

หลักพุทธธรรมกับภาวะผู้ตามในยุค ๔.๐ Buddhadhamma Principles Of Followership In An Era 4.0

จิตตกร จันทศิลป์
นักวิชาการศึกษา

บทคัดย่อ

ยุค ๔.๐ หรือไทยแลนด์ ๔.๐เป็นระบบงานที่เกิดจากการประยุกต์ใช้ระบบคอมพิวเตอร์ การสื่อสาร การประมวลผล เทคโนโลยีที่ทันสมัย เพื่อเชื่อมต่อกับระบบอินเทอร์เน็ตซึ่งเป็นเครื่องมือที่สามารถทำงานได้ในรูปแบบต่างๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาองค์กร แต่ปัจจัยสำคัญที่จะทำให้องค์กรหรือหน่วยงานสามารถดำเนินไปได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล หรือเหนือคู่แข่งได้นั้นก็จะต้องอาศัย บทบาทของของฝ่ายปฏิบัติการ ที่ต้องรับรู้เรื่องราวของ “ภาวะผู้ตาม” หากบุคคล (ฝ่ายปฏิบัติ) เหล่านั้นได้รับการพัฒนาและสร้างความเข้าใจที่ถูกต้องเกี่ยวกับบทบาทหน้าที่ของตนเองก็จะส่งผลให้บุคคลเหล่านั้นสามารถทำงานได้เป็นอย่างดี และการพัฒนาศักยภาพของผู้ตามให้มีอยู่ในระดับที่เหมาะสมแก่การปฏิบัติงานที่ตนเองรับผิดชอบ จึงมีความสำคัญและความจำเป็นอย่างมาก รวมทั้งองค์กรหรือหน่วยงาน ก็จำเป็นต้องสร้างให้ผู้ตาม มีความรู้ ทักษะ และทัศนคติไปในทิศทางเดียวกับการความต้องการขององค์กรหรือหน่วยงานนั้นๆ “อิทธิบาท ๔” จึงมีความสำคัญอย่างยิ่งที่จะนำพาบุคคล องค์กรเหล่านี้ไปสู่ความสำเร็จ ซึ่งจำแนกไว้เป็น ๔ คือฉันทะ หมายถึงความพอใจใคร่ในการงานที่กระทำวิริยะ หมายถึงความเพียรพยายามในการประกอบกิจการนั้นจิตตะ หมายถึง ความใฝ่ในงานไม่ทอดทิ้งธุระวิมังสา หมายถึงความหมั่นตรองพิจารณาหาเหตุผลในงานที่ทำตังนั้น การใช้หลักธรรม “อิทธิบาท ๔” เป็นการใช้ฐานความคิดของธรรมทั้ง ๔ ที่สอดแทรกให้ระบบที่พัฒนาขึ้นสามารถทำให้ผู้ปฏิบัติทำงานเป็นทีม มีการพัฒนาตนเองให้เท่าทันกับเทคโนโลยีสมัยใหม่ อิทธิบาท ๔ จึงเป็นเคล็ดลับของความสำเร็จในกิจการทั้งปวงโดยเฉพาะอย่างยิ่ง

ABSTRACT

An Era 4.0 or Thailand 4.0 is that resulting from the application of the computer system Communication processing Modern technology to connect to the Internet, which is a tool that can operate in various ways that are beneficial to the development of the organization. But the key factors that will make the organization or agency can continue effectively and efficiently or rival, that it would rely. The role of the operating Department's perception in the story of "Followership" If someone (Operations Department) there have been developed, and a correct understanding about the role of their own, it will result in these individuals can work as well, and the development potential of the follower, there is suitable for operating their own responsibility so it is important and essential, including an organization or agency, it was necessary to create a follower with knowledge, skills and attitudes to go in the same direction as the needs of your organization or agency" The Fourddhipāda" is important that these organizations will take people

นักวิชาการศึกษา สังกัดวิทยาลัยสงฆ์เชียงใหม่, มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย วิทยาเขต
เชียงใหม่

to success, which is classified as a 4 is Chandameans satisfaction love in action Viriyameans perseverance in undertaking the task Citta means ambition in the works isn't neglected errands Vimansa means Rotating regularly to reflect the reason for job search. Therefore, the use of the principles "The Fourldhipāda" as the use of the base ideas of Dharma 4 that fielded, the system developed can be made to work as a team. There are self-help, to modern technology. The Fourldhipāda is the secret of success for all parties, in particular.

ความนำ

บทความนี้นำเสนอรายละเอียดเกี่ยวหลักพุทธธรรมของผู้ตามในลักษณะภาวะผู้ตามในยุค ๔.๐ หรือ ไทยแลนด์ ๔.๐ โดยมีเนื้อหาประกอบด้วยหลักธรรมที่เหมาะสมกับผู้ตามและภาวะผู้ตาม ความสำคัญและความหมายของภาวะผู้ตาม รูปแบบคุณลักษณะของภาวะผู้ตาม เสนอแนะแนวทางในการพัฒนาภาวะผู้ตาม เสริมสร้างบทบาทการแสดงออกตามคุณลักษณะภาวะผู้ตามแบบมีประสิทธิผล เพื่อเป็นการพัฒนาผู้ตามในองค์กร และส่งผลต่อการพัฒนาองค์กรทั้งภาครัฐและเอกชนในยุคนวัตกรรมทางเทคโนโลยีเป็นเครื่องมือที่สำคัญในการยกระดับคุณภาพทรัพยากรมนุษย์ และเพื่อเป็นการเตรียมกำลังคนให้พร้อมในการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมไทยเข้าสู่เวทีเศรษฐกิจในระดับภูมิภาคและระดับนานาชาติ

การแข่งขันที่สูงขึ้น ซึ่งจะไม่ใช่แต่การแข่งขันระหว่างคนด้วยกันเองอีกต่อไป แต่จะเป็นการแข่งขันระหว่างคนกับเทคโนโลยีด้วย ทำให้คนมีความเสี่ยงในการตกงานมากขึ้น เพราะมีการใช้เทคโนโลยีและเครื่องจักรเข้ามาแทนที่แรงงานมนุษย์ โดยเฉพาะแรงงานที่ใช้ทักษะการทำงานซ้ำเป็นประจำ (Routine Skill) จะถูกแทนที่ด้วยเทคโนโลยีการผลิตที่ทันสมัย เช่น หุ่นยนต์ คอมพิวเตอร์ที่มีปัญญาประดิษฐ์ เครื่องพิมพ์ ๓ มิติ และระบบอุตสาหกรรมที่เชื่อมโยงกับอินเทอร์เน็ตทั้งหมด ซึ่งมีประสิทธิภาพสูงกว่ามนุษย์ และมีต้นทุนต่อหน่วยที่ถูกกว่า

หลักพุทธธรรมที่เหมาะสมกับผู้ตามและภาวะผู้ตาม

พุทธศาสนาสำหรับการทำงานเป็นทีมปรากฏอยู่ใน “อิทธิบาท ๔” ซึ่ง แปลว่า บาทฐานแห่งความสำเร็จ หมายถึง สิ่งซึ่งมีคุณธรรมเป็นเครื่องมือที่ทำให้บรรลุถึงความสำเร็จ หมายถึง สิ่งซึ่งมีคุณธรรมเป็นเครื่องมือที่ทำให้บรรลุถึงความสำเร็จตามที่กำหนดเป็นเป็นวัตถุประสงค์ไว้ การทำกิจกรรมที่หวังความสำเร็จในสิ่งใด ต้องทำด้วยสิ่งที่เรียกว่า “อิทธิบาท” ซึ่งจำแนกไว้เป็น ๔ คือ

ฉันทะ หมายถึงความพอใจรักใคร่ในงานที่กระทำ ประเด็นนี้เน้นว่ามีความสำคัญและเป็นก้าวแรกของการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ กล่าวคือ บุคคลต้องเกิดความรักในงานที่ทำ หรือในงานที่จะต้องทำเสียก่อน ในหลักการบริหารงานจึงสนับสนุนให้ผู้บริหารรู้จักใช้คนตามความถนัดและความชอบหรือที่พูดกันว่า “ใช้คนให้ถูกกับงาน” อย่างไรก็ตามบุคคลไม่ใช่วัสดุสิ่งของที่เมื่อถูกจับวางตรงที่ใดแล้วจะต้องอยู่ที่ตรงนั้น ฉะนั้น ถ้าบุคคลรู้สึกที่ตนเองถูกใช้งานไม่ตรงกับความรู้ความสามารถและความถนัดก็ควรหาทางปรับเปลี่ยนงาน ให้ตรงกับที่ใจรักใจชอบ บุคคลที่ได้ทำงานที่ตรงกับใจรักใจชอบและสอดคล้องกับเป้าหมายของชีวิตย่อมมีแนวโน้มที่จะประสบความสำเร็จในการทำงานในระดับสูง แต่มีใช้ว่าบุคคลทุกคนจะมีโอกาสดังที่กล่าว บุคคลบางคนอาจมาตระหนักในภายหลังว่าตนไม่ชอบงานที่ทำ และอยากเปลี่ยนงานซึ่งถ้ายังไม่สายเกินไปก็ควรพยายามเปลี่ยนในทางตรงข้าม ถ้าสายเกินไปจนไม่อาจย้อนกลับได้ หนทางที่น่าจะเป็นไปได้ก็คือ การปรับตัวให้ชอบงานให้รักงานนั้น เพราะการที่บุคคล “แสร้งว่า” ชอบหรือรักสิ่งใดสิ่งหนึ่งอย่างเสมอต่อเนื่องเป็นเวลานานๆ ในที่สุดก็จะสามารถชอบและรักอย่างแท้จริงขึ้นมาได้เช่นกัน

การประชุมวิชาการระดับชาติครั้งที่ ๓ “นวัตกรรมสร้างสรรค์ชุมชน และสังคมไทย ๔.๐”
วันที่ ๒๖ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๐ ณ วิทยาลัยสงฆ์ล้านนา มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

วิริยะ หมายถึงความเพียรพยายามในการประกอบกิจการนั้น ประเด็นข้อที่สองนี้คือหัวใจของความสำเร็จในกิจการทั้งปวงดังสุภาษิตที่ว่า “ความพยายามอยู่ที่ไหน ความสำเร็จอยู่ที่นั่น” ซึ่งสอดคล้องกับพระราชนิพนธ์ของพระบาทสมเด็จพระมงกุฎเกล้าเจ้าอยู่หัวที่ว่า “ทางไปสู่เกียรติศักดิ์จักประดับด้วยดอกไม้หอมหวานจนจิตไซ้ไปมี” บุคคลผู้ประสบความสำเร็จในชีวิตการทำงานต่างก็ต้องต่อสู้ฝ่าฟันอุปสรรคนานับประการมาด้วยกันทั้งนั้น การหวังความสำเร็จในลักษณะราชรถมาเกยมักปรากฏเฉพาะในเทพนิยาย เพราะในชีวิตจริง ความเพียรพยายามของบุคคลคือราชรถที่จะนำไปสู่ผลสัมฤทธิ์ดังที่มุ่งมาดปรารถนา ในหลักธรรมคำสอนของหลายศาสนา เช่น คริสต์ อิสลาม และ พุทธ มีความสอดคล้องต้องกันในประเด็นที่ว่า พระเจ้าหรือสิ่งศักดิ์สิทธิ์ทั้งหลายจะช่วยบุคคลที่รู้จักช่วยตนเองก่อน

จิตตะ หมายถึง ความไม่ในใจไม่ทอดทิ้งธุระประการที่สามนี้มีความหมายต่อเนื่องกับประเด็นที่สอง กล่าวคือ เมื่อบุคคลมีความเพียรพยายามกระทำสิ่งใดแล้ว ก็ควรเฝ้าติดตามเอาใจใส่กระทำในสิ่งนั้นอย่างสม่ำเสมอ ต่อเนื่อง และเป็นระบบ ไม่ว่าจะต้องใช้เวลายาวนานสักเพียงใด มิใช่เพียรพยายามจนกระทั่งอดตาหลับขับตานอนในตอนต้น แต่พอต่อมาก็ค่อย ๆ คลายความสนใจจนเลิกไปทั้ง ๆ ที่งานนั้นยังไม่เสร็จสิ้น บุคคลประเภทพลั้งเผลอในตอนต้น แต่ถอยถอยในตอนท้ายก็จัดเป็นบุคคลที่จะประสบความสำเร็จได้โดยยากเช่นกัน เปรียบประดุจชาวสวนผู้ปลูกไม้ผลด้วยความเพียรพยายาม หมั่นรดน้ำพรวนดินบำรุงปุ๋ยอย่างเต็มกำลังในระยะแรกเริ่ม แต่กลับมาหยุดเสียกลางคัน กรณีเช่นนี้ ความสูญเสียย่อมเกิดขึ้นทั้งกำลังงานทั้งทุนทรัพย์โดยไม่ได้ผลดังที่ตั้งใจไว้แต่ต้น ความเอาใจใส่ไม่ทอดทิ้งธุระจึงเกี่ยวพันกับสมาธิ ซึ่งดังที่กล่าวแล้วว่าหมายถึงสภาวะจิตที่สงบและมั่นคงในเรื่องที่กำลังกระทำอยู่ ไม่ฟุ้งซ่านไปถึงเรื่องอื่นๆ ในเวลาเดียวกัน ความไม่ใจต่อการงานที่กระทำอย่างสม่ำเสมอต่อเนื่อง จึงเป็นการสานต่อความพยายามที่เริ่มต้นไว้ดีแล้ว ให้คงอยู่ตลอดการงานที่กระทำอยู่นั้นจนกระทั่งสำเร็จลุล่วงไปด้วยดี

วิมังสา หมายถึงความหมั่นตรองพิจารณาหาเหตุผลในงานที่ทำ พระพุทธเจ้าทรงตรัสสอนให้บุคคลรักงานเพียรพยายามในงาน ต่อสู้อุปสรรคในงานและใจจดใจจ่อต่องาน มิใช่ด้วยความลุ่มหลงมกมาย แต่ด้วยเหตุผลด้วยความรู้จักใคร่ครวญพิจารณาพิจารณาถึงงานหรือกิจการทั้งปวงที่บุคคลนั้นมุ่งมั่นกระทำอยู่ การพิจารณาหาเหตุผลจนเข้าใจความเป็นจริงได้อย่างแจ่มแจ้ง ย่อมช่วยให้บุคคลไม่ไขว่ไขว่โดยง่าย ไม่หลงตามคารมการหลอกล่อของบุคคลอื่น เพราะบุคคลนั้นเข้าใจถึงความสำคัญ ความจำเป็นและจุดมุ่งของงานที่ตนกำลังดำเนินการอยู่ว่า จะสามารถสนองตอบองค์ต้องการที่ตนสังกัดและสนองตอบต่อเป้าหมายชีวิตของตนเองได้อย่างไร การหมั่นพิจารณาตรองก็เพื่อเตือนตนมิให้ทำงานแบบหุนหวนตาบอด แต่ทำงานอย่างผู้รู้แจ้งเห็นจริงโดยตลอด ซึ่งหมายความว่าบุคคลจะสามารถเข้าใจได้ว่างานของตนจะไม่มุ่งตอบสนองแต่เฉพาะความต้องการของตนและหน่วยที่ตนสังกัดเท่านั้น แต่สามารถเข้าใจได้ด้วยว่างานนั้นจะสามารถส่งกระทบถึงสังคมโดยรวมได้อย่างไรและเพียงใด

ดังนั้นการทำนายความสำเร็จหรือความล้มเหลวของการงานเป็นทีมจึงพิจารณาได้จากผู้ทำงานสามารถมีและใช้ธรรม ๔ อย่างนี้ได้มากน้อยเท่าใด ธรรมเหล่านี้เป็นธรรมที่ต่อเนื่องกัน และแต่ละธรรมมีหน้าที่เฉพาะของตนอย่างชัดเจน การให้น้ำหนักแต่ละธรรมในฐานะที่เป็นปัจจัยของความสำเร็จในการทำงานเป็นทีมย่อมแตกต่างกันไปตามภารกิจหรืองานที่ทำ การวิจัยเพื่อนำน้ำหนักของแต่ละธรรมในระบบการทำงานเป็นทีมจึงสามารถหาได้ในเชิงของสถิติ วิจัย ที่อธิบายอิทธิพลของแต่ละธรรมได้อย่างดี

นวัตกรรมและเทคโนโลยียุค ๔.๐เป็นระบบงานที่เกิดจากการประยุกต์ใช้ระบบคอมพิวเตอร์ การสื่อสาร การประมวลผล เทคโนโลยีที่ทันสมัย เพื่อเชื่อมต่อกับระบบอินเทอร์เน็ต ซึ่งเป็นเครื่องมือที่สามารถทำงานได้ในรูปแบบต่างๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาองค์กร

การประชุมวิชาการระดับชาติครั้งที่ ๓ “นวัตกรรมสร้างสรรค์ชุมชน และสังคมไทย ๔.๐”
วันที่ ๒๖ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๐ ณ วิทยาลัยสงฆ์ลำพูน มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

ดังนั้น การใช้หลักธรรม “อิทธิบาท ๔” เป็นการใช้ฐานความคิดของธรรมทั้ง ๔ ที่สอดแทรกให้ระบบที่พัฒนาขึ้นสามารถทำให้ผู้ปฏิบัติงานเป็นทีม มีการพัฒนาตนเองให้เท่าทันกับเทคโนโลยีสมัยใหม่ อิทธิบาท ๔ จึงเป็นเคล็ดลับของความสำเร็จในกิจการทั้งปวงโดยเฉพาะอย่างยิ่ง การทำงาน

ความสำคัญของภาวะผู้ตาม

ในการบริหารองค์การทั้งภาครัฐและเอกชน “ภาวะผู้ตาม” นับว่ามีความสำคัญไม่น้อยกว่า “ภาวะผู้นำ” เลย เพราะภาวะผู้ตามถือเป็นคุณลักษณะของบุคคลผู้ปฏิบัติงานที่เป็นแรงขับเคลื่อนความสำเร็จขององค์การ ดังนั้นนอกจากองค์การจะต้องสร้างผู้นำที่เก่งแล้ว ยังต้องสร้างผู้ตามที่มีศักยภาพควบคู่กันไปด้วย^๒ และงานวิจัยของเคลลี (Kelly)^๓ ยังพบว่าความสำเร็จขององค์การกว่าร้อยละ ๙๐ เกิดจากการปฏิบัติงานของผู้ตาม ส่วนอีกร้อยละ ๑๐ ที่เหลือเป็นผลงานของผู้นำ ดังนั้นภาวะผู้ตามมีความสำคัญต่อความสำเร็จขององค์การทุกรูปแบบ โดยในประเด็นนี้ได้ทำการสังเคราะห์และอธิบายเนื้อหาความสำคัญของภาวะผู้ตามออกเป็น ๓ ด้านดังต่อไปนี้

๑. ด้านการสนับสนุนภาวะผู้นำ บุคลากรในองค์การทุกคนที่เป็นผู้นำหรือผู้บริหารในองค์การล้วนแล้วแต่เคยเป็นผู้ตามหรือผู้ปฏิบัติงานมาก่อนในช่วงใดช่วงหนึ่งของการปฏิบัติงาน พื้นฐานการเป็นผู้นำที่ดีย่อมเกิดจากการเป็นผู้ตามที่ดีก่อนเสมอ ดังนั้น “ภาวะผู้ตามที่ดีในสภาวะการณ์ปัจจุบันจึงมีความสำคัญอย่างยิ่งที่จะเสริมสร้างภาวะผู้นำที่ดี” ให้กับบุคคลที่จะก้าวสู่ตำแหน่งผู้บริหารองค์การในอนาคตได้

๒. ด้านการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติ วิสัยทัศน์ นโยบาย พันธกิจ แผนกลยุทธ์ตลอดจนแผนปฏิบัติงานขององค์การทุกแห่ง ถูกกำหนดโดยผู้บริหารระดับสูงหรือผู้นำในองค์การ แต่การแปลงความมุ่งหมายดังกล่าวไปสู่การปฏิบัติให้เกิดผลเป็นรูปธรรม ล้วนขึ้นอยู่กับศักยภาพของบุคลากรผู้ปฏิบัติหรือผู้ตามในองค์การเป็นสำคัญ แม้ว่าองค์การจะมีผู้นำที่เก่งมากเพียงใดก็ตาม แต่หากบุคลากรซึ่งเป็นผู้ตามไร้ศักยภาพและขาดภาวะผู้ตามที่ดีในการปฏิบัติงานแล้ว ก็เป็นการยากที่องค์การจะประสบความสำเร็จตามความมุ่งหมาย ดังนั้น “ภาวะผู้ตามจึงมีความสำคัญต่อการแปลงนโยบายไปสู่ขั้นตอนการปฏิบัติงาน”

๓. ด้านสมรรถนะขององค์การ องค์การทุกรูปแบบที่ประสบความสำเร็จล้วนแล้วแต่มีบุคลากรผู้ปฏิบัติงานที่มีศักยภาพสูงมาก โดยการที่บุคลากรผู้ปฏิบัติงานมีภาวะผู้ตามที่ดีและแสดงบทบาทของตนได้เหมาะสมในการปฏิบัติงาน ย่อมแสดงให้เห็นได้อย่างชัดเจนว่าองค์การแห่งนั้นจะมีลักษณะเป็นองค์การที่มีสมรรถนะสูง (High Performance Organization) ซึ่งองค์ประกอบของ “องค์การที่มีสมรรถนะสูงพื้นฐานหลักสำคัญคือการมีบุคลากรผู้ปฏิบัติงานที่มีภาวะผู้ตามที่ดี”

ความหมายของ “ผู้ตาม” และ “ภาวะผู้ตาม”

ได้มีนักวิชาการทำการอธิบายถึงความหมายของผู้ตาม (Follower) ไว้ดังต่อไปนี้

^๒ อนุพงศ์ อวิรุทธา, “ใครคือผู้ตามที่ดี” [ออนไลน์], แหล่งที่มา : <https://www.siamturakij.com>, [๒๖ กันยายน ๒๕๕๙]

^๓ Kelley, R. E., In Praise of Follower, Harvard Business Review, (November – December, 1988), P. 142 – 148.

^๔ สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์. ภาวะผู้นำ ทฤษฎีและปฏิบัติ : ศาสตร์และศิลป์สู่ความเป็นผู้นำที่สมบูรณ์ (พิมพ์ครั้งที่ ๒), (กรุงเทพมหานคร : วิรัตน์ เอ็ดดุกะซัน), ๒๕๔๘.

Dixon & Westbrook^๕ ได้อธิบายว่า ผู้ตาม หมายถึง ผู้ที่ได้รับการยอมรับว่ามีความรับผิดชอบทั้งต่อตนเองและต่อองค์กร และผู้ตามยังช่วยอำนวยความสะดวกและสนับสนุนผู้นำในการปฏิบัติงานให้กับองค์กร

วรชยา ศิริวัฒน์^๖ ได้อธิบายว่า ผู้ตาม หมายถึง ผู้ปฏิบัติงานในองค์กรที่มีหน้าที่ และความรับผิดชอบที่จะต้องรับคำสั่งจากผู้บังคับบัญชาปฏิบัติให้บรรลุวัตถุประสงค์

บุญใจ ศรีสถิตยรรกูร^๗ ได้อธิบายว่า ผู้ตาม หมายถึง ผู้ที่แสดงบทบาทช่วยเหลือผู้นำ รวมทั้งรับคำสั่งและรับมอบหมายงานจากผู้นำเพื่อนำมาปฏิบัติให้บรรลุผลสำเร็จ

วรางคณา กาญจนพาที^๘ ได้อธิบายว่า ผู้ตาม หมายถึง ผู้ปฏิบัติงานในองค์กรที่มีหน้าที่และความรับผิดชอบร่วมกับเพื่อนร่วมงาน รวมทั้งช่วยเหลือสนับสนุนผู้นำในการปฏิบัติงานให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กร

สรุปว่า ผู้ตาม หมายถึง บุคคลที่เป็นผู้ปฏิบัติงานในองค์กรที่มีศักยภาพ ปฏิบัติภารกิจร่วมกับผู้อื่นในองค์กร และให้การสนับสนุนช่วยเหลือผู้นำในการบรรลุจุดมุ่งหมายขององค์กร

และในส่วนของภาวะผู้ตาม (followership) ได้มีนักวิชาการอธิบายความหมายไว้ ดังต่อไปนี้

บุญใจ ศรีสถิตยรรกูร^๙ ได้อธิบายว่า ภาวะผู้ตาม หมายถึง คุณลักษณะของผู้ตามที่ดี สามารถปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายจากผู้นำให้บรรลุผลสำเร็จ ร่วมมือ ช่วยเหลือ และสนับสนุนผู้นำ รวมทั้งไม่คัดค้านและเป็นปฏิกิริยาต่อผู้นำ เพื่อให้ผู้นำปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

พนิดา ขวัญพรหม^{๑๐} ได้อธิบายว่า ภาวะผู้ตาม หมายถึง คุณลักษณะของบุคคลที่เป็นผู้ตามที่มีความรับผิดชอบในงาน สามารถปฏิบัติหน้าที่อย่างมีประสิทธิภาพ มีความคิดเป็นของตนเอง กล้าแสดงออก เต็มใจและสนับสนุนการสร้างความสำเร็จตามเป้าหมายร่วมกันขององค์กร

วรางคณา กาญจนพาที^{๑๑} ได้อธิบายว่า ภาวะผู้ตาม หมายถึง คุณลักษณะของบุคคลที่เป็นผู้ปฏิบัติงาน ในการทำงานและสามารถปฏิบัติหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายจากผู้นำให้บรรลุผลสำเร็จ

สรุปว่า ภาวะผู้ตาม หมายถึง คุณลักษณะที่อยู่ในตัวผู้ตามที่ดีและเหมาะสมกับการปฏิบัติภารกิจขององค์กรตามที่ได้รับมอบหมายให้ประสบความสำเร็จ

^๕ Dixon, G., & Westbrook, J. Followers revealed. Engineering Management Journal ๑๕ (๑) (2003), P. 19 - 25.

^๖ วรชยา ศิริวัฒน์, ลักษณะผู้ตามที่มีประสิทธิผลกับแนวทางการพัฒนาผู้ตามในยุคปฏิรูประบบราชการ, [ออนไลน์], แหล่งที่มา : <http://www.anant.com/index.php?lay>, [๑๑ มกราคม ๒๕๖๐].

^๗ บุญใจ ศรีสถิตยรรกูร, ภาวะผู้นำและกลยุทธ์การจัดการองค์การพยาบาลในศตวรรษที่ ๒๑ (พิมพ์ครั้งที่ ๒), (กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย), ๒๕๕๑.

^๘ วรางคณา กาญจนพาที, ภาวะผู้นำและภาวะผู้ตามที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพองค์กร : กรณีศึกษาธนาคารเพื่อการส่งออกและนำเข้าแห่งประเทศไทย, วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาการจัดการทั่วไป คณะบริหารธุรกิจ (มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี : ปทุมธานี), ๒๕๕๖.

^๙ อ้างแล้ว หน้า ๕

^{๑๐} พนิดา ขวัญพรหม, ความสัมพันธ์ระหว่างความสามารถในการสอนงานของหัวหน้าหอผู้ป่วย ภาวะผู้ตามของพยาบาลวิชาชีพกับประสิทธิผลของทีมการพยาบาล ตามการรับรู้ของพยาบาล โรงพยาบาลทั่วไปเขตภาคเหนือ, วิทยานิพนธ์พยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการพยาบาล คณะพยาบาลศาสตร์ (จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย : กรุงเทพมหานคร), ๒๕๕๓.

^{๑๑} อ้างแล้ว หน้า ๕

แบบของภาวะผู้ตาม (STYLE OF FOLLOWERSHIP) เคลลี (KELLEY)^{๑๒} ได้แบ่งประเภทของผู้ตามโดยใช้เกณฑ์ ๒ มิติ ดังนี้

มิติที่ ๑ คุณลักษณะของผู้ตามระหว่าง ความอิสระ (INDEPENDENT) (การพึ่งพาตนเอง) และความคิดสร้างสรรค์ (UNCRITICAL THINKING) ไม่อิสระ (พึ่งพาผู้อื่น) (DEPENDENT) และขาดความคิดสร้างสรรค์ (UNCRITICAL) พฤติกรรมของผู้ที่มีความเป็นอิสระ และความคิดสร้างสรรค์จะมีลักษณะเป็นผู้ที่มีความคิดริเริ่ม และเสนอวิธีการใหม่อยู่เสมอ ส่วนบุคคลที่มีลักษณะพึ่งพาผู้อื่นจะขาดความคิดริเริ่ม และคอยรับคำสั่งจากผู้นำโดยขาดการไตร่ตรอง

มิติที่ ๒ คุณลักษณะของผู้ตามระหว่าง “ความกระตือรือร้น (ACTIVE BEHAVIOR) กับความเฉื่อยชา (PASSIVE BEHAVIOR)

Kelley ได้นิยามภาวะผู้ตาม ๕ ประเภท

๑. คุณลักษณะภาวะผู้ตามแบบห่างเหิน (Alienated followership) มีการแสดงออกแบบ “เฉื่อยชา” แต่ “มีความอิสระและมีความคิดสร้างสรรค์” สูง คุณลักษณะภาวะผู้ตามแบบห่างเหินส่วนมากเคยเป็นผู้ตามที่มีประสิทธิภาพ มีประสบการณ์และผ่านอุปสรรคต่างๆ มาก่อน แต่ต่อมาเกิดความขัดแย้งกับผู้บริหาร ด้วยเหตุนี้ภาวะผู้ตามแบบนี้จึงแสดงบทบาทตามความสามารถของตนในทางที่มีอยู่ไปในการวิพากษ์วิจารณ์จุดอ่อนขององค์การบริหาร และเพื่อนร่วมงาน ด้วยการเยาะเย้ย ถากถาง ภาวะผู้ตามแบบห่างเหินมีความสามารถในการคิดอย่างอิสระ แต่จะไม่ยอมเข้าร่วมในการแก้ปัญหาหรือจุดบกพร่องที่ตนสามารถมองเห็นได้แต่อย่างใด

๒. คุณลักษณะภาวะผู้ตามแบบปฏิบัติตาม (Conformist followership) มีการแสดงออกแบบ “กระตือรือร้น” แต่ขาด “ความคิดสร้างสรรค์” ทำให้เกิดประโยชน์ที่สังคมไทยล้อเลียนกันว่า “ได้ครบพี่ ดีครบผม เหมาะสมครบถ้วน” ภาวะผู้ตามแบบปฏิบัติตามทำให้บุคลากรยินยอมที่จะทำงานตามคำสั่งโดยไม่คำนึงว่างานนั้นจะมีลักษณะอย่างไร เต็มใจที่จะทำโดยไม่พิจารณาว่าผลที่ตามมาจากการทำงานตามคำสั่งนั้นจะเป็นอย่างไร แม้ว่าบางครั้งจะเสี่ยงอันตรายก็ตาม สิ่งทีบุคลากรที่มีภาวะผู้ตามแบบปฏิบัติตามกลัวมากที่สุดคือ “ความขัดแย้ง” ภาวะผู้ตามแบบปฏิบัติตามนับเป็นผลผลิตที่เกิดจากระบบการบริหารงานภายในองค์กรที่เข้มงวด และผู้นำที่ค่อนข้างเผด็จการ

๓. คุณลักษณะภาวะผู้ตามแบบเฉื่อยชา (Passive followership) มีการแสดงออกแบบที่ขาดทั้ง “ความอิสระ” และ “ความคิดสร้างสรรค์” ไม่มีความรับผิดชอบ ทำงานเท่าที่ได้รับมอบหมายแล้วหยุด หากจะทำต่อต้องมีการออกคำสั่งใหม่ และกว่างานจะมีความคืบหน้าต้องใช้เวลาตรวจสอบอย่างใกล้ชิด บุคลากรที่มีภาวะผู้ตามแบบนี้จะปล่อยให้การดำเนินงานเป็นของผู้บริหารเพียงฝ่ายเดียวเท่านั้น ภาวะผู้ตามแบบนี้เป็นผลผลิตมาจากการที่ผู้บริหารควบคุมมากเกินไปและใช้วิธีการลงโทษเมื่อกระทำผิด

๔. คุณลักษณะภาวะผู้ตามแบบมีประสิทธิภาพ (Effective followership) ภาวะผู้นำแบบนี้ นับเป็นยอดปรารถนาขององค์กรทุกรูปแบบ บุคลากรที่มีภาวะผู้ตามแบบนี้จะเป็นผู้ที่มีทั้ง “ความคิดสร้างสรรค์ กระตือรือร้น และอิสระ” มีความเต็มใจและใส่ใจต่อการปฏิบัติงานสูง มีความสามารถในการบริหารจัดการงานได้ด้วยตนเอง (self-management) สามารถวิเคราะห์จุดอ่อนและจุดแข็งของตนเองและขององค์กรได้อย่างถูกต้อง เป็นผู้ให้

^{๑๒} Kelley, R. E., The power of followership, (New York: Doubleday, 1992).

ความสำคัญของเรื่องส่วนร่วมมากกว่าส่วนตัว มีศักยภาพในการทำงานสูง ทำให้ได้ข้อยุติที่ดีและเกิดผลต่อความเจริญก้าวหน้าขององค์กร

๕. คุณลักษณะภาวะผู้ตามแบบเอาตัวรอด (Pragmatic survivor) มีการแสดงออกตามคุณลักษณะของภาวะผู้ตามทั้ง ๔ แบบ แต่จะเลือกแสดงออกแบบใดขึ้นอยู่กับสถานการณ์ขณะนั้นว่าแบบใดจะเอื้อประโยชน์แก่ตนได้มากที่สุดและมีความเสี่ยงน้อยที่สุด บุคลากรที่มีภาวะผู้ตามแบบนี้จะทำงานแบบเอาตัวรอด ทำทุกวิถีทางเพื่อให้ตนเองอยู่รอดในองค์กรถือคติที่ว่า “ปลอดภัยไว้ดีกว่าที่จะเสียใจภายหลัง” เป็นบุคลากรที่ไร้จุดยืนที่แน่นอนจะเปลี่ยนไปตามสภาพแวดล้อมเพื่อความอยู่รอดของตนเองเหมือนจิ้งจกเปลี่ยนสี ลักษณะของบุคลากรที่มีภาวะผู้ตามแบบนี้ก่อให้เกิดการเมืองในองค์กร

บทบาทของผู้ตามในคุณลักษณะภาวะผู้ตามแบบมีประสิทธิผล

คุณลักษณะภาวะผู้ตามแบบมีประสิทธิผลของบุคลากรถือเป็นความต้องการของผู้บริหารและองค์กรทุกแห่ง ดังนั้นบุคลากรทุกคนต้องเรียนรู้และปฏิบัติตามบทบาทคุณลักษณะภาวะผู้ตามแบบมีประสิทธิผล ซึ่งคณะผู้เขียนได้ทำการสังเคราะห์รายละเอียดออกเป็น ๕ บทบาทดังต่อไปนี้^{๑๓}

๑. บทบาทในการจัดการตนเอง (Self-Management) เป็นบทบาทของบุคลากรที่เป็นผู้ตามต้องสามารถบริหารจัดการตนเองตามความรับผิดชอบในหน้าที่ได้ สามารถทำการวิเคราะห์ข้อดีข้อด้อยของตนเองในการปฏิบัติงานกับเพื่อนร่วมงานในองค์กร สามารถปฏิบัติงานตามที่ได้รับมอบหมายได้อย่างสมบูรณ์แบบโดยปราศจากการควบคุมจากผู้บริหาร และสามารถวางแผนการพัฒนาศักยภาพของตนเองควบคู่กับการร่วมพัฒนาขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ

๒. บทบาทในการแก้ไขปัญหา (Problem - Solving) เป็นบทบาทของบุคลากรที่สามารถแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าได้อย่างรวดเร็ว ถูกต้อง และเหมาะสมกับสถานการณ์ที่กำลังเผชิญ เพื่อป้องกันผลกระทบด้านลบที่จะเกิดขึ้นกับองค์กรโดยไม่ต้องรอคำสั่งจากผู้บริหาร บทบาทด้านนี้นับว่ามีความสำคัญอย่างมาก เพราะในปัจจุบันองค์กรทุกแห่งทั้งภาครัฐและเอกชน ต้องเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมที่ค่อนข้างรวดเร็ว รุนแรง และยากที่จะสามารถทำนาย (predict) เหตุการณ์ที่จะเกิดขึ้นได้อย่างแม่นยำ

๓. บทบาทการมีความผูกพันกับองค์กร (Commitment) เป็นบทบาทของบุคลากรที่ต้องอุทิศตนให้กับภาระงานที่ตนได้รับมอบหมาย มีความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงาน รักและศรัทธาในองค์กรที่ตนเองปฏิบัติงานอยู่ ตลอดจนการมีทัศนคติที่ดีต่อเพื่อนร่วมงาน ผู้บริหาร และต่อองค์กร ในภาวะการณ์ปัจจุบันการบรรลุจุดมุ่งหมายขององค์กรทุกแห่ง ล้วนต้องการบุคลากรที่มีความต้องการบรรลุเป้าหมายส่วนบุคคลร่วมกันกับเป้าหมายขององค์กร ดังเช่นวลีที่ว่า “คนสำราญ งานสำเร็จ” หรือประโยคที่กล่าวกันว่า “องค์กรเจริญเติบโตได้ด้วยความผูกพันของบุคลากรเป็นหลัก”

๔. บทบาทในการพัฒนาศักยภาพของตนเอง (Capacity Development) เป็นบทบาทของบุคลากรผู้ปฏิบัติงานที่ต้องทำการพัฒนาตัวเองอย่างต่อเนื่อง โดยบุคลากรต้องพยายามเข้ารับการฝึกอบรมเกี่ยวกับทักษะการปฏิบัติงานในหน้าที่ เรียนรู้แบบอย่างแนวทางการปฏิบัติงานที่ดี (Best Practice) ของบุคลากรต้นแบบหรือบุคคลที่ประสบความสำเร็จ เข้ารับการศึกษาค้นคว้าในระดับที่สูงขึ้นเพื่อเพิ่มเติมองค์ความรู้ของตนเอง การพัฒนาศักยภาพของบุคลากรอย่างต่อเนื่องนั้นนับว่าเป็นการพัฒนาองค์กรควบคู่กันไปด้วย

^{๑๓} Sullivan, D. J. & Decker, P. J., *Effective leadership management in nursing*. (5th ed), (New Jersey : Prentice – Hall, 2009).

การประชุมวิชาการระดับชาติครั้งที่ ๓ “นวัตกรรมสร้างสรรค์ชุมชน และสังคมไทย ๔.๐”
วันที่ ๒๖ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๐ ณ วิทยาลัยสงฆ์ลำพูน มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

๕. บทบาทในการกล้าแสดงออก (Courageous) เป็นบทบาทของบุคลากรผู้ปฏิบัติงานที่ต้องมีความกล้าแสดงออกในทางที่เหมาะสม เพื่อเป็นส่วนหนึ่งในการพัฒนาองค์การ มีความกล้าแสดงความคิดเห็นที่สร้างสรรค์หากเห็นว่าเป็นประโยชน์กับองค์การ กล้าวิพากษ์แผนงาน โครงการ ของฝ่ายบริหารที่คิดว่าจะเกิดผลเสียกับองค์การ กล้าตัดสินใจในเรื่องที่คิดว่าเป็นประโยชน์ต่อส่วนรวมขององค์การ และที่สำคัญต้องกล้าที่จะยอมรับผิดเมื่อตนเองการปฏิบัติงานผิดพลาด พร้อมที่จะรับคำวิจารณ์จากเพื่อนร่วมงานหรือผู้บริหาร เพื่อเป็นแนวทางในการปรับปรุงแก้ไขการปฏิบัติงานให้ดียิ่งขึ้นต่อไป

ลักษณะผู้ตามที่มีประสิทธิผลดังนี้

- ๑.มีความสามารถในการบริหารจัดการตนเองได้ดี
๒. มีความผูกพันต่อองค์การต่อวัตถุประสงค์
๓. ทำงานเต็มศักยภาพ และสุดความสามารถ
๔. มีความกล้าหาญ ซื่อสัตย์ และน่าเชื่อถือ

การพัฒนาศักยภาพตนเองของผู้ตาม

การพัฒนาลักษณะนิสัยตนเองให้เป็นคนที่มีประสิทธิผลสูงมี๗ ประการคือ

- ๑.ต้องมีนิสัยเชิงรุก (BE PROATIVE) หมายถึงไม่ต้องรอให้นายสั่ง
- ๒.เริ่มต้นจากส่วนลึกในจิตใจ (BEGIN WITH THE END IN MIND)
- ๓.ลงมือทำสิ่งแรกก่อน (PUT FIRST THINGS FIRST)
- ๔.คิดแบบชนะทั้งสองฝ่าย (THINK WIN-WIN)
- ๕.เข้าใจคนอื่นก่อนจะให้คนอื่นเรา (SEEK FIRST TO UNDERSTAND, THEN TO BE UNDERSTOOD)

๖.การรวมพลัง (SYNERGY) หรือ ทำงานเป็นทีม (TEAM WORK)

๗.ลับเลื่อยให้คม (SHARPEN THE SAW) คือพัฒนาตนเองอยู่เสมอ แนวทางส่งเสริมและพัฒนาผู้ตามให้มีคุณลักษณะผู้ตามที่มีวัตถุประสงค์

ศิลปะการเป็นผู้ตามที่ดี

๑. ยอมรับนายอย่างที่เป็น อย่าคิดไปเปลี่ยนนาย หากทางเสริมในสิ่งที่นายขาด ผู้ตามส่วนใหญ่มักมองจุดอ่อนนายโดยเฉพาะหากเป็นจุดแข็งของตน เช่น ตนเองเป็นคนแค้นความรู้สึกคนแต่นายไม่เป็น ก็มักมองว่านายมีจุดอ่อน แทนที่จะคิดอย่างนั้น ควรจะใช้จุดแข็งตนเสริมจุดอ่อนนายต่างหาก

๒. อ่านเกมนายให้ออก จะทำได้ก็ต้องเข้าใจนิสัยทัศน์ เป้าหมายงาน เป้าหมายอาชีพ เป้าหมายชีวิต ที่สำคัญคือเข้าใจลำดับความสำคัญของเขา แล้ววางแผนงานของตนให้สอดคล้องกับเป้าหมายและวิสัยทัศน์ของนาย

๓. ปรับตัวให้เข้ากับวัฒนธรรมองค์กร จะตรงมากับคนที่เริ่มงานใหม่ หรือกับคนที่องค์กรเพิ่งจะควรรวมกับองค์กรอื่น หรือองค์กรที่มีการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรหรือนโยบายขององค์กร หรืออาจจะใช้ได้ด้วยกับคนเก่าที่ยังไม่ได้ปรับทัศนคติเพราะไม่เข้าใจวัฒนธรรมองค์กรว่าคาดหวังอะไรจากผู้บริหาร

๔. ระบุปัญหาในงานที่อาจจะเกิด วางแผนป้องกัน และแผนสำรอง วิธีนี้ปัญหาในงานของตนในอนาคตจะมีน้อยลง นายจำนวนมากเสียเวลาไปกับการแก้ปัญหาให้ลูกน้องที่ไม่ระบุปัญหาล่วงหน้า แทนที่นายจะใช้เวลาไปกับงานที่เขาคิดว่าสำคัญและจำเป็นเพื่อบรรลุวิสัยทัศน์ของเขาได้เร็วขึ้น

การประชุมวิชาการระดับชาติครั้งที่ ๓ “นวัตกรรมสร้างสรรค์ชุมชน และสังคมไทย ๔.๐”
วันที่ ๒๖ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๐ ณ วิทยาลัยสงฆ์ลำพูน มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

๕. ทำงานให้เกินความคาดหวัง ซึ่งต้องเข้าใจวิสัยทัศน์และลำดับความสำคัญของนายให้ถ่องแท้ มีบางคนที่ขยันมากแต่กลับไม่เข้าตานาย อาจจะเป็นได้ว่าเพราะกำลังทุ่มเทในสิ่งที่มีคุณค่าหรือมีลำดับความสำคัญน้อยในสายตาของนายหรือเปล่า

๖. รักษาสัญญา เมื่อคนสามารถทำงานได้ตามสัญญา หรือมากเกินไปรับปากไว้ แน่ใจว่าความไว้นี้เชื่อใจก็จะมีพอกพูนตามมา ยิ่งทำได้ตามสัญญานายยิ่งไว้วางใจ ในทางกลับกัน หากทำไม่ได้ นายก็จะเริ่มไม่มั่นใจ หากทำไม่ได้มากขึ้น ก็จะมีการตรวจสอบมากขึ้นเรื่อยๆ

๗. สื่อสารและสามารถถ่ายทอดความคิดออกมาได้อย่างดีเยี่ยม นายเราต้องรับข้อมูลและข่าวสารมากมายในแต่ละวัน เขาไม่สามารถจำอะไรได้ทั้งหมด สิ่งที่เขาจะจดจำได้ก็คือสิ่งที่เขาสนใจหรือสิ่งที่นำเสนอให้เขาสนใจ หากว่าพูดจาสื่อสารไม่เก่ง รายงานอะไรไปนายก็ลืมหมด หรือพูดที่ต้องใช้เวลานานนายอาจไม่มีเวลาให้ คุณอาจจะเจอนายที่ลืบทัดก่อนขึ้นไปสำนักงาน คุณสามารถสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพภายในเวลาหนึ่งนาทีได้หรือไม่

๘. เขียนได้ดีมีประสิทธิภาพ เขียนได้ตรงประเด็น กระชับและชัดเจน จะต้องมีความชัดเจนก่อนลงมือเขียนว่าสิ่งที่คาดหวังให้ผู้อ่านได้รับเมื่ออ่านจบคืออะไร ต้องการให้เขาเข้าใจเนื้อหาเพียงอย่างเดียว หรือต้องการให้เขาลงมือทำอะไรบางอย่าง มีภาพที่ชัดเจนในใจเราก่อนที่จะลงมือเขียน

๙. กล้าที่จะให้ข้อมูลย้อนกลับทั้งด้านดีและด้านร้าย คนส่วนใหญ่คิดว่านายคงต้องการได้ยินแต่สิ่งดี ๆ ความเชื่อแบบนั้นอาจจะโบราณไปแล้ว ผู้บริหารมืออาชีพเขารู้ว่าเหรียญมีสองด้านเสมอ ไม่มีทางที่จะมีเพียงด้านดีด้านเดียว ในทางกลับกันเขาอาจจะระแวงหากมีลูกน้องที่พยายามรายงานแต่ข่าวดี หรือพยายามประจบประแจง บอกสิ่งที่ดีเกี่ยวกับเขา อาจจะคิดไปว่าลูกน้องพยายามที่จะคิดไม่อะไรบางอย่างหรือไม่จึงไม่ยอมให้ข้อมูลด้านลบเลย

๑๐. ทำงานเป็นทีมเป็น ทำงานเป็นทีมหมายความว่าเราสามารถทำงานกับคนได้ทุกแบบ คนส่วนใหญ่มักจะทำงานกับคนที่พูดง่ายได้ แต่จะทำงานกับคนที่เจ้าปัญหาไม่ได้ จึงมักมาขอแรงนายเสมอ หรือไม่ก็ไม่กล้าไปคุยกับคนที่อาวุโสกว่าต้องให้นายออกหน้า

แนวทางการส่งเสริมและการพัฒนาให้ผู้ปฏิบัติการมีคุณลักษณะ ผู้ตาม อันพึงประสงค์ตามวัตถุประสงค์ขององค์กรหรือหน่วยงาน

๑.การดูแลเอาใจใส่ เรื่องความต้องการขั้นพื้นฐานของมนุษย์ให้กับบุคลากรเป็นธรรม

๒.การจูงใจด้วยการให้รางวัลค่าชมเชย

๓.การให้ความรู้ และพัฒนาความคิดโดยการจัดการฝึกอบรมสัมมนาและศึกษาดูงาน

๔.ผู้นำต้องปฏิบัติตนให้เป็นแบบอย่าง

๕.มีการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง

๖.ควรนำหลักการประเมินผลงานที่เน้นผลสัมฤทธิ์มาพิจารณาความดีความชอบ

๗.ส่งเสริมการนำพุทธศาสนาใช้ในการทำงาน

๘.การส่งเสริมสนับสนุนให้ผู้ตามนำหลักธรรมาภิบาลมาใช้ในการปฏิบัติงานอย่างจริงจัง ก่อนเป็นผู้นำคงต้องเคยเป็นผู้ตามมาก่อน ผู้นำที่ดีต้องตามเป็นภาวะผู้ตามมีความสำคัญและมีผลต่อความสำเร็จ หรือล้มเหลวขององค์กรไม่น้อยไปกว่าภาวะผู้นำ

แต่ปัจจัยสำคัญที่จะทำให้องค์กรหรือหน่วยงานสามารถดำเนินไปได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล หรือเหนือคู่แข่งได้นั้นก็ต้องอาศัย บทบาทของของฝ่ายปฏิบัติการ ที่ต้องรับรู้เรื่องราวของ “ภาวะผู้ตาม” หากบุคคล (ฝ่ายปฏิบัติ) เหล่านั้นได้รับการพัฒนาและสร้างความเข้าใจที่ถูกต้องเกี่ยวกับบทบาทหน้าที่ของ

ตนเองก็จะส่งผลให้บุคคลเหล่านั้นสามารถทำงานได้เป็นอย่างดี และการพัฒนาศักยภาพของผู้ตามให้มีอยู่ในระดับที่เหมาะสมแก่การปฏิบัติงานที่ตนเองรับผิดชอบ จึงมีความสำคัญและความจำเป็นอย่างมาก รวมทั้งองค์กรหรือหน่วยงาน ก็จำเป็นต้องสร้างให้ผู้ตาม มีความรู้ ทักษะ และทัศนคติไปในทิศทางเดียวกับการความต้องการขององค์กรหรือหน่วยงานนั้นๆ ซึ่งก็จะส่งผลให้องค์กรหรือหน่วยงานมีศักยภาพในการปฏิบัติงาน ในการแข่งขันหรือการสร้างรายได้เปรียบเหนือคู่แข่งอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

ดังนั้น องค์กรหรือหน่วยงานควรสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับภาวะของการเป็นผู้ตามที่ดี เพื่อสร้างทัศนคติที่ดีของภาวะผู้ตาม และสร้างแนวทางในการพัฒนาตนเองสู่การปฏิบัติงานที่ดีมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลให้แก่องค์กร ในสภาวะการณ์ของ “องค์กรแห่งการเรียนรู้”

ข้อเสนอแนะเพื่อการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้ตามแบบมีประสิทธิภาพ

สำหรับข้อเสนอแนะเพื่อการพัฒนาผู้ตามให้มีคุณลักษณะภาวะผู้ตามแบบมีประสิทธิภาพนั้น คณะผู้เขียนได้ทำการวิเคราะห์แนวทางการพัฒนา เพื่อเสนอแนะวิธีการพัฒนาผู้ตามในองค์กรให้มีคุณลักษณะภาวะผู้ตามแบบมีประสิทธิภาพ ซึ่งมี ๓ แนวทางดังต่อไปนี้

๑. ผู้บริหารต้องเป็นแบบอย่างที่ดี (Role Model) การสร้างคุณลักษณะภาวะผู้ตามแบบมีประสิทธิภาพประการแรกนั้น ตัวผู้บริหารหรือผู้นำในองค์กรต้องแสดงออกตามบทบาทหน้าที่ของตนให้เป็นแบบอย่างแก่ผู้ตามในองค์กร ซึ่งบทบาทการแสดงออกของผู้นำในองค์กรนั้นต้องประกอบไปด้วยคุณลักษณะที่ดี เช่น มีความรับผิดชอบในหน้าที่ มีประสิทธิภาพในการบริหารและปฏิบัติงานในตำแหน่งหน้าที่ มีแนวคิดในการแก้ปัญหาอย่างรวดเร็ว มีการพัฒนาตนเองอย่างสม่ำเสมอ มีความเชื่อมั่นศรัทธาในตัวผู้ตาม มีความรักและผูกพันกับองค์กรของตน รับฟังความคิดเห็นจากผู้ตามหรือผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งบทบาทการแสดงออกของผู้นำหรือผู้บริหารที่ดีในองค์กรนับเป็นจุดเริ่มต้นในการสร้าง ภาวะผู้ตามแบบมีประสิทธิภาพให้กับบุคลากรทุกคนในองค์กร

๒. สร้างวัฒนธรรมองค์กรแบบครอบครัว (Clan Culture) วัฒนธรรมองค์กรเป็นตัวเสริมสร้างและกำหนดรูปแบบพฤติกรรมของบุคลากรในองค์กร โดยวัฒนธรรมองค์กรแบบครอบครัวนั้นคาร์เมอร์และควิน (Cameron & Quinn)^{๓๔} ได้อธิบายว่า เป็นรูปแบบวัฒนธรรมที่เน้นการมีส่วนร่วม สนใจความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรในองค์กร เป็นวัฒนธรรมที่เน้นเรื่องภายในองค์กรและให้ความสำคัญกับความยืดหยุ่นมากกว่าจะยึดติดกับการควบคุมเพื่อความมั่นคง ลักษณะองค์กรจึงมีลักษณะคล้ายกับครอบครัว ผู้บริหารหรือผู้นำรับฟังความคิดเห็นของบุคลากรทำให้บุคลากรกล้าแสดงออกในเรื่องต่างๆ มากขึ้น บุคลากรจะมีความพึงพอใจในการทำงาน และเกิดความผูกพันต่อองค์กรสูง ดังนั้นผู้บริหารจึงต้องพยายามสร้างวัฒนธรรมแบบครอบครัวให้เกิดขึ้นในองค์กร เพราะวัฒนธรรมองค์กรแบบครอบครัวเป็นปัจจัยสำคัญประการหนึ่งที่จะเสริมสร้างภาวะผู้ตามแบบมีประสิทธิภาพให้เกิดขึ้นได้

๓. มุ่งเน้นการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Development) ในสังคมโลกยุคปัจจุบัน การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์นับเป็นปัจจัยที่สำคัญมากที่สุดสำหรับการพัฒนาองค์กร เพราะทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณภาพจะสามารถพัฒนาองค์กรให้เจริญเติบโตได้อย่างยั่งยืน ดังนั้นผู้บริหารองค์กรทั้งภาครัฐและเอกชนต้องวางแผนและจัดสรรทรัพยากรไว้สำหรับพัฒนาบุคลากรในองค์กรอย่างต่อเนื่อง การพัฒนาบุคลากรในองค์กร ให้มี

^{๓๔} Cameron, K. S. & Quinn, R. E., Diagnosing and Changing Organizational Culture : Based on the Competing Values Framework, (Massachusetts : Addison-Wesley, 1999).

การประชุมวิชาการระดับชาติครั้งที่ ๓ “นวัตกรรมสร้างสรรค์ชุมชน และสังคมไทย ๔.๐”
วันที่ ๒๖ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๐ ณ วิทยาลัยสงฆ์ลำพูน มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

สมรรถนะ ทักษะ ความรู้ความสามารถเหมาะสมกับการปฏิบัติหน้าที่ที่รับผิดชอบ จะเป็นตัวเสริมสร้างภาวะผู้ตามแบบมีประสิทธิภาพให้แก่บุคลากรผู้ปฏิบัติงานทุกคนในองค์กร

สรุป

ในองค์กรทุกแห่ง “ผู้ตาม” จะมีสถานะเป็นบุคคลระดับปฏิบัติงานอยู่ในโครงสร้างขององค์กร ส่วน “ภาวะผู้ตาม” เป็นรูปแบบคุณลักษณะที่ต้องมีอยู่ในตัวผู้ตามที่ดี เพื่อการบรรลุจุดหมายขององค์กร ภาวะผู้ตามมีความสำคัญต่อองค์กรทั้งในเรื่องของการสนับสนุนภาวะผู้นำ การนำวิสัยทัศน์ นโยบาย พันธกิจ แผนกลยุทธ์ตลอดจนแผนปฏิบัติงานขององค์กร ไปปฏิบัติให้เกิดผลเป็นรูปธรรม และเป็นปัจจัยสำคัญในการขับเคลื่อนองค์กรไปสู่การเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูง

คุณลักษณะของภาวะผู้ตามประกอบด้วย คุณลักษณะภาวะผู้ตามแบบห่างเหิน คุณลักษณะภาวะผู้ตามแบบปรับตัว คุณลักษณะภาวะผู้ตามแบบเฉื่อยชา คุณลักษณะภาวะผู้ตามแบบมีประสิทธิภาพ และคุณลักษณะภาวะผู้ตามแบบเอาตัวรอด ซึ่งจากการพิจารณาจากหลักฐานเชิงประจักษ์จะเห็นได้ชัดเจนว่า คุณลักษณะภาวะผู้ตามแบบมีประสิทธิภาพ (Effective followship) เป็นคุณลักษณะของผู้ปฏิบัติงานที่ทุกองค์กรต้องการ

โดยบทบาทของผู้ตามตามคุณลักษณะภาวะผู้ตามแบบมีประสิทธิภาพประกอบด้วยบทบาทในการจัดการตนเอง บทบาทในการแก้ไขปัญหา บทบาทการมีความผูกพันกับองค์กร บทบาทในการพัฒนาศักยภาพของตนเอง บทบาทในการกล้าแสดงออก และในการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้ตามแบบมีประสิทธิภาพ คณะผู้เขียนได้ทำการวิเคราะห์และให้ข้อเสนอแนะประกอบด้วย ผู้บริหารเป็นแบบอย่างที่ดีแก่บุคลากร การสร้างวัฒนธรรมองค์กรแบบครอบครัวให้เกิดขึ้นในองค์กร และการมุ่งเน้นพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรอย่างต่อเนื่อง

บรรณานุกรม

- บุญใจ ศรีสถิตยัณรากร. ภาวะผู้นำและกลยุทธ์การจัดการองค์การพยาบาลในศตวรรษที่ ๒๑. พิมพ์ครั้งที่ ๒. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๕๑.
- พนิดา ขวัญพรหม. ความสัมพันธ์ระหว่างความสามารถในการสอนงานของหัวหน้าหอผู้ป่วย ภาวะผู้ตามของพยาบาลวิชาชีพกับประสิทธิภาพของทีมการพยาบาล ตามการรับรู้ของพยาบาล โรงพยาบาลทั่วไปเขตภาคเหนือ, วิทยานิพนธ์พยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต (สาขาวิชาการบริหารการพยาบาล). คณะพยาบาลศาสตร์: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย: กรุงเทพมหานคร, ๒๕๕๓.
- วรางคณา กาญจนพาที. ภาวะผู้นำและภาวะผู้ตามที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพองค์กร : กรณีศึกษานาการเพื่อการส่งออกและนำเข้าแห่งประเทศไทย, วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาการจัดการทั่วไป คณะบริหารธุรกิจ (มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี: ปทุมธานี), ๒๕๕๖.
- วรชยา ศิริวัฒน์. ลักษณะผู้ตามที่มีประสิทธิภาพกับแนวทางการพัฒนาผู้ตามในยุคปฏิรูประบอบราชการ. [ออนไลน์]. แหล่งที่มา : <http://www.sanant.com/index.php?lay>. [๑๑ มกราคม ๒๕๖๐].
- สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์. ภาวะผู้นำ ทฤษฎีและปฏิบัติ : ศาสตร์และศิลป์สู่ความเป็นผู้นำที่สมบูรณ์. พิมพ์ครั้งที่ ๒. กรุงเทพมหานคร : วิรัตน์ เอ็ดดุกะซัน, ๒๕๕๘.
- อนุพงศ์ อวิรุทธา. “ใครคือผู้ตามที่ดี”. [ออนไลน์]. แหล่งที่มา : <https://www.siamturakij.com>. [๒๖ กันยายน ๒๕๕๙]

- Cameron, K. S. & Quinn, R. E. **Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework**. Massachusetts : Addison-Wesley, 1999.
- Chaleff, I. **The Courageous Follower : Standing up to and for our leaders**. San Francisco : Berrett-Koehler, 1995.
- Dixon, G., & Westbrook, J. Followers revealed. **Engineering Management Journal**. 15(1), 2003.
- Kelley, R. E. In Praise of Follower. **Harvard Business Review**. November – December, 1988.
- Kelley, R. E. **The power of followership**. New York: Doubleday, 1992.
- Sullivan, D. J. & Decker, P. J. **Effective leadership management in nursing**. (5th ed). (New Jersey : Prentice – Hall, 2009).