

เหมือนดังตัวอย่างองค์การทั้งหลายที่ต่างมุ่งจะให้ให้อำนาจในการตัดสินใจ (Empowerment) แก่สมาชิกของเขาที่จะทำให้บรรลุผลสำเร็จตามการปฏิบัติงานของผู้บังคับบัญชา กระบวนการของผู้ตามก็จะยังคงมีความสัมพันธ์กันอยู่ต่อไป และถ้าผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีผลได้ผลเสียซึ่งกันและกันแล้ว ก็จะพยายามสร้างความสัมพันธ์ของผู้นำกับผู้ตามให้ได้รับความสนใจเพิ่มมากยิ่งขึ้น

จากบทบาทของภาวะผู้ตามนั้นจะเห็นได้ว่าไม่สามารถแยกออกจากกันได้ระหว่างบทบาทของผู้นำและผู้ตามเพราะทั้งสองฝ่ายจะต้องทำบทบาทหน้าที่เพื่อเสริมซึ่งกันและกัน โดยมีกฎระเบียบเป็นหลักในการวางกรอบวางแผนให้แต่ละคนได้แสดงออกตามภาระหน้าที่ แต่การที่จะนำพาองค์การไปสู่ผลสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลนั้น ทุกฝ่ายต้องร่วมมือกันทุ่มเทเสียสละ โดยการใช้ความรู้ ความสามารถ ทักษะ ประสบการณ์อย่างเต็มศักยภาพของแต่ละฝ่าย

คุณลักษณะของผู้ตามที่ดี

สิ่งที่ทราบกันอยู่แล้วว่าผู้ตามในองค์กรต่างๆ นั้นมีหลายรูปแบบหรือมีหลายลักษณะ มีทั้งผู้ตามที่จะทำตามหรือคิดตามเพื่อนร่วมงานอย่างเดียว โดยไม่มีความคิดความอ่านเป็นของตัวเอง หรือเป็นผู้ตามที่มีได้หวังถึงผลสำเร็จขององค์กรเพียงแต่ขอให้ตัวเองอยู่ได้เป็นวันๆ แต่ก็จะมีผู้ตามหลายต่อหลายคนที่จะหวังความสำเร็จก้าวหน้าของตนเอง หวังเรียนรู้และทำงานเพื่อแสดงผลงานให้เป็นที่ประจักษ์แก่ผู้บริหารก็มีมาก ดังนั้น จึงมีนักวิชาการได้แสดงถึงแนวคิดเกี่ยวกับคุณลักษณะผู้ตามที่ดีไว้ดังนี้

สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2545 : 198-201) ได้กล่าวถึงคุณลักษณะของผู้ตามที่ดีไว้ดังนี้

1. ความสามารถบริหารจัดการตนเองได้ (Self-Management) เป็นประเด็นที่สำคัญยิ่งของการเป็นผู้ตามที่มีประสิทธิผล คือ ความสามารถในการเป็นนายตนเอง กล่าวคือ สามารถควบคุมตนเอง มีความอิสระพึ่งพาตนเองได้ และสามารถทำงานได้ดี โดยปราศจากการนิเทศตรวจตราใกล้ชิดจากผู้อื่น ผู้ตามที่ดีจึงเป็นผู้ที่ผู้นำสามารถไว้วางใจได้ในการมอบหมายความรับผิดชอบ เป็นผู้ที่มีรู้จักประมาณศักยภาพและอำนาจที่จำเป็นสำหรับตนในการทำงานให้บรรลุเป้าหมาย

2. มีความผูกพัน (Commitment) ปกติผู้ตามที่มีประสิทธิผลจะผูกพันตนเองอยู่กับบางสิ่งบางอย่าง เช่น ผูกพันต่อวิธีการ ผลผลิตต่อองค์กรหรือแนวคิดที่นอกเหนือจากความเป็นอยู่และอาชีพปกติของตน ผู้นำบางคนมักจะตีความเกี่ยวกับความผูกพันของผู้ตามผิดพลาดจึงชอบอ้างอำนาจของตนต่อผู้ตาม รวมทั้งพยายามทำให้ผู้ตามจงรักภักดีต่อตนแทนการภักดีต่อเป้าหมายขององค์กร แต่โดยข้อเท็จจริงแล้ว ผู้ตามที่มีประสิทธิผลจะมีมุมมองต่อผู้นำเป็นเพียงเพื่อนร่วมเสี่ยงภัยในการปฏิบัติการกิจไปสู่เป้าหมายเท่านั้น และเมื่อไรก็ตามที่พบว่าผู้นำของตนขาดความผูกพันหรือมีกรณีขัดแย้งด้านแรงจูงใจ ผู้ตามแบบนี้อาจถอนการสนับสนุนของตนไปโดยวิธีเปลี่ยนงานใหม่ที่ใช้วิธีใช้อุบายให้เกิดการเปลี่ยนผู้นำขึ้นก็ได้

3. เสริมสร้างศักยภาพและการทุ่มเทตน (Competence and Focus) ผู้ตามที่มีประสิทธิผลจะมีทักษะความชำนาญที่เป็นประโยชน์แก่หน่วยงานของตน เป็นบุคคลที่ปกติจะมีมาตรฐานการทำงานของตนสูงกว่าเกณฑ์ที่กำหนดขององค์กร และจะมีลักษณะของการใฝ่รู้ใฝ่เรียนอยู่ตลอดเวลาเพื่อให้เกิดการพัฒนาในอาชีพของตน อย่างไรก็ตามอาจมีผู้ตามที่มีประสิทธิผลอยู่บ้างที่รอคอยว่าเมื่อไรการฝึกอบรมและการพัฒนาจึงจะมาหาตนในลักษณะของการศึกษาแบบ “บังคับป้อน” (Force-Fed) กล่าวคือ ถ้าไม่ถูกส่งไปเข้าสัมมนา ก็จะไม่มียอมไป จึงทำให้ความสามารถและทักษะที่เคยมีเสื่อมถอยลงบุคคลเช่นนี้ผู้นำจำเป็นต้องเอาใจใส่เป็นพิเศษ

4. ความกล้า (Courage) ผู้ตามที่มีประสิทธิผลจะเป็นบุคคลที่มีความน่าเชื่อถือ (Credible) เชื่อสัตย์ และมีความกล้าหาญ ผู้ตามแบบนี้จะวางตนเองในแง่เป็นคนอิสระ เป็นนักคิดวิเคราะห์ที่

สามารถเสนอแนะความคิดและการวินิจฉัยต่างๆ ที่ไว้วางใจได้ เป็นคนที่มีความน่าเชื่อถือ กล้ารับผิดชอบ และให้เกียรติในความสำเร็จแก่ผู้อื่น เป็นผู้ที่มีรูปแบบมาตรฐานทางจริยธรรมของตนและพร้อมที่จะ ยืนหยัดต่อความเชื่อดังกล่าว ความกล้า (Courage) เป็นคุณลักษณะที่พบได้ทั้งในผู้นำและผู้ตามที่มี ประสิทธิภาพเหมือนกัน ซึ่งได้แก่ความกล้าต่อการเสี่ยง ความกล้าที่จะท้าทายต่ออำนาจเหนือตน และ ความกล้าที่จะยืนยันว่าความคิดของตนทัดเทียมหรือเหนือกว่าผู้บังคับบัญชา มีผู้เชื่อว่า การมีความกล้า เหล่านี้คือ คุณลักษณะของคนที่จะเป็นผู้นำต่อไปในอนาคต ได้แก่

4.1 ความกล้าที่จะแสดงความรับผิดชอบ (Courage to Assume Responsibility) ผู้ตามที่มีความ กล้าด้านนี้เกิดความรู้สึกสำนึกในความรับผิดชอบส่วนตัวในฐานะที่ตนเป็นเจ้าขององค์การและต่อ พันธกิจขององค์การที่ตนเกี่ยวข้องอยู่ จึงกล้าแสดงความรับผิดชอบต่อการกระทำของตนที่ส่งผล กระทบต่อองค์การ โดยจะไม่ยอมร้องขอให้ผู้นำหรือองค์การออกมาปกป้องคุ้มครองตน หรืออ้างว่า ได้รับอนุญาตให้ปฏิบัติเช่นนั้นแต่อย่างใด ในทางตรงกันข้ามผู้ที่มีความกล้าจะพยายามริเริ่ม โอกาส ใหม่ๆ เพื่อให้ตนได้ใช้ความสามารถและศักยภาพสูงสุดที่ตนมีอยู่ให้บังเกิดผลดีต่อองค์การได้มาก ที่สุด

4.2 ความกล้าในการช่วยเหลือรับใช้ (Courage to Serve) ผู้ตามที่มีความกล้าจะสามารถมอง ออกถึงความต้องการขององค์การ และจะแสดงออกอย่างกระตือรือร้นที่จะเข้าไปให้ความช่วยเหลือ ตอบสนองความต้องการนั้น ดังเช่น ผู้นำที่ดี ที่มุ่งรับใช้ผู้อื่นดังได้กล่าวมาแล้วในบทอื่นๆ ผู้ตามที่มี ความกล้าหาญจะใช้จุดเด่นของตนช่วยสนับสนุนต่อการตัดสินใจของผู้นำ และสร้างผลงานในส่วนที่ จะช่วยเสริมต่อตำแหน่งหน้าที่การงานของผู้นำ ด้วยความกล้าหาญในการรับใช้ช่วยเหลือผู้อื่นเหนือ ตนเองดังกล่าว ทำให้ผู้ตามสามารถปฏิบัติภารกิจขององค์การด้วยความใส่ใจกระตือรือร้นและผูกพัน หัวใจต่องานไม่แตกต่างไปจากผู้นำแต่อย่างใด

4.3 ความกล้าที่จะท้าทาย (Courage to Challenge) ผู้ตามที่มีความกล้าจะไม่ยินยอมที่จะ เสียสละวัตถุประสงค์ขององค์การหรือจริยธรรมของตนเพียงเพื่อแลกกับการลดความขัดแย้งหรือเพื่อ ความสงบราบรื่น แต่ในทางตรงกันข้าม ผู้ตามที่กล้าหาญจะแสดงจุดยืนที่มั่นคงและกล้าคัดค้านการ กระทำหรือการตัดสินใจของผู้นำ หากเป็นพฤติกรรมที่ขัดต่อผลประโยชน์ขององค์การหรือส่วนรวม หรือขัดหลักการสัจย์ซื่อถือคุณธรรม (Integrity) ผู้ตามเช่นนี้จะไม่กลัวต่อผลที่ตามมาจากการท้าทาย ดังกล่าว กล้ายืนหยัดการกระทำของตนตามที่ถูกต้องทราบดี เพราะเห็นว่าความขัดแย้งที่เกิดขึ้นแม้จะ เป็นการเสี่ยงแต่ก็คุ้มค่าที่ได้รับกษผลประ โยชน์ส่วนรวมและได้ตอบสนองต่อความต้องการของ ผู้ร่วมงานอื่นที่มุ่งรับใช้้องค์การเช่นกัน

4.4 ความกล้าในการเข้าร่วมในกระบวนการเปลี่ยนแปลง (Courage to Participate in Transformation) ผู้ตามที่มีความกล้าจะมีทักษะต่อการต่อสู้ดิ้นรนในการปรับปรุงและเปลี่ยนแปลง

องค์กรว่าเป็นประสบการณ์ร่วมของสมาชิกทุกคนในองค์กรมีหน้าที่ต้องร่วมมือกัน และเมื่อองค์กรอยู่ในภาวะยุ่งยากต่อการปรับปรุงเปลี่ยนแปลง ผู้ตามที่มีความกล้าจะทำให้การสนับสนุนช่วยเหลือผู้นำ และองค์กร โดยไม่หวั่นไหวต่ออุปสรรคปัญหาที่เกิดขึ้นจากกระบวนการปฏิรูปองค์กร เมื่อมองเห็นว่าการเปลี่ยนแปลงนั้นก่อให้เกิดผลดีต่อส่วนร่วมในระยะยาว

4.5 ความกล้าที่จะไปจากองค์กร (Courage to Leave) บ่อยครั้งมักพบว่าเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นแก่องค์กรก็จะกระทบต่อความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตาม และจะมีความขัดแย้งตามมาอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ ในกรณีเช่นนี้ผู้ตามที่มีความกล้าหาญจะไม่หวั่นไหวและไม่กลัวที่ตนจะต้องพ้นไปจากองค์กร เพราะรู้สึกว่าการมีคุณค่าของตนมิได้ขึ้นอยู่กับผู้นำหรือองค์กร ดังนั้นเมื่อเผชิญความขัดแย้งที่ผู้นำไม่ยอมเปลี่ยนแปลงในประเด็นที่เป็นประโยชน์ขององค์กรเท่าที่ควร ผู้ตามเช่นนี้ก็จะตัดสินใจว่า ถึงเวลาที่ตนควรจากองค์กรแห่งนี้ไป

วิเชียร วิทษอุดม (2549 : 54) ได้กล่าวถึงลักษณะผู้ตามที่ดีว่า ควรมีลักษณะ 4 ประการ ดังนี้

1. สามารถจัดการกับตัวเองได้ (They Manage Themselves Well) คือ จะต้องเป็นผู้ที่สามารถคิดเพื่อตัวเอง สามารถทำงานได้เองโดยอิสระ และปราศจากการแนะนำ ไม่ต้องควบคุมอย่างใกล้ชิด

2. เป็นผู้ทำงานอย่างมุ่งมั่น (They are Committed to a Purpose Outside Themselves) เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ไม่ใช่ของตัวเอง ผู้ตามที่มีประสิทธิผลจะมุ่งมั่นในการทำบางสิ่งบางอย่าง เช่น การทำงานเป็นทีม การกระทำเพื่อองค์กร คนมักชอบทำงานเป็นกลุ่ม ซึ่งมีอารมณ์ดี เช่นเดียวกับชอบทำงานกับคนที่รักงานและมุ่งมั่นในงาน

3. ผู้ตามมีความสามารถและมุ่งวิธีการ ใช้ความพยายามเพื่อให้ได้ผลสูงสุด (They Build Their Competence and Focus Their Efforts for Maximum Impact) ผู้ตามที่มีประสิทธิผลจะพยายามพัฒนาทักษะ และพยายามสร้างมาตรฐานการทำงานที่สูงขึ้นกว่าที่กำหนด ซึ่งจะเป็นประโยชน์ต่อองค์กร

4. ผู้ตามต้องมีความกล้าหาญ ซื่อสัตย์ และเชื่อถือได้ (They are Courageous, Honest and Credible) ผู้ตามที่มีประสิทธิผลจะสร้างตัวเองให้เป็นผู้ที่ทำงานได้เองโดยอิสระ มีวิจารณ์ในการตัดสินใจและการคิด เป็นผู้นำที่มีคุณธรรม เป็นผู้ที่เชื่อถือ และไม่กลัวที่จะพูดถึงความผิดพลาดของตัวเอง

จากที่นักวิชาการได้กล่าวถึงคุณลักษณะที่ดีของผู้ตามไว้ นั้น สรุปได้ว่า ทั้ง 2 ท่านได้แสดงความคิดเห็นสอดคล้องกันคือผู้ตามที่ดีนั้นต้องสามารถจัดการกับตัวเองได้ในเวลาที่จำเป็นกับขั้นไม่คิดแต่จะพึ่งพาคนอื่นเสมอไป ความเป็นผู้ทำงานอย่างทุ่มเทเสียสละมุ่งมั่นที่จะทำให้งานนั้นสำเร็จผลได้ด้วยดี มีความพยายามที่จะใช้ความสามารถให้งานนั้น ได้ผลได้อย่างสูงสุด และมีความกล้าในการที่จะตัดสินใจ มีความกล้ารับผิดชอบ มีความกล้าที่จะรับความรู้ความสามารถของคนอื่น หรือแม้แต่มีความกล้าว่าตนยังไม่รู้ไม่ชำนาญ กล้าที่จะเรียนรู้ตามกระบวนการต่างๆ ได้

กลยุทธ์การเป็นผู้ตามที่มีประสิทธิผล

บุคลากรฝ่ายปฏิบัติงานทุกองค์กรไม่ว่าหญิงหรือชาย อายุการทำงานมากหรือน้อย ผู้นำหรือเจ้าขององค์กรนั้นมีความต้องการที่จะได้หรือบุคลากรที่ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผลด้วยกันทั้งนั้น ในเรื่องนี้จึงมีนักวิชาการกล่าวไว้ดังนี้

รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2544 : 254-257) ได้กล่าวไว้ว่า กลยุทธ์การเป็นผู้ตามที่มีประสิทธิผล (Strategies for Effective Followership) ผู้ตามส่วนมากมักมีการเรียนเกี่ยวกับความบกพร่องของผู้ตาม เช่น ความล้มเหลวในการรับฟัง ความกล้าหรือการยอมรับนับถือในความสามารถของผู้ตาม ไม่มีผู้นำคนใดที่จะมีความสมบูรณ์ในทุกเรื่อง อย่างไรก็ดี ผู้ตามก็สามารถเกิดประสิทธิผลได้อันเป็นผลมาจากผู้นำของพวกเขาตนเอง โดยการจัดทำกลยุทธ์ต่างๆ ที่จะทำให้สามารถจัดอุปสรรคต่างๆ เพื่อให้เป็นภาวะผู้ตามที่มีประสิทธิผลได้ ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตามก็คือความสัมพันธ์ที่ดี ซึ่งจะส่งผลทางด้านอารมณ์และพฤติกรรมตามอำนาจหน้าที่และการคล้อยตาม ในความเป็นจริงบางครั้งผู้นำซึ่งมีอำนาจตามหน้าที่การงาน แต่อาจแสดงบทบาทไม่ครบถ้วนในความรู้สึกทางจิตใจของผู้ตาม และบางครั้งผู้ตามก็อาจวิพากษ์วิจารณ์ผู้นำของตนมากเกินไปหรือคิดร้ายต่อผู้นำ หรือนิ่งเฉย ในทางตรงกันข้ามผู้ตามที่มีประสิทธิผลอาจคิดว่าตนมีฐานะเท่าเทียมกันกับผู้นำมิใช่เป็นผู้ตาม ดังตารางที่ 7.2 แสดงให้เห็นถึงกลยุทธ์ต่างๆ ที่สามารถนำมาใช้กับผู้ตามให้ได้ผลดี สำหรับความสัมพันธ์กับฐานะอำนาจหน้าที่ และลักษณะประสิทธิผล รวมทั้งการให้การยกย่องนับถือความสัมพันธ์กับผู้นำของตน

ตารางที่ 7.2 แสดงวิธีการที่มีต่ออิทธิพลของผู้นำ

<p>1. เป็นทรัพยากรสำหรับผู้นำ (Be a resource for the leader)</p> <ul style="list-style-type: none">• ความต้องการของผู้นำคืออะไร• ปรับตามลักษณะที่ผู้นำกระทำ• บอกผู้นำเกี่ยวกับตัวของท่าน• ชีตมันตนเองต่อวัตถุประสงค์/วิสัยทัศน์ของทีม	<p>2. ช่วยให้ผู้ผู้นำเป็นผู้นำที่ดี (Help the leader be a good leader)</p> <ul style="list-style-type: none">• ขอคำแนะนำ• บอกผู้นำว่าท่านคิดอะไร• ค้นหาสิ่งต่างๆ เพื่อแสดงความขอบคุณผู้นำ
<p>3. สร้างความสัมพันธ์ (Build a relationship)</p> <ul style="list-style-type: none">• ใตถามเกี่ยวกับผู้นำในระดับตำแหน่ง เดียวกับท่าน• ยินดีรับข้อมูลป้อนกลับและการวิพากษ์วิจารณ์ เช่น ประสิทธิภาพที่ชี้ให้เห็นความคิดเห็นของท่าน• ถามผู้นำให้บอกความเป็นมาของบริษัท	<p>4. ให้ทัศนะตามความเป็นจริง (View the leader realistically)</p> <ul style="list-style-type: none">• แสดงภาพลักษณ์ที่เป็นจริงของผู้นำ• ไม่ปิดบังสิ่งใด• อภิวิพากษ์วิจารณ์ผู้นำกับบุคคลอื่น• ไม่เห็นด้วยกับผู้นำในบางครั้ง

ที่มา : รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2544 : 255)

จากตารางที่ 7.2 จะเห็นได้ว่ากลยุทธ์ของผู้ตามมีวิธีการที่มีต่ออิทธิพลของผู้นำ (Ways to Influence Your Leader) โดยมีรายละเอียดดังนี้

1. เป็นทรัพยากรสำหรับผู้นำ (Be a Resource for the Leader) ผู้ตามจะต้องเป็นทรัพยากรที่ดีสำหรับผู้นำ โดยศึกษาความต้องการของผู้นำแล้วปรับลักษณะตัวเองให้เข้ากับลักษณะที่ผู้นำต้องการ ตลอดจนต้องบอกผู้นำเกี่ยวกับตัวท่าน โดยชี้คมันวัตถุประสงค์ และวิสัยทัศน์ของทีม

2. ช่วยให้ผู้ผู้นำเป็นผู้นำที่ดี (Help the Leader Be a Good Leader) ผู้ตามต้องช่วยสนับสนุนผู้นำให้เป็นผู้นำที่ดีโดยการถามผู้นำเพื่อขอคำแนะนำ บอกผู้นำว่าผู้ตามต้องการอะไรหรือมีความคิดอย่างไร และค้นหาสิ่งต่างๆ เพื่อแสดงความขอบคุณต่อผู้นำ

3. สร้างความสัมพันธ์ (Build a Relationship) ในกรณีนี้ผู้ตามต้องมีการสื่อสารกับผู้นำที่เกี่ยวข้องและยินดีที่จะรับข้อมูลป้อนกลับเกี่ยวกับคำวิพากษ์วิจารณ์จากผู้นำ ในการนำมาพัฒนาตนเอง

4. ให้ทัศนะตามความเป็นจริง (Leaders' Want) ความต้องการของผู้นำมีดังนี้ (1) ความซื่อสัตย์ (2) ความคิดที่ก้าวหน้า (3) แรงคลใจ (4) ชิดความสามารถ ผู้นำต้องได้รับความไว้วางใจสูง สร้างวิสัยในอนาคตให้กับองค์กร สร้างแรงบันดาลใจให้กับผู้ตามเพื่อให้อุทิศตน และมีประสิทธิผลในทุกๆ เรื่องที่จะก่อให้เกิดผลดีต่อองค์กร ผู้นำต้องสามารถเปลี่ยนแปลงบทบาทจากผู้นำที่เป็นทางการให้เป็นผู้ที่มีประสบการณ์ในสาขานั้นๆ

ความต้องการของผู้ตาม (Followers Want) สิ่งที่ผู้ตามต้องการ คือ (1) ความซื่อสัตย์ (2) ความร่วมมือ (3) ความเชื่อถือได้ (4) ชิดความสามารถ สิ่งที่มีความสัมพันธ์กับความต้องการของผู้นำ ได้แก่ ความซื่อสัตย์และชิดความสามารถ นอกนั้นมีความแตกต่างกันดังตารางที่ 7.3 โดยเน้นถึง

หลักการที่ว่าผู้นำและผู้ตามได้แสดงบทบาทที่แตกต่างกันใน 2 ฝ่ายตามเวลาที่กำหนดให้ แต่ลักษณะของพฤติกรรมมักจะซ้ำซ้อนกันเสมอ

ตารางที่ 7.3 แสดงการจัดลำดับคุณสมบัติความต้องการของผู้นำกับผู้ตาม

ความต้องการของผู้นำ (Desirable Leaders Are)	ความต้องการของผู้ตาม [Desirable Colleagues (Followers) Are]
1. ความซื่อสัตย์ (Honest)	1. ความซื่อสัตย์ (Honest)
2. ความคิดที่ก้าวหน้า (Forward-Thinking)	2. ความร่วมมือ (Cooperative)
3. แรงดลใจ (Inspiring)	3. ความเชื่อถือได้ (Dependable)
4. จิตความสามารถ (Competent)	4. จิตความสามารถ (Competent)

ที่มา : ริงสรรค์ ประเสริฐศรี (2544 : 256)

จากตารางที่ 7.3 แสดงถึงความต้องการของผู้นำและผู้ตาม ดังนั้นต้องมีการสร้างชุมชนของผู้ตาม (Building a Community of Followers) จึงทำให้เกิดความสำคัญ ความเชื่อถือได้ และความร่วมมือ นับว่าจำเป็นสำหรับบทบาทของผู้ตามในทัศนะของการสร้างชุมชน ผู้นำจำเป็นต้องสนับสนุนให้เกิดชุมชนขึ้นในองค์กรของตน โดยเฉพาะอย่างยิ่งถ้าต้องการเรียนรู้เรื่ององค์กร แต่อย่างไรก็ตามการสร้างชุมชนต้องดำเนินการให้เกิดขึ้นตามกฎหมายด้วยเช่นกัน

การศึกษาคุณลักษณะสำคัญของชุมชนของผู้ตาม (Community) ดังที่ริงสรรค์ ประเสริฐศรี กล่าวไว้ ต้องประกอบด้วย ความมีใจกว้าง รู้ถึงสภาพความเป็นจริงและมีภาวะผู้นำของการมีส่วนร่วม ผู้ตามที่มีประสิทธิผลต้องมีคุณสมบัติดังกล่าว เพื่อแสดงให้เห็นถึงบทบาทของภาวะผู้ตามที่ดี โดยมีรายละเอียดดังนี้

1. ความมีใจกว้าง (Inclusivity) เป็นการยอมรับในความคิดเห็นของบุคคลต่างๆ โดยการส่งเสริมให้เกิดทัศนคติที่แตกต่างกัน อย่างไรก็ตามจำเป็นต้องเน้นถึงความผูกพันร่วมกันแทนที่จะแยกกัน ผู้ตามที่มีประสิทธิผลต้องพูดความจริงเมื่อถูกลงโทษจากบุคคลอื่น ผู้ตามต้องกล้าพูดความจริงและคำนึงถึงความเสมอภาคกันในระหว่างบุคคล ผู้ตามมีประสิทธิผลต้องอำนวยความสะดวกทางด้านสภาพแวดล้อมในการก่อให้เกิดความแตกต่างส่วนบุคคล และคุณค่าของความเสมอภาคซึ่งมีความแตกต่างกันอันจะนำไปสู่ภาวะผู้นำที่มีส่วนร่วมในที่สุด

2. การสนทนา (Conversation) เป็นวิธีการติดต่อสื่อสารเพื่อแลกเปลี่ยนความคิดเห็นร่วมกัน ซึ่งเป็นพื้นฐานของชุมชนในการทำให้ชุมชนมีความเจริญก้าวหน้า การสนทนาทำให้เกิดความผูกพันฉันมิตร สร้างความไว้วางใจได้ และเกิดความสัมพันธ์ที่ดีด้วยการหยุดฟังอีกฝ่ายหนึ่งพูด วิเคราะห์ และการแปลความหมายที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับชุมชน ต้องรับรู้และคำนึงถึงความ

แตกต่างกันตัว รับผิดชอบต่อความคิดเห็นของกลุ่ม ซึ่งจะทำให้เกิดความร่วมมือและการกระทำร่วมกันเพื่อ บรรลุวัตถุประสงค์ที่ต้องการ

3. ลักษณะความเป็นจริง (Realism) เป็นทัศนคติของแต่ละบุคคล ชุมชนต้องรู้จักลักษณะของ ความเป็นจริงในชุมชนว่าบุคคลมีทัศนคติที่ต่างกันอย่างชัดเจน และควรส่งเสริมให้พวกเขาได้แสดงความคิดเห็น ดังนั้น สมาชิกของชุมชนต้องพึงพอใจในทุกประเด็นทุกปัญหา สิ่งเหล่านี้ทำให้เกิดผลดี ทำให้มีเหตุผลมากขึ้น มีความคิดสร้างสรรค์ มีความกลมกลืนกันมากขึ้น

4. มีภาวะผู้นำที่มีส่วนร่วม (Shared Leadership) ผู้นำเป็นผู้ที่มีฐานะเท่ากับคนอื่นๆ การ กระจายอำนาจนั้นมีความจำเป็นต่อชุมชนอย่างแท้จริง การตัดสินใจใดๆ ต้องได้รับความเห็นเป็น เอกฉันท์ ต้องทำชุมชนให้เป็นสถานที่ที่ปลอดภัย ดังนั้นทุกๆ คนจึงมีความรู้สึกเป็นอิสระที่จะก้าว เดินต่อไปเป็นผู้นำและผู้ตามที่มีประสิทธิภาพ ที่มีส่วนร่วมในภาวะผู้นำที่ทำงานให้กับองค์กรจน ประสบความสำเร็จ ซึ่งส่วนหนึ่งเป็นผลจากการสอนของผู้นำ ทัศนคติความสามารถในการสอนของ ผู้นำที่ก่อให้เกิดกลยุทธ์ที่ประสบความสำเร็จ โดยมีองค์ประกอบดังนี้

4.1 แนวคิด (Ideas) ผู้นำต้องมีแนวคิดที่โปร่งใสเกี่ยวกับวัตถุประสงค์ขององค์กร และรู้จัก วิธีการจัดการทรัพยากรที่ดีที่สุดเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ ซึ่งผู้นำต้องได้รับการพัฒนาที่เสมอภาค กัน เพื่อช่วยสนับสนุนให้องค์กรสามารถบรรลุเป้าหมาย และช่วยส่งเสริมให้คนอื่นๆ เกิดความคิด ใหม่ๆ

4.2 ค่านิยม (Values) ผู้นำที่ประสบความสำเร็จย่อมเข้าใจถึงค่านิยมอันเปรียบเสมือน เครื่องมือในการแข่งขันที่จะช่วยให้องค์กรสามารถสนองความต้องการของลูกค้าได้อย่างรวดเร็ว และเหมาะสม ดังนั้น พวกเขาจึงต้องอุทิศเวลาในการรักษาซึ่งค่านิยมที่ดีเอาไว้ เช่น ความซื่อสัตย์ และความร่วมมือ เช่นเดียวกับค่านิยมในการดำเนินงานของทีมงาน การเสียสละและให้บริการกับ ลูกค้า ผู้นำไม่เพียงแต่จะยึดถือค่านิยมเท่านั้น แต่ต้องมีความยึดมั่นและแสดงออกทางพฤติกรรมของ ตนที่ถูกต้องด้วย

4.3 พลัง (Energy) ผู้นำที่มีประสิทธิภาพควรเป็นคนมีพลังสูง และควรให้พลังไปใน ทางบวกกับบุคคลอื่นๆ ผู้นำควรมีการกระตุ้นใจผู้อื่น มีความกระตือรือร้นและมีการปฏิบัติการ ที่รวดเร็ว นอกจากนั้นยังต้องตั้งเป้าหมายที่เป็นการกระตุ้นทำให้เกิดความทะเยอทะยานและ ก่อให้เกิดพลังให้กับคนอื่น

4.4 ความเสี่ยง (Edge) ผู้นำต้องแสดงให้เห็นถึงวิธีการสอนให้รู้จักการเสี่ยงภัย ความ ยากลำบากเพื่อให้เห็นถึงสภาพความเป็นจริง ตลอดจนการตัดสินใจที่ยากลำบาก ความเสี่ยงเป็น ความกล้าอย่างหนึ่ง เรียกว่าความมุ่งมั่นที่จะเสียสละ เพื่อให้เกิดความมีเสถียรภาพในปัจจุบันซึ่งจะ

ช่วยสร้างอนาคตที่ดีขึ้น ผู้นำที่เสี่ยงภัยย่อมไม่ถูกกดดันจากความเสี่ยง เพราะความล้มเหลวจะช่วยให้การสนับสนุนและให้รางวัลกับตนเองและบุคคลอื่นที่กล้าเสี่ยงภัยด้วย

จากกลยุทธ์การเป็นผู้ตามที่มีประสิทธิผลได้นั้น ผู้ตามจะต้องมีแนวคิด การกระทำ และพฤติกรรมที่จะก่อให้เกิดประสิทธิผลอย่างน้อยใน 4 ประการ คือ ผู้ตามทุกคนจะต้องทำตัวให้เป็นแหล่งทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณค่าต่องานในองค์กรทุกคนให้กับผู้นำ ถ้าผู้นำต้องการให้ปฏิบัติงานอันใดผู้ตามสามารถสนองความต้องการได้ทุกประการ ผู้ตามมีบทบาทในการทำให้ผู้นำเป็นผู้นำที่ดีนั้นหมายความว่าเมื่อผู้ตามได้แสดงออกซึ่งความรู้ความสามารถทักษะที่ดีเด่น ผู้คนย่อมจะมองถึงผู้นำที่ดีมีการพัฒนาผู้ตามได้ผลอย่างดีเลิศสำหรับแนวทางแห่งกลยุทธ์อีกประการหนึ่งคือผู้ตามต้องสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างผู้ตามด้วยกันเองจะได้ร่วมมือกันทำงานและที่สำคัญที่สุดคือสร้างความสัมพันธ์กับผู้นำที่ต่างฝ่ายต่างไว้วางใจซึ่งกันและกัน สุดท้ายผู้ตามจะต้องมีการปรับทัศนคติที่อาจเคยมองผู้นำในแง่ลบถ้าผู้ตามที่มีประสิทธิผลต้องสร้างแนวคิดและการกระทำในทางที่บอกให้ได้สำหรับผู้นำของตน

แนวปฏิบัติของการเป็นผู้ตามที่มีประสิทธิผล

ตามที่กล่าวมาแล้วว่าการที่ผู้ตามจะปฏิบัติงานไปสู่ความสำเร็จหรือเป็นผู้ตามที่มีประสิทธิผลนั้นเป็นการวางกลยุทธ์ทั้งจากผู้นำหรือผู้ตามได้มีแนวคิดแนวทางร่วมกันเพื่อสร้างสรรค์องค์การให้เป็นที่พึงพอใจของผู้นำหรือผู้บริหารสูงสุด ดังนั้น เมื่อมีการวางกลยุทธ์ไว้แล้วจะต้องมีแนวในการปฏิบัติดังนี้

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

1. ค้นให้พบว่าตนเองถูกคาดหวังให้ทำอะไร (Find out What You are Expected to Do) トラバドที่บทบาทยังคลุมเครือไม่ชัดเจน และตนเองก็ยังไม่แน่ใจว่าถูกคาดหวังให้ทำอะไรก็เป็นเรื่องยากที่จะแสดงฝีมือของตน ได้เต็มศักยภาพและได้รับความเชื่อถือในผลงาน แม้ผู้ตามเองอาจเป็นคนทำงานหนัก แต่อาจเป็นการทำงานผิดหรือใช้วิธีที่ผิดในการทำงานก็ได้ถ้าผู้ได้บังคับบัญชาทราบอย่างชัดเจนว่า บทบาทของตนที่ผู้นำคาดหวังเป็นอย่างใด แต่ก็พบว่า มีผู้นำไม่น้อยที่ละเลยเรื่องนี้จึงขาดการอธิบายให้ผู้ตามทราบถึงงานรับผิดชอบ ขอบเขตของอำนาจที่มีมาตรฐานการปฏิบัติงานที่กำหนดและการลำดับความสำคัญก่อนหลังและความสัมพันธ์ของงานแต่ละส่วนที่ต้องปฏิบัติ บางครั้งได้ข้อมูลป้อนกลับที่ขาดความคงเส้นคงวา เช่น ผู้นำย้ำว่าเรื่องนี้สำคัญมาก แต่พฤติกรรมของผู้นำกลับสนใจน้อย บางครั้งบอกบางอย่างที่ขัดแย้งกับความต้องการของลูก้า เป็นต้น กรณีเหล่านี้ผู้ตามควรกล้าพูดอย่างเปิดเผยตรงไปตรงมา แต่ใช้สำนวนเชิงการทูตกับผู้นำให้ช่วยแก้ปัญหาความไม่ชัดเจน และความขัดแย้งของบทบาทที่เกิดขึ้น

2. เสนอการริเริ่มในการแก้ปัญหา (Taking Initiative to Deal with Problems) ผู้ตามมีประสิทธิผลจะเป็นฝ่ายริเริ่มในการแก้ปัญหาที่ขัดขวางต่อการบรรลุเป้าหมายของงานปัญหาอาจเกิดขึ้นในหลายรูปแบบ เช่น ระเบียบกฎเกณฑ์ที่ขัดขวางการบรรลุเป้าหมาย กระบวนการไม่เหมาะสมที่จะช่วยบรรลุเป้าหมายได้ในระดับที่ต้องการ ประเพณีที่ล้าหลัง ความขัดแย้งระหว่างบุคคลในหน่วยงานที่ต้องเกี่ยวข้องกัน และผลงานของบางคนที่อยู่นอกเหนืออำนาจบังคับบัญชาไม่น่าพึงพอใจ เป็นต้น การเป็นฝ่ายริเริ่มแก้ปัญหาจึงหมายถึง การชี้ปัญหาให้นายมองเห็นชัดเจน เสนอแนะวิธีการต่างๆ ที่สามารถใช้แก้ปัญหา หรือถ้าจำเป็นจริงๆ ก็ลงมือเข้าแก้ปัญหาด้วยตนเอง วิธีการหนึ่งที่มีมักได้รับการสนับสนุนในการแก้ไขข้อบกพร่องของกระบวนการก็คือ การเสนอตนเข้าทดลองโครงการนำร่องในการเลือกใช้วิธีการต่างๆ ที่เป็นการเลือกเพื่อเปรียบเทียบผล แม้การเป็นฝ่ายริเริ่มก่อนจะเป็นเรื่องที่มีความเสี่ยงมากขึ้นก็ตาม แต่ถ้าประสบความสำเร็จบังเกิดผลดีก็เท่ากับเป็นการเพิ่มคุณค่าของการเป็นผู้ตามยิ่งขึ้น

3. ให้นายได้รับทราบการตัดสินใจอยู่เสมอ (Keep Boss Informed about Your Decisions) ผู้ตามที่เป็นฝ่ายริเริ่มต่อการแก้ปัญหาคงมีความรับผิดชอบจะต้องให้ผู้เป็นนายรับทราบการทำงานและการตัดสินใจเสมอ คนเป็นนายจะรู้สึกกระอักกระอ่วนใจเพียงไร ถ้าทราบผลการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นจากปากคนอื่นที่มีใช้ลูกน้องที่ปฏิบัติงานนั้น โดยตรง เพราะจะทำให้คนอื่นมองผู้ว่าเป็นผู้ไร้ความสามารถ หรือไม่เอาใจใส่จึงไม่รู้จักความคืบหน้าของการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น ทั้งที่อยู่ในความรับผิดชอบต่อการตัดสินใจโดยตรง ดังนั้น การให้นายรับทราบความคืบหน้าบ่อยๆ อย่างสม่ำเสมอโดยเฉพาะบางช่วงจังหวะที่มีความซับซ้อนก็ควรกลับมาปรึกษาหารือกับนายเป็นระยะๆ เพื่อทบทวนแผนหรือปรับกลยุทธ์ใหม่ ดังนั้น การหาความเหมาะสมในเรื่องนี้ยังขึ้นอยู่กับความสัมพันธ์ที่ไว้วางใจและนับถือต่อกันเป็นเรื่องสำคัญ

4. ตรวจสอบข้อมูลข่าวสารที่จะแจ้งนายให้แม่นยำถูกต้องเสียก่อน (Verify the Accuracy of Information You Give to the Boss) ผู้ตามมีบทบาทสำคัญในการถ่ายทอดข้อมูลให้ผู้นำทราบ การได้ควบคุมข้อมูลข่าวสารทำให้ผู้ตามมีอำนาจต่อการสร้างการรับรู้สถานการณ์และทางเลือกให้แก่ผู้นำ ดังนั้น ผู้ตามจึงมีหน้าที่สำคัญที่จะต้องกรองข้อมูลที่ต้องการแม่นยำและทันเหตุการณ์ให้แก่ผู้นำ เพื่อให้สามารถตัดสินใจได้ถูกต้อง จำเป็นต้องให้ข้อมูลทั้งด้านดีและด้านร้าย การตรวจสอบและให้ข้อมูลข่าวสารได้ถูกต้องแม่นยำ จะทำให้ผู้ตามได้รับความเชื่อไว้วางใจจากผู้นำ แต่ต้องระมัดระวังข้อมูลที่ยังไม่ครบถ้วนสมบูรณ์ โดยแจ้งให้ผู้นำทราบถึงข้อจำกัดของข้อมูลเหล่านี้ด้วย ดังนั้น แทนที่จะแสดงตนเป็นผู้เชี่ยวชาญเสียเองควรแจ้งให้นายทราบและขอไปสืบหาความชัดเจนของข้อมูลเพิ่มเติม แล้วกลับมารายงานให้ทราบโดยเร็ว

5. กระตุ้นนายเพื่อขอทราบผลการประเมินที่เป็นข้อมูลป้อนกลับโดยตรงไปตรงมา (Encourage the Boss to Provide Honest Feedback) วิธีหนึ่งที่จะสร้างความไว้วางใจจากนายก็คือ การร้องขอข้อมูลป้อนกลับที่เป็นจริงจากการที่นายช่วยประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้ตาม ผู้นำอาจรู้สึกไม่สะดวกใจที่จะพูดถึงจุดอ่อนของผลงานผู้ใต้บังคับบัญชาและอาจต้องการข้อมูลเพื่อพิสูจน์เพิ่มเติม ดังนั้น ผู้ตามอาจขอร้องให้ผู้นำช่วยบอกจุดแข็งและจุดอ่อนในการทำงานของตน หรืออาจถามว่า ถ้าจะทำให้งานนี้มีผลดีเพิ่มขึ้นควรทำอย่างไรบ้าง เป็นต้น

6. ช่วยสนับสนุนความพยายามของผู้นำในการเปลี่ยนแปลงที่จำเป็น (Support Leader Efforts to Make Necessary Changes) การริเริ่มการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญใดๆ ผู้นำมีความจำเป็นจะต้องได้รับความร่วมมือสนับสนุนจากบุคลากรในองค์กร โดยเฉพาะแรงกระตุ้นและสนับสนุนจากผู้ตามที่มีความจงรักภักดีเพื่อเอาชนะแรงต่อต้านการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กรจึงเป็นโอกาสดีของผู้ตามที่จะเข้ามามีส่วนช่วยเหลือในการคลี่คลายปัญหาและความวิตกกังวลของผู้นำต่อการดำเนินการ เปลี่ยนแปลงดังกล่าว ด้วยการแบ่งเบาภาระหนักอึ้งบางส่วนของผู้นำมาช่วยดำเนินการในขอบเขตที่ทำได้และมีความเหมาะสม

7. แสดงความชื่นชมและให้การยอมรับใน โอกาสที่เหมาะสม (Show Appreciation and Provide Recognition When Appropriate) ผู้นำก็เช่นเดียวกับบุคคลทั่วไปที่ต้องการความรู้สึกดีๆ จากผู้อื่นที่ตอบสนองต่อการกระทำของตน จึงเป็นการเหมาะสมที่ผู้ตามควรแสดงความชื่นชมและขอบคุณต่อผู้นำเมื่อให้ความช่วยเหลือแก้ปัญหา หรือกรณีช่วยเป็นตัวแทนในการรักษาผลประโยชน์ให้หรือช่วยสนับสนุนความก้าวหน้าด้านอาชีพในองค์กร รวมทั้งให้คำชมเมื่อผู้นำสามารถแก้ปัญหาที่ยุ่งยากซับซ้อน ได้สำเร็จ (เช่น สามารถต่อรองจนได้งบประมาณก้อนใหญ่ หรือต่อรองกับลูกค้าสำเร็จได้รับงาน โครงการสำคัญกลับมา หรือประสบความสำเร็จในการโน้มน้าวใจหัวหน้าระดับสูงขึ้นไปให้หันมาสนับสนุนและอนุมัติโครงการสำคัญ เป็นต้น) วิธีการแสดงการสนับสนุนผู้นำดังกล่าวเป็นสิ่งที่ผู้ตามควรฝึกฝน เพราะเป็นผลดีต่อการเสริมแรงให้แก่ผู้นำ แต่ทุกอย่างต้องแสดงออกด้วยความจริงใจเสมอจึงจะช่วยส่งเสริมสัมพันธภาพที่ดีกับผู้นำ

8. กล้าชี้จุดบกพร่องของแผนงานหรือข้อเสนอของผู้นำ (Challenge Flawed Plans and Proposals Made by Leaders) สิ่งที่มีคุณค่าอีกอย่างหนึ่งที่ผู้ตามสามารถให้แก่ผู้นำได้ก็คือ การให้ข้อมูลป้อนกลับเกี่ยวกับแผนงานหรือโครงการของผู้นำ แต่ต้องมีศิลปะและวิธีการที่ดีให้ผู้นำเห็นว่าเป็นการเสนอแนะที่มีความนับถือต่อผู้นำและปรารถนาอย่างจริงใจที่จะช่วยเหลือผู้นำให้สามารถบรรลุเป้าหมายดียิ่งขึ้น ต้องไม่ทำให้เกิดความรู้สึกว่าผู้นำบกพร่องหรือลดความน่าเชื่อถือของผู้นำลง ดังนั้น นอกจากการมีความสามารถและศิลปะแล้วเรื่องกาลเทศะก็นับว่าสำคัญที่ผู้ตามพึงระวังอีกด้วย

จากแนวปฏิบัติที่จะนำไปสู่ความเป็นผู้ตามที่มีประสิทธิผลนั้น สรุปได้ว่าผู้ตามต้องค้นให้พบตัวเองว่าผู้นำต้องการให้ทำงานอะไรเพื่อความก้าวหน้าขององค์กร ผู้ตามจะต้องมีความคิดริเริ่มในการทำงานและแก้ปัญหาที่เกิดขึ้น ผู้ตามต้องสร้างความเข้าใจของการตัดสินใจของผู้นำเสมอ ผู้ตามต้องรู้ข้อมูลข่าวสารตามความเป็นจริงนำเสนอต่อผู้นำ ผู้ตามต้องขอข้อมูลที่ฝ่ายคนต้องปรับปรุงแก้ไขการปฏิบัติงานผู้ตามพร้อมที่จะปรับเปลี่ยนตามสถานการณ์และแนวทางของผู้นำตลอดเวลา ผู้ตามจะต้องแสดงความชื่นชมผู้นำในกาลเวลาที่เหมาะสมและผู้ตามต้องกล้าชี้แนะข้อบกพร่องอันเกิดจากการปฏิบัติงานในลักษณะความรับผิดชอบร่วมกันทั้งองค์กรด้วยศิลปะและความจริงใจ

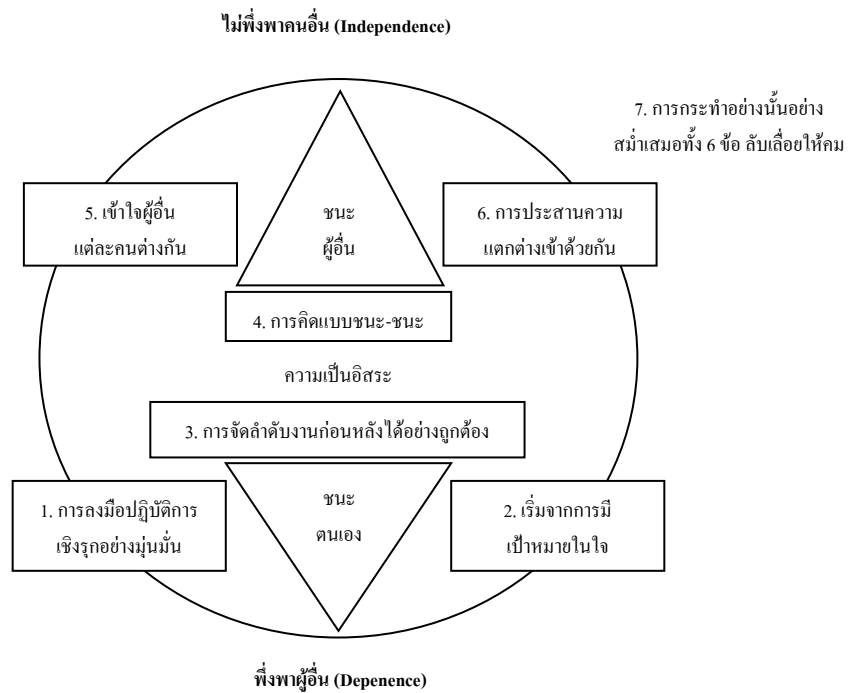
การพัฒนาศักยภาพของบุคคล (Development of Personal Potential)

อีกแนวทางหนึ่งของผู้ตามที่จะนำไปสู่ความสำเร็จในการทำงานหรือเป็นผู้ตามที่มีประสิทธิผลนั้น คือ การพัฒนาตนเองให้รู้เท่าทันและสามารถที่จะปฏิบัติหน้าที่ในเชิงกลยุทธ์ที่จะนำไปสู่ความสำเร็จให้ได้ด้วยการหันมาดูแลตัวเอง พัฒนาตัวเองให้ดี

เนตรพัฒนา ยาวีราช (2550 : 165-167) ได้กล่าวถึงแนวทางของการพัฒนาบุคคลไว้ว่า ผู้ตามที่ดีจะสร้างความกล้าหาญเมื่อเขาได้พัฒนาและเป็นผู้ตามที่มีคุณภาพทั้งในเรื่องที่เป็นส่วนตัวและการดำเนินชีวิต สิ่งหนึ่งที่เป็นที่รู้จักกันดีคือการมีความกว้างขวางในการช่วยเหลือบุคคลจำนวนมากให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในชีวิตและมีความท้าทายดังที่ (Stephen Covey) เขียนหนังสือไว้ในเรื่อง ลักษณะนิสัย 7 ประการในการสร้างความสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ (The Seven Habits of Highly Effective People) เขาได้อธิบายถึงนิสัยที่สำคัญประกอบกับความรู้ ทักษะและความปรารถนาของบุคคลที่ต้องการความสำเร็จ แนวทางของเขาเกี่ยวข้องกับบุคคลและความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลรวมทั้งลักษณะนิสัย 7 ประการประกอบกับความมีวุฒิภาวะอย่างต่อเนื่องกันจากความไม่เป็นอิสระถึงความเป็นอิสระในตนเองและความเป็นอิสระระหว่างกัน ลักษณะนิสัยแต่ละอย่างนี้อยู่บนพื้นฐานของแต่ละบุคคลในอดีตประกอบกับวุฒิภาวะอย่างต่อเนื่องที่ได้พัฒนานิสัยของบุคคลที่มีประสิทธิภาพ ในองค์กรมีบุคคลหลายคนที่ต้องพึ่งพาผู้อื่นในการทำงาน คาดหวังว่าใครสักคนคอยดูแลเอาใจใส่และทำการตัดสินใจทุกสิ่ง คนเหล่านี้เปรียบได้กับผู้ตามที่ไม่ทำอะไรเลยหรือผู้ตามแบบวางเฉย (Passive Followership) ที่ไม่มีความคิดริเริ่มและไม่มีสำนึกของความรับผิดชอบ เขาคาดหวังใครสักคนที่จะมาดูแลและดำเนินผู้อื่นเมื่อทำสิ่งที่ผิด ส่วนผู้ตามที่ไม่พึ่งพาผู้อื่นจะพัฒนาสำนึกแห่งความมีคุณค่าในตนเองและมีทัศนคติของความเชื่อมั่นในตนเอง บุคคลที่ไม่พึ่งพาผู้อื่นยอมรับในความรับผิดชอบของตนเองและมีทัศนคติของความเชื่อมั่นในตนเองไม่มีสำนึกของความรับผิดชอบ เขาคาดหวังใครสักคนที่จะมาดูแลและดำเนินผู้อื่นเมื่อทำสิ่งที่ผิด ส่วนผู้ตามที่ไม่พึ่งพาผู้อื่นจะพัฒนาสำนึกแห่งความมีคุณค่าในตนเองและมีทัศนคติของความเชื่อมั่นใน

ตนเอง บุคคลที่ไม่พึ่งพาผู้อื่นยอมรับในความรับผิดชอบของตนเองและทำสิ่งที่ต้องการด้วยตนเอง
ดังนั้นการเป็นผู้ตามอย่างมีประสิทธิภาพหรือผู้นำที่มีประสิทธิภาพต้องการความสัมพันธ์ระหว่าง
ความตระหนักในสิ่งที่ดีที่สุดในสิ่งที่ต้องการให้เกิดขึ้น โดยผ่านการประสานการทำงานร่วมกับผู้อื่นที่ทำให้
ให้การดำเนินชีวิตและการทำงานดีขึ้น โดยใช้ประสบการณ์ที่มีมากมายมหาศาลแลกเปลี่ยนกัน
ระหว่างบุคคล

จากการพึ่งพาผู้อื่นและการไม่พึ่งพาผู้อื่น (From Dependence to Independence Covey) ได้
กล่าวถึงลักษณะนิสัย 3 ประการในความไว้วางใจตนเองและการควบคุมตนเอง เขาเรียกว่า ชนะ
ตนเอง (Private Victories) เพราะเกี่ยวข้องกับความสำเร็จก้าวหน้าของผู้ตามจากพึ่งพาผู้อื่นสู่ความ
เป็นอิสระในตนเอง โดยตรงไม่ต้องพึ่งพาผู้อื่น



ภาพประกอบที่ 7.4 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะนิสัย 7 ประการของความมีประสิทธิภาพ
สูงของบุคคล

ที่มา : เนตร์พัฒนา ยาวีราช (2550 : 166)

จากภาพประกอบที่ 7.4 แสดงลักษณะนิสัย 7 ประการ ดังนี้

1. ลักษณะนิสัยการปฏิบัติเชิงรุก (Be Proactive) การเป็นผู้ปฏิบัติเชิงรุกหมายความว่าไม่เพียงแต่คิดริเริ่มเท่านั้นแต่หมายถึงความรับผิดชอบในชีวิตของตนเอง คนที่มีการปฏิบัติเชิงรุกตระหนักว่าเขามีความสามารถในการเลือกและการกระทำอย่างสมบูรณ์ไม่ดำเนินผู้อื่นหรือสภาพชีวิตของตนเอง

2. ลักษณะนิสัยเริ่มจากจุดหมายปลายทางที่ต้องการ (Begin With The End in Mind) หมายถึง การทำความเข้าใจจิตใจตนเองอย่างชัดเจนจินตนาการถึงจุดหมายปลายทางที่ต้องการ ดังเช่นความสำคัญของวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ที่ผู้นำกำหนดไว้สำหรับอนาคตและทำให้ทุกคนเดินไป ตามทิศทางเดียวกัน แต่ละคนเริ่มจากจุดสุดท้ายที่ต้องการไว้ในใจหมายถึงการรู้ว่าต้องการอะไร สิ่ง นั้นมีความสำคัญอย่างไรเพื่อจะได้ใช้ชีวิตในแต่ละวันในวิถีทางที่จะสร้างวิสัยทัศน์นั้นให้เป็นจริง ได้ การมีเป้าหมายที่ชัดเจนและการวางแผน ลักษณะนิสัยนี้ช่วยนำทางและเป็นหลักที่มีคุณค่าต่อความสำเร็จในที่สุด

3. ลักษณะนิสัยจัดลำดับความสำคัญก่อนหลังได้เป็นอย่างดี (Put First Things First) หมายถึง การควบคุมเวลาและการทำงานที่เกี่ยวกับเป้าหมายที่ต้องการ จัดลำดับความสำคัญของงาน ที่ต้องทำก่อน จัดการตนเองได้เป็นอย่างดีว่าควรทำอะไร ทำในเวลาใด และทำอะไรก่อนหลัง เพื่อให้เกิดความสัมพันธ์ระหว่างงานและนำไปสู่การบรรลุผลสำเร็จ

ลักษณะนิสัยทั้งสามประการนี้เกี่ยวกับการสร้างความเป็นอิสระของตนเองพึ่งพาตนเอง จากนั้นนำมาเกี่ยวข้องกับผู้อื่นเช่น การคำนึงถึงผู้อื่น ความสัมพันธ์กับผู้อื่นซึ่ง Covey เรียกว่า ชัยชนะจากคนจำนวนมาก (Public Victories) ประกอบด้วย การสื่อสารกับผู้อื่นเป็นอย่างดี การทำงาน ร่วมกันเป็นทีม การเสริมสร้างความสัมพันธ์ทางบวกด้วยความไว้วางใจ การเอาใจใส่ และการ ขอมรับนับถือซึ่งกันและกันดังนิสัยต่อไปนี้

4. ลักษณะนิสัยการคิดที่ทำให้เกิดชัยชนะทั้งสองฝ่าย (Think Win-Win) หมายถึง การคิดที่ ทำให้เกิดความเข้าใจว่าหากขาดการประสานงานร่วมมือกันแล้วองค์การไม่สามารถบรรลุผลสำเร็จ ตามเป้าหมายได้ เมื่อผู้ตามเข้าใจเช่นนี้ก็จะประสานการทำงานในวิถีทางที่เกิดความไว้วางใจกัน และทำให้ทุกคนกลายเป็นผู้ชนะ ทำให้เกิดผลประโยชน์และความพึงพอใจร่วมกัน

5. ลักษณะนิสัยสร้างความเข้าใจอย่างถ่องแท้หลักเกณฑ์ข้อนี้หมายความว่าคุณแจสำคัญคือ การสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ บุคคลหลายคนจะไม่ฟังด้วยความตั้งใจให้เกิดความเข้าใจ ความเข้าใจประการแรกต้องมีการฟังด้วยความเข้าใจถึงภายในจิตใจในบุคคลที่มีความรู้สึกเช่นไร

6. ลักษณะนิสัยการประสานรวมเข้าด้วยกัน (Synergize) หมายถึง หลักการที่ผสมผสานกัน ระหว่างการกระทำที่เกิดขึ้นกับบุคคลที่ทำงานร่วมกันในการมีความคิดริเริ่มในทางเลือกใหม่และ

การแก้ไขปัญหา การหลอมรวมกันระหว่างบุคคลเกิดจากการมีความคิดเห็นตรงกัน การมีความคิดเห็นตรงกันทำให้เกิดการยอมรับในความแตกต่างและทำให้เกิดประโยชน์และช่วยเสริมจุดแข็ง และจุดอ่อนด้วยการประสานความแตกต่างเข้าด้วยกัน

7. ลักษณะนิสัยลับเลื่อยให้คม (Sharpen the Saw) หมายถึง เมื่อได้ผ่านลักษณะนิสัยทั้ง 6 ประการดังกล่าวแล้วมาถึงกระบวนการสร้างความต่อเนื่องในการทำสิ่งใหม่ๆ ทั้งทางร่างกาย ทางจิตใจ ทางจิตวิญญาณ และการยอมรับของทุกคน ปฏิบัติเช่นนั้นเสมออย่างต่อเนื่อง

จากการกล่าวถึงการพัฒนาศักยภาพของบุคคลนั้นจะเห็นได้ว่าคนเรามีแนวโน้มจะหยุดอยู่กับที่ไม่พัฒนาตนเองเพราะการพัฒนานั้นก็มีหลากหลายรูปแบบขึ้นอยู่กับว่าเขาคนนั้นจะเลือกใช้ชีวิตให้เหมาะสมกับตัวเอง ดังนั้นการเป็นผู้ตามก็มีได้หมายความว่าเขาคอนนั้นจะเป็นผู้ตามไปตลอดชีวิตการทำงานหรือว่าผู้ตามทุกคนจะต้องพัฒนาตัวเองขึ้นเป็นผู้นำเสมอไป แต่ถึงอย่างไรก็ตามอยู่ในฐานะใด ตำแหน่งไหน ต้องมีการพัฒนาเริ่มจากการลงมือปฏิบัติงานเชิงรุกอย่างมุ่งมั่นจากการมีเป้าหมายไว้ในใจ การจัดลำดับก่อนหลังในการทำงานได้ถูกต้อง มีความคิดไม่ยอมแพ้อะไรง่าย ๆ แม้งานจะยากลำบาก มีความเข้าใจคนอื่นว่าแต่ละคนมีพื้นเพมาจากต่างที่กัน จึงประสานงานด้วยการทำงานอย่างสม่ำเสมอด้วยความจริงใจตลอดเวลา

บทสรุป

ในบทนี้ได้นำเรื่องราวของผู้ตามมากล่าวเนื่องจากว่าที่ผ่านมารีบทอื่น ๆ ที่กล่าวมานั้นเป็นการกล่าวภาวะผู้นำเสียเป็นส่วนใหญ่ เมื่อกล่าวถึงภาวะผู้นำแล้วจะไม่กล่าวถึงภาวะผู้ตามก็ดูเหมือนว่าไม่ครบองค์ประกอบ เพราะถ้าไม่มีผู้ตามก็จะมีผู้นำจึงทำให้เห็นว่าบุคคลทั้ง 2 ประเภทนี้เป็นกลุ่มคนที่แยกจากกันไม่ได้ ดังนั้นผู้ตามจึงเป็นบุคคลสำคัญที่จะทำให้ผู้นำเป็นผู้นำที่ดี มีผลงานเป็นที่ประจักษ์ได้ แต่ผู้ตามก็มีได้หมายความว่า เป็นผู้ตามที่ดีไปทั้งหมด จึงมีนักวิชาการได้แบ่งรูปแบบของผู้ตามไว้หลายรูปแบบ เช่น ผู้ตามที่ทำให้เกิดความบาดหมางในองค์กร ผู้ตามแบบหัวดีอื่น ผู้ตามที่มีความอดทน เสียสละ ผู้ตามแบบคล้อยตาม และผู้ตามที่มีประสิทธิผล เป็นต้น สำหรับบทบาทของผู้ตามโดยปกติเป็นไปตามระเบียบกฎหมายข้อบังคับหรือเป็นไปตามที่ผู้นำจะสั่งการหรือทำตามที่เจ้านายมอบหมาย แต่ผู้ตามยังมีบทบาทส่งเสริมให้ผู้นำเป็นคนดี คนเก่ง มีบารมีได้ถ้าผู้ตามที่สามารถปฏิบัติงานได้ยอดเยี่ยมสามารถจัดการตัวเองได้ มีการทำงานอย่างมุ่งมั่น มีความกล้า ซื่อสัตย์สุจริตต่อหน้าที่จนทำให้งานเกิดประสิทธิผลตามกลยุทธ์ของผู้ตามที่มีความฉลาดพัฒนาศักยภาพของตัวเองอย่างสม่ำเสมอถูกต้องและตรงกับเป้าหมายขององค์กรหรือหน่วยงานนั้นๆ

คำถามท้ายบท

1. ผู้ตามมีความสำคัญต่อผู้นำอย่างไร อธิบาย
2. ผู้ตามมีอิทธิพลต่อองค์กรอย่างไร อธิบาย
3. คุณลักษณะผู้ตามที่ดีมีลักษณะอย่างไร อธิบาย
4. ผู้ตามมีวิธีสร้างกลยุทธ์ในการปฏิบัติงานให้เกิดประสิทธิผลอย่างไร จงอธิบาย
5. ผู้ตามจะพัฒนาศักยภาพของตนเองโดยวิธีใด อธิบาย

เอกสารอ้างอิง

- เนตรพัฒนา ยาวีราช. (2550). **ภาวะผู้นำและผู้นำเชิงกลยุทธ์**. (พิมพ์ครั้งที่ 6). กรุงเทพฯ : บริษัท เซ็นทรัลเอ็กซ์เพรส จำกัด.
- รังสรรค์ ประเสริฐศรี. (2544). **ภาวะผู้นำ**. กรุงเทพฯ : บริษัท ธนรัชการพิมพ์ จำกัด.
- วิเชียร วิทอุดม. (2549). **ภาวะผู้นำ Leadership ฉบับก้าวหน้ายุค**. (พิมพ์ครั้งที่ 3). กรุงเทพฯ : บริษัท ซีระฟิล์มและไซเท็กซ์ จำกัด.
- สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์. (2545). **ภาวะผู้นำ ทฤษฎี และปฏิบัติ**. กรุงเทพฯ : บริษัท บุ๊คลิงค์ จำกัด.