

## บทคัดย่อ

ผู้วิจัย	พันเอกสุรสิทธิ์ ศรีวินิชย์				
เรื่อง	การสร้างผู้ตามที่มีประสิทธิผลของหน่วยบัญชาการป้องกันภัยทางอากาศ กองทัพบก				
วันที่	กันยายน 2560	จำนวนคำ:	6717	จำนวนหน้า:	17
คำสำคัญ	ผู้ตาม				
ชั้นความลับ	ไม่มีชั้นความลับ				

งานวิจัยการสร้างผู้ตามที่มีประสิทธิผลของหน่วยบัญชาการป้องกันภัยทางอากาศ กองทัพบกมีวัตถุประสงค์เพื่อต้องการทราบรูปแบบผู้ตามของข้าราชการทหารกองทัพบก รวมถึงการค้นหาแนวทางการพัฒนาให้ผู้ได้บังคับบัญชาหรือผู้ตาม ให้เป็นผู้ตามที่มีประสิทธิผล งานวิจัยฉบับนี้เป็นงานวิจัยเอกสาร ซึ่งจะหาแนวทางในการสร้างผู้ตามที่มีประสิทธิผลโดยใช้ รูปแบบภาวะผู้ตาม ตามแนวคิดของ โรเบิร์ต เคลลี ซึ่งจากงานวิจัยพบว่าข้าราชการทหาร มีรูปแบบภาวะผู้ตามแบบเอาตัวรอด(The pragmatic survivor)รองลงมาเป็นผู้ตามแบบมี ประสิทธิภาพ (effective follower) ผู้ตามแบบปรับตาม (conformist) ตามลำดับ รูปแบบผู้ ตามแบบเอาตัวรอด(The pragmatic survivor) ผู้ตามรูปแบบนี้มีคุณสมบัติรักษาความเป็น กลางเอาไว้ ทั้งนี้ ขึ้นอยู่กับสถานการณ์ใดก็ได้ที่คิดว่าดีที่สุดในการรักษาผลประโยชน์ของตนใน ตำแหน่งหน้าที่ของตน และทำให้มีการเสี่ยงภัยน้อยที่สุด ผู้ตามที่มีประสิทธิผลมีคุณสมบัติ 4 ประการคือการบริหารจัดการตนเองได้ มีความผูกพันต่อองค์กร มีความรู้ในงานของตนเป็น อย่างดี สุดท้ายมีความกล้า จากผลการวิจัย การสร้างผู้ตามที่มีประสิทธิผลสามารถดำเนินการ ได้สองทางคือ การสร้างผู้ตามที่มีประสิทธิผลโดยผู้นำที่มีคุณธรรมจริยธรรม กับให้ผู้ตามพัฒนา ตนเองเป็นผู้ตามที่มีประสิทธิผล ซึ่งสิ่งสำคัญต่อการเป็นผู้ตามที่มีประสิทธิผลคือต้องมึ ความกล้าเป็นลำดับแรก

## ABSTRACT

**AUTHOR:** Colonel Surasee Sriwanich

**TITLE:** Constructing effective follower of Army Air Defense Artillery  
Command

**DATE:** September 2017      **WORD COUNT:** 6717      **PAGES:** 17

**KEY TERMS:** Follower

**CLASIFICATION:** Unclassified

The constructing effective follower research of the Army Air Defense Artillery Command aims to determine the type of follower of Royal Thai Army. Include finding ways to develop subordinates or follower to be an effective followers. This research is a documentary research. This will find a way to create a productive follower using the Robert Kelly model. According to the research, military personnel have the form of the “pragmatic Survivor”, followed by effective followers and conformist followers. The pragmatic survivor try to maintain neutrality and think best to maintain their interest in the position of their duties. And there is minimal risk. The effective follower have four characteristics. First, they can manage themselves. Secondly, There is a commitment to the organization. Thirdly, have knowledge of their work well. Finally, have the courage. Base on the research results. Creating effective followers can be done in two ways: By creating an effective leader with the moral ethics. With self-development followers to be effective followers. The important thing is to be as productive is to have the courage first.

## กิตติกรรมประกาศ

งานวิจัยเรื่อง “การสร้างผู้ตามที่มีประสิทธิผลของหน่วยบัญชาการป้องกันภัยทางอากาศกองทัพบก” สำเร็จลงด้วยดี ซึ่งได้รับความกรุณาจากผู้เชี่ยวชาญหลายท่าน โดยเฉพาะอาจารย์ที่ปรึกษา พันเอก สิริพงศ์ พชรกนกกุล ที่ได้ให้ความรู้ในเรื่อง ระเบียบวิธีวิจัยและแนวทางในการวิจัย ผู้ทรงคุณวุฒิที่ปรึกษา พันเอก ลิขิต อุ้นประดิษฐ์สนับสนุนข้อมูลด้านกำลังพลและเอกสารที่เกี่ยวข้อง ทำให้งานวิจัยฉบับนี้ สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี ผู้วิจัยขอกราบขอบคุณเป็นอย่างสูง มา ณ ที่นี้

งานวิจัยฉบับนี้จะสำเร็จลงไม่ได้ หากไม่ได้รับคำแนะนำที่เป็นประโยชน์จากเพื่อนนักศึกษาวิทยาลัยการทัพบกรุ่นที่ 62 ทำให้ได้ข้อมูลที่สมบูรณ์ครบถ้วนและเป็นประโยชน์ ผู้วิจัยขอขอบพระคุณทุกท่านเป็นอย่างสูง

## การสร้างผู้ตามที่มีประสิทธิผลของหน่วยบัญชาการป้องกันภัย ทางอากาศกองทัพบก

เป็นที่ทราบกันดีว่าการจะหาตำราหรือหนังสือที่เขียนเกี่ยวกับ ภาวะผู้ตาม หาได้ยากกว่าหนังสือที่เกี่ยวกับผู้นำ ซึ่งเป็นข้อบ่งชี้ได้อย่างดีว่าในสังคมเห็นความสำคัญของ ผู้นำหรือภาวะความเป็นผู้นำมากกว่าผู้ตามหรือภาวะความเป็นผู้ตาม การศึกษาเกี่ยวกับผู้ตามมีผู้ศึกษาน้อยมาก ซึ่งคนมองว่า ผู้ตามด้อยค่า ไม่มีความสำคัญ อีกทั้งความหมาย โดยนัยของผู้ตามหมายถึง ผู้ที่ทำตามที่ผู้นำสั่ง ถ้าผู้นำต้องคัดสรรจะติดตามไปด้วยซึ่งคือการ เอาผู้นำเป็นศูนย์กลาง โดยมองข้าม ความสำคัญของผู้ตาม หรือภาวะความเป็นผู้ตาม ที่ ผ่านมาผู้นำกับผู้ตามต่างกันตรงที่ผู้นำมีความรู้มากกว่าผู้ตาม อาจจะเป็นเนื่องจากมีโอกาสที่ ดีกว่า แต่ในปัจจุบันความแตกต่างระหว่างผู้นำกับผู้ตามน้อยลงไปมาก เนื่องจากปัจจุบัน การเข้าถึงข้อมูลข่าวสารและแหล่งความรู้ทำได้ง่ายกว่าในอดีต ผู้ตามจึงสามารถเรียนรู้ได้ ด้วยตนเองผ่านระบบออนไลน์ ทำให้มีขีดความสามารถมากกว่าในอดีตอย่างมาก ซึ่งใน บางครั้งอาจจะมีรู้ความสามารถมากกว่าผู้นำ ไม่เว้นแม้แต่ในองค์กรทางทหารซึ่ง ผู้ใต้บังคับบัญชาในปัจจุบันจะมีความรู้ความสามารถที่สูง การพัฒนาภาวะผู้นำในปัจจุบัน มาถึงจุดสำคัญที่ไปต่อได้ยาก ดังนั้นการจะทำให้องค์กรมีขีดความสามารถเพิ่มขึ้นอย่างมี นัยยะสำคัญ คือการพัฒนาภาวะความเป็นผู้ตามของคนในองค์กร คือการเอาผู้ตามเป็น ศูนย์กลาง

ในอดีตองค์กรต้องการผู้นำประเภทแบบเข้มแข็งสามารถควบคุมปกครอง และสั่งการผู้ใต้บังคับบัญชาให้สามารถทำได้ทุกอย่างตามที่ผู้บังคับบัญชาต้องการ โดยเฉพาะองค์กรทหาร แต่ในปัจจุบัน องค์กรจำนวนมากต้องการผู้นำที่มีความยืดหยุ่น ที่ สามารถปกครองให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานด้วยความเต็มใจ ไม่ใช่ทำงานเพราะกลัวถูกลงโทษ อันจะทำให้เกิดประสิทธิผลสูงสุดต่อการทำงาน อีกทั้งผู้นำต้องใช้ศิลปะมากขึ้นใน การปกครองที่มีความสามารถสูง การปกครองบังคับบัญชาของทหารมีสายการบังคับบัญชา ที่แน่นอน มีกฎระเบียบและวินัยทหารเป็นองค์ประกอบหลักในการปกครอง ทหาร จำเป็นต้องมีกฎระเบียบที่เข้มงวดเพราะทหารเป็นผู้ถืออาวุธ ถ้าไม่มีวินัยไม่มีกฎระเบียบที่

เข้มงวดแล้วอาจทำให้เกิดอันตรายต่อประชาชนได้ ดังนั้นรูปแบบการปกครองจะใช้ผู้นำเป็นศูนย์กลาง คือผู้นำมีหน้าที่สั่งการ ผู้ตามมีหน้าที่ปฏิบัติตามคำสั่ง ที่ผู้บังคับบัญชาต้องการ การที่ผู้ใต้บังคับบัญชาจะปฏิบัติตามคำสั่งได้อย่างเต็มที่ ผู้ใต้บังคับบัญชาของทหาร ต้องมีความเชื่อมั่นในตัวผู้บังคับบัญชา โดยปกติแล้วผู้ใต้บังคับบัญชาทางทหาร เป็นเพียงผู้ปฏิบัติตามคำสั่งของผู้บังคับบัญชา แต่ในปัจจุบันสถานการณ์ได้เปลี่ยนแปลงไป โอกาสที่จะเกิดสงครามขนาดใหญ่ เป็นไปได้น้อยมาก ภัยคุกคามที่ทหารจะเกิดขึ้นคงเป็นภัยคุกคามรูปแบบใหม่ที่ไม่จำเป็นต้องใช้กำลังขนาดใหญ่ แต่มีแนวโน้มจะใช้กำลังขนาดเล็กเข้าไปปฏิบัติการ จึงทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาหรือผู้ตามจะมีความสำคัญมากขึ้น เนื่องจากชุดปฏิบัติการขนาดเล็กคงมีเพียงนายทหารสัญญาบัตรเพียง 1-2 คน นอกนั้นคงเป็นนายทหารชั้นประทวน ซึ่งความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างผู้นำและผู้ตาม รวมถึงผู้ตามที่มีขีดความสามารถสูงจะเป็นปัจจัยสำคัญที่มีผลต่อความสำเร็จหรือความล้มเหลวในการปฏิบัติการ

ดังนั้นถึงเวลาที่หน่วยงานของ กองทัพอากาศศึกษาและสร้างผู้ตามที่มีประสิทธิผล เพราะผู้ตามที่มีประสิทธิผลสามารถลดความเสียหาย จากการตัดสินใจผิดพลาดของผู้บังคับบัญชาได้ การพัฒนากองทัพในอนาคต การพัฒนาภาวะผู้ตามให้กับกำลังพลเป็นสิ่งที่สำคัญมากกว่าการพัฒนาภาวะผู้นำเพราะการพัฒนาภาวะผู้ตามเท่ากับการพัฒนาผู้นำในอนาคตเช่นเดียวกัน อีกทั้ง ในอนาคตจะเปลี่ยนรูปแบบการใช้สงครามขนาดใหญ่ซึ่งเป็นการรบตามแบบมาเป็น การรบโดยใช้หน่วยทหารขนาดเล็ก หรือการใช้กำลังทหารเพื่อป้องกันและปราบปรามการก่อความไม่สงบ ซึ่งเป็นการปฏิบัติที่ผู้ตามมีความสำคัญต่อความสำเร็จหรือความล้มเหลวในการปฏิบัติการ ถึงแม้ผู้นำจะวางแผนได้อย่างไร แต่ผู้ตามไม่มีความรู้ความสามารถในการปฏิบัติ หรืออีกนัยหนึ่งคือการขาดภาวะผู้ตาม ก็ทำให้ภารกิจล้มเหลวได้ ในทางตรงกันข้ามถ้าผู้นำวางแผนการปฏิบัติงานไม่ดี แต่ได้ผู้ตามที่มีประสิทธิผลอาจทำให้ภารกิจนั้นประสบผลสำเร็จได้ ดังนั้นการได้ศึกษาความสำคัญของภาวะผู้ตามทางทหารอย่างจริงจังจะทำให้กองทัพเป็นกองทัพที่มีประสิทธิภาพ การพัฒนาบุคลากร ซึ่งถือเป็นส่วนหนึ่งของพลังอำนาจทหารนอกจากอาวุธยุทโธปกรณ์ ที่สำคัญคือการใช้งบประมาณในการพัฒนาคนน้อยกว่าการเสริมสร้างอาวุธเป็นอย่างมาก

การกำหนดกรอบแนวความคิดในการสร้างผู้ตามที่มีประสิทธิผลจำเป็นต้องอ้างอิงจากเอกสารหลักฐานจากต่างประเทศรวมถึงงานวิจัยของ พันเอก ศิระ จุลลานนท์ ซึ่งศึกษา “แบบภาวะผู้ตามของข้าราชการทหารชั้นสัญญาบัตร ชั้นยศพันตรีหรือเทียบเท่า และต่ำกว่า ในสำนักนโยบายและแผนกลาโหม” เมื่อปี 2551 ดังนั้นเพื่อให้เราเข้าใจความหมายของผู้ตามได้อย่างชัดเจน ผู้วิจัยจะแสดงความหมายของผู้ตามโดยเปรียบเทียบกับความหมายของผู้นำและผู้นำทางทหารซึ่งคนส่วนใหญ่เข้าใจความหมายผู้นำเป็นอย่างดี เพื่อให้สามารถอ่านงานฉบับนี้ได้อย่างถูกต้องตรงกัน

การให้ความหมายของผู้นำมีการให้คำนิยามอยู่ในงานวิจัยจำนวนมาก อาทิ ยูคัล (Yukl)<sup>1</sup> บอกว่า ผู้นำหมายถึงพฤติกรรมส่วนตัวของบุคคลหนึ่งที่จะชักนำกิจกรรมของกลุ่มให้บรรลุเป้าหมายร่วมกัน ส่วน ดูร์บิล (Dubrin)<sup>2</sup> บอกว่าผู้นำหมายถึงบุคคลที่ทำให้องค์การประสบความสำเร็จโดยเป็นผู้ที่มีบทบาทแสดงความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลที่เป็นผู้ใต้บังคับบัญชา หรือผู้นำคือบุคคลซึ่งก่อให้เกิดความมั่นคงและช่วยเหลือบุคคลต่างๆ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของกลุ่ม ส่วน กวี วงศ์พุ่ม<sup>3</sup> (อ้างถึงใน จรินทร์ พักประไพ) ได้สรุปแนวคิดเกี่ยวกับผู้นำไว้ คือ ผู้นำหมายถึง ผู้ซึ่งเป็นศูนย์กลางหรือจุดรวมของกิจกรรมภายในกลุ่ม เปรียบเสมือนแกนของกลุ่มเป็นผู้มีโอกาสติดต่อสื่อสารกับผู้อื่นมากกว่าทุกคนในกลุ่ม มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจของกลุ่มสูง

สรุปได้ว่า ผู้นำ (Leader) คือ ผู้ที่อยู่ในอำนาจหรือตำแหน่งที่ถูกกำหนดให้เป็นผู้ นำ โดยได้รับการเลือกตั้งหรือถูกแต่งตั้งให้เป็นผู้ นำ มีอิทธิพลในการจัดสรรและจัดการต่อสิ่งที่มีคุณค่าต่างๆ มากกว่าคนอื่นๆ ในองค์การ มีความรู้ความสามารถในการปกครองบังคับบัญชาและชักพาผู้ใต้ปกครองหรือลูกน้องให้บรรลุเป้าหมายตามต้องการขององค์การ จากความหมายของผู้นำสรุปว่าผู้นำเป็นทุกสิ่งทุกอย่างขององค์การ มีอิทธิพลต่อความสำเร็จและความล้มเหลวขององค์การ ปัญหาของกองทัพคือ ผู้ที่ได้รับการแต่งตั้งให้เป็นผู้ นำหน่วยขององค์การทางทหารคงไม่ได้มีคุณสมบัติในการเป็นผู้ นำตามความหมายข้างต้นทุกคน ซึ่งต้องยอมรับว่าระบบอุปถัมภ์และการปรับย้ายที่ไม่ได้ยึดถือระบบคุณธรรมคงเป็นปัญหาสำคัญในการแต่งตั้งของข้าราชการไทยไม่เว้นแม้แต่องค์กรทหาร ซึ่งการแต่งตั้งผู้นำหน่วยที่ไม่ได้มีคุณสมบัติของความเป็นผู้นำอาจทำให้ภารกิจทางทหารล้มเหลว

ได้ สิ่งที่จะช่วยบรรเทาความเสียหายจากการได้ผู้นำหน่วยที่ล้มเหลว คือการได้ผู้ตามที่มีประสิทธิผล จะช่วยลดหรือบรรเทาความเสียหายจากผู้นำที่ล้มเหลวได้ ดังนั้นเราควรทำความเข้าใจว่าผู้นำทางทหารมีความแตกต่างกับผู้นำองค์กรอื่นอย่างไร

ผู้นำทางทหารจะต้องเป็นผู้นำที่มีอำนาจในการบังคับบัญชาหน่วยทหาร โดยจะต้องเป็นผู้มีความกล้าหาญ ความทรหดอดทน มีความเฉลียวฉลาดรอบรู้ในทุกด้าน ทั้งการปกครองบังคับบัญชาหน่วยทหารและการบริหารจัดการองค์การ มีผู้ให้นิยามความหมายของผู้นำทางทหารไว้หลากหลาย ซึ่งสุรียนต์ เผือกสกนธ์<sup>4</sup> (อ้างถึงใน ภูษิต ทองงาม) ได้ให้ความหมายผู้นำทางทหารว่า ผู้นำทางทหารนั้นจะหมายถึง คนที่ได้เลือกอาชีพแนวทางในการปฏิบัติหน้าที่เป็นนักรบ และพร้อมจะเป็นผู้ที่ชี้กำหนดทิศทางการนำกองทัพไปในอนาคตว่า กองทัพจะเดินไปในทิศทางใด พร้อมจะเป็นผู้ให้นโยบาย เพื่อให้ผู้อื่นทำตามในสิ่งที่ต้องการ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ต้องการ สำหรับ บุญเยี่ยม สาริมาณ<sup>5</sup> (อ้างถึงใน ชลิต บรรจงปรุ) กล่าวว่า ผู้นำทางทหารจะมีคุณลักษณะแตกต่างจากผู้นำองค์กรอื่นๆ เพราะทหารมีภารกิจที่เสี่ยงต่ออันตราย ทำให้ผู้นำทางทหารควรมี มีความเฉลียวฉลาด มีความตกลงใจได้ถูกต้อง มีความเชื่อมั่นในตนเอง มีความทรหดอดทน มีเจตนาธรรมที่แน่วแน่ มีความรอบรู้แบบบูรณาการ มีคุณธรรม จริยธรรม มีวิสัยทัศน์กว้างไกลและ ทัศนคติที่เกี่ยวเนื่องเสมอ

เคลลี (Kelley, 1992)<sup>6</sup> ได้ให้นิยามของภาวะผู้ตาม ว่าหมายถึง ผู้กระทำการหรือแสดงออกโดยใช้สติปัญญาอย่างเป็นอิสระมีความกล้าหาญ และมีสำนึกแห่งจริยธรรมสูง

ชาเลฟฟ์ (Chaleff, 2009)<sup>7</sup> บอกว่า ผู้ตาม คือผู้ที่มีความมุ่งหมายเดียวกับผู้นำมีความเชื่อมั่นในเป้าหมายขององค์การ และมุ่งหวังให้ผู้นำและองค์การของตนบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายนั้น

โดยปกติแล้วผู้ที่จะเป็นผู้นำนั้นจะเป็นผู้ตามมาก่อนเสมอ และผู้ที่เป็นผู้ตามที่มีประสิทธิผล มักเป็นผู้นำที่ดีเสมอ การที่เราจะหางานวิจัยหรือแนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับผู้ตามจะหาได้ยากกว่าเป็นผู้นำ นักวิชาการหรือนักวิจัยมักจะหาคำตอบเกี่ยวกับ

การเพิ่มประสิทธิภาพของผู้นำโดยเสมอ ทำให้งานวิชาการทางด้านผู้ตามมีน้อยมาก เพื่อให้งานวิจัยฉบับนี้สามารถตอบวัตถุประสงค์ของการวิจัย ผู้วิจัยได้เลือกใช้รูปแบบของผู้ตามตามแนวความคิดของ โรเบิร์ต อี เคลลี ซึ่งได้กำหนดรูปแบบและความหมายของผู้ตาม โดยมีรายละเอียดดังนี้

บทบาทของผู้ตามและภาวะผู้นำ (The role of followers) ภาวะผู้ตามมีความสำคัญต่อภาวะความเป็นผู้นำเสมอเนื่องจากในช่วงหนึ่งของชีวิตทุกคนย่อมต้องเคยเป็นทั้งผู้นำและผู้ตาม แต่ส่วนใหญ่ทุกคนย่อมเคยผ่านการเป็นผู้ตามมากกว่าการเป็นผู้นำ เนื่องจากตำแหน่งสำหรับผู้นำมีน้อยกว่าผู้ตามมาก แต่ถ้าหน่วยใดมีผู้ตามที่มีประสิทธิภาพมากจะส่งผลต่อผู้นำและภาวะผู้นำ แต่ทั้งผู้นำและผู้ตามจึงต้องปรับพฤติกรรมตลอดจนอำนาจเพื่อให้เข้ากันและสนับสนุนซึ่งกันและกันซึ่งการที่ผู้นำจะมีคุณภาพได้นั้น ต้องอาศัยผู้ตามที่มีคุณภาพเช่นกัน ตัวอย่างการเป็นผู้ตามที่มีคุณภาพ เช่น ความซื่อสัตย์ การมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น และความผูกพันต่อเป้าหมายและองค์กร การให้การสนับสนุน การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน เป็นต้น ผู้ตามต้องมีความสามารถในการปฏิบัติงานที่ยอดเยี่ยม และมีการปฏิบัติงานที่ต่อเนื่องสอดคล้องกัน มีส่วนร่วมในการสร้างผลประโยชน์ร่วมกัน ตลอดจนสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างผู้นำและผู้ตาม ดังนั้นเพื่อความเข้าใจและสะดวกในการทำความเข้าใจผู้ตามเราจำเป็นต้องศึกษารูปแบบของผู้ตามว่าเป็นอย่างไรและรูปแบบผู้ตามของกองทัพในปัจจุบันมีรูปแบบอย่างไร

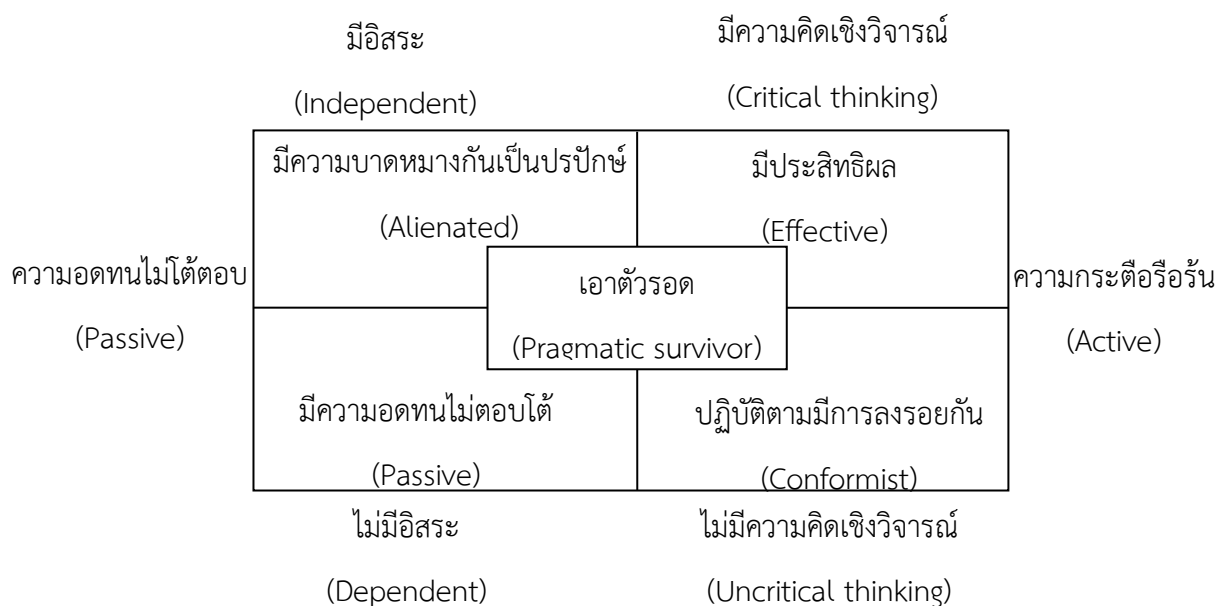
รูปแบบของภาวะผู้ตาม<sup>๑</sup> (Styles of followership) ภาวะผู้ตามถูกกำหนดขึ้นจากทัศนคติที่สำคัญ 2 ประการ คือ ทัศนคติที่ 1 ผู้ตามต้องมีความกระฉับกระเฉงหรือความอดทนไม่โต้ตอบ ทัศนคติที่ 2 ผู้ตามต้องมีความมีอิสระมีความคิดเชิงวิจารณ์ หรือไม่มีอิสระไม่มีความคิดเชิงวิจารณ์ โดยมีรายละเอียดดังนี้

ทัศนคติที่ 1 กล่าวถึงความเป็นอิสระ (Independent) มีความคิดเชิงวิจารณ์ (Critical thinking) และความไม่มีอิสระ (Dependent) ไม่มีความคิดเชิงวิจารณ์ (Uncritical thinking) เป็นการแสดงความคิดเห็นที่แสดงให้เห็นถึงพฤติกรรมของคนที่มีต่อความสำเร็จสู่เป้าหมายขององค์กร พวกเขาเชื่อมั่นถึงความสำเร็จของการ



กระทำของพวกตนเองและบุคคลอื่น โดยพิจารณาถึงวิธีการของการตัดสินใจตามวิสัยทัศน์ที่ผู้นำได้ให้ไว้ และนำเสนอข้อเสนอแนะต่างๆ ตลอดจนความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม

ทัศนคติที่ 2 กล่าวถึงความกระฉับกระเฉง (Active) กับพฤติกรรมการอดทนไม่ได้ตอบ (Passive) ดังนี้ (1) บุคคลที่มีความกระฉับกระเฉงคือบุคคลที่มีส่วนร่วมอย่างเต็มที่ให้กับองค์กร ก่อให้เกิดพฤติกรรมที่ไม่จำกัดในการทำงาน แสดงให้เห็นถึงทัศนคติของความเป็นเจ้าของและความคิดริเริ่มในการแก้ปัญหา ตลอดจนการตัดสินใจที่ดี (2) บุคคลที่มีความอดทนไม่ได้ตอบแสดงให้เห็นถึงความต้องการการควบคุมดูแลที่สม่ำเสมอ เพื่อให้เกิดความเป็นเลิศบางครั้งความอดทนไม่ได้ตอบอาจมองดูคล้ายคนขี้เกียจ บุคคลที่มีความอดทนไม่ได้ตอบไม่ว่าจะทำอะไรก็ตามมักหลีกเลี่ยงความรับผิดชอบที่ตนได้รับ



ภาพที่ 1 แสดงรูปแบบของภาวะผู้ตาม (Followership styles) (Daft 1999)<sup>9</sup>

รูปแบบของภาวะผู้ตาม 5 รูปแบบ จากทัศนคติ 2 ประการตามที่ได้กล่าวมาแล้วข้างต้น สามารถกำหนดรูปแบบภาวะผู้ตามได้ 5 รูปแบบ โดยมีรายละเอียด ดังนี้

1. ผู้ตามที่มักทำให้เกิดการบาดหมางเป็นปรปักษ์กัน (The alienated follower) เป็นผู้ตามที่มีความอดทนไม่ได้ตอบ ความเป็นอิสระ เป็นนักวิพากษ์วิจารณ์

เป็นพวกที่ชอบหยิบยกข้อบกพร่องขององค์กรและบุคคลอื่นขึ้นมาวิพากษ์วิจารณ์ ทำการเยาะเย้ยต่างๆ นานา พวกเขาเข้ามามีความคิดอย่างอิสระแต่ไม่เข้าร่วมในการแก้ไขปัญหาหรือข้อบกพร่องที่พวกเขาู้

2. ผู้ตามที่มีประสิทธิภาพ (The effective follower) ผู้ตามรูปแบบนี้จะมีความคิดเชิงวิจารณ์จึงสามารถวิพากษ์วิจารณ์ได้ และกระฉับกระเฉงกระตือรือร้นอยู่ในองค์กร ผู้ตามที่มีประสิทธิภาพจะไม่คำนึงถึงสถานภาพในองค์กร เป็นผู้ตามที่ไม่พยายามหลีกเลี่ยงการเสี่ยงภัยหรือความขัดแย้ง ยิ่งกว่านั้น ผู้ตามที่มีประสิทธิภาพจะมีความกล้าและมีความคิดริเริ่มที่จะให้มีการเปลี่ยนแปลงและกล้าเสี่ยง จึงทำให้เกิดความขัดแย้งกับบุคคลอื่นๆ รวมถึงผู้นำเพื่อรักษาผลประโยชน์ที่ดีที่สุดขององค์กรเอาไว้

3. ผู้ตามแบบเอาตัวรอด (The pragmatic survivor) ผู้ตามรูปแบบนี้มีคุณสมบัติทั้ง 4 ด้านโดยรักษาความเป็นกลางเอาไว้ ทั้งนี้ ขึ้นอยู่ว่าสถานการณ์ใดก็ได้ที่คิดว่าดีที่สุดในการรักษาผลประโยชน์ของตนในตำแหน่งหน้าที่ของตน และทำให้มีการเสี่ยงภัยน้อยที่สุดผู้ตามสามารถกระทำได้แม้แต่ในขณะที่ยังอยู่ในภาวะวิกฤติ โดยพวกเขาก็ไม่รู้ตัวเองว่าอยู่สภาพใดและรู้ว่าควรขจัดความยากลำบากนั้นให้หมดไป จากการสำรวจในบริษัทต่างๆ พบว่ามีผู้ตามในรูปแบบนี้จำนวน 25-35 เปอร์เซ็นต์ของจำนวนพนักงานทั้งหมด

4. ผู้ตามที่มีความอดทนไม่ได้ตอบ (The passive follower) ผู้ตามรูปแบบนี้มักจะมี ความอดทนไม่ได้ตอบ ไม่วิพากษ์วิจารณ์ และไม่แสดงความคิดเห็น โดยปล่อยให้ผู้นำเป็นผู้คิดแทน

5. ผู้ตามที่มีความเห็นแบบลรอยกันและปฏิบัติตาม (The conformist) เป็นพวกที่กระตือรือร้นในการมีส่วนร่วมกับองค์กร แต่ไม่ได้ใช้ประโยชน์ด้านทักษะทางความคิดในเชิงวิพากษ์ วิจารณ์กับพฤติกรรมการทำงานของเขาแต่อย่างใด พวกเขาพึงปฏิบัติตามคำสั่งในการทำงานเป็นอย่างดี พวกนี้จะเข้าร่วมงานด้วยความตั้งใจ แต่ไม่ได้พิจารณาถึงความสัมพันธ์กับงานนั้นว่าจะต้องเสี่ยงภัย หรือเป็นอันตรายอย่างไรบ้าง ผู้ตามประเภทนี้คำนึงถึงการหลีกเลี่ยงความขัดแย้งเพียงอย่างเดียว คนที่กระทำตนในลักษณะนี้อาจเนื่องมาจากกฎระเบียบ ข้อบังคับ และสภาพแวดล้อมของผู้ใช้อำนาจหน้าที่ซึ่งผู้นำได้บอกกล่าวให้ผู้ตามได้ทราบ อันเป็นเหตุให้มีผู้ตามในรูปแบบนี้

งานวิจัยฉบับนี้มุ่งเน้นต้องการสร้างและหาแนวทางในการพัฒนาผู้ตามที่เป็นอยู่ในปัจจุบันของข้าราชการทหาร ให้เป็นผู้ตามที่มีประสิทธิผล (The effective follower) ซึ่งถ้าไม่อธิบายหรือให้คำจำกัดความของผู้ตามที่มีประสิทธิผล ก็ไม่อาจหาแนวทางในการพัฒนาผู้ตามได้จึงสรุปคุณลักษณะผู้ตามที่มีประสิทธิผลตามแนวความคิดของ เคลลี (Kelley, 1992)<sup>10</sup> ไว้ 4 ประการดังนี้

1. มีความสามารถบริหารจัดการตนเองได้ (Self-management) เป็นประเด็นที่สำคัญยิ่งของการเป็นผู้ตามที่มีประสิทธิผล คือความสามารถในการเป็นนายตนเองกล่าวคือ สามารถควบคุมตนเอง มีความอิสระพึ่งพาตนเองได้ และสามารถทำงานได้ดีโดยปราศจากการตรวจตราโดยใกล้ชิดจากผู้อื่น ผู้ตามที่ดีจึงเป็นผู้ที่ผู้นำสามารถไว้วางใจได้ในการมอบหมายความรับผิดชอบเป็นผู้ที่รู้จักประมาณศักยภาพและอำนาจที่จำเป็นสำหรับตนในการทำงานให้บรรลุเป้าหมาย

อีกพฤติกรรมหนึ่งของผู้ตามแบบมีประสิทธิผลที่พบในผลการศึกษาวิจัยของเคลลี ดังกล่าว ได้แก่ การรู้สึกเป็นอิสระ (independent) ทำให้ผู้ตามประเภทนี้ปฏิบัติงานเสมือนไม่อยู่ในสายงานบังคับบัญชาของใคร จะมีความรู้สึกที่เท่าเทียมกับผู้นำ จึงมีแนวโน้มกล้าแสดงออกอย่างเปิดเผยแม้สิ่งนั้นจะขัดแย้งต่อความคิดเห็นของผู้นำก็ตาม และจะไม่เกรงกลัวต่อผลที่ตามมาจากอำนาจตามสายบังคับบัญชา หรือโครงสร้างองค์การในขณะเดียวกันก็มีความเชื่อว่า ผู้นำของตนเองควรเป็นบุคคลที่สามารถแสดงบทบาทการเป็นผู้ตาม ได้เมื่อข้อเสนอแนะหรือ ความคิดเห็นของตนชอบด้วยเหตุผลและดีกว่า ผู้ตามแบบมีประสิทธิผลจะมั่นคงต่อเป้าหมาย ต่อความต้องการของทีมงานและองค์การ ในทางตรงข้ามผู้ตามที่ไม่มีประสิทธิผลจะผูกมัดตนเองอย่างเหนียวแน่นกับสายงานบังคับบัญชา วางตนยอมเป็นผู้ฟังที่ดี แต่รู้สึกหวั่นไหว เกรงว่าตนจะสูญเสียอำนาจหรือสถานภาพ จึงพยายามเอาอกเอาใจผู้นำเพื่อวัตถุประสงค์ของตน ความรู้สึกและพฤติกรรมของผู้ตามประเภทนี้จะบ่อนทำลายการทำงานแบบทีมงานลงในที่สุด

2. มีความผูกพัน (Commitment) ปกติผู้ตามที่มีประสิทธิผลจะผูกพันตนเองอยู่กับบางสิ่งบางอย่างเช่น ผูกพันต่อวิธีการ ผลผลิตองค์การ หรือแนวคิดที่นอกเหนือจากความเป็นอยู่และอาชีพปกติของตน ผู้นำบางคนมักจะตีความเกี่ยวกับความผูกพันของผู้ตามผิดพลาด จึงชอบอ้างอำนาจของตนต่อผู้ตาม รวมทั้งพยายามทำให้ผู้ตามจงรักภักดีต่อตนแทนการภักดีต่อเป้าหมายขององค์การ แต่โดยข้อเท็จจริงแล้ว ผู้ตามที่มี

ประสิทธิผลจะมีมุมมองต่อผู้นำเป็นเพียงเพื่อนร่วมเสี่ยงภัยในการปฏิบัติภารกิจไปสู่เป้าหมายเท่านั้น และเมื่อไรก็ตามที่พบว่าผู้นำของตนขาดความผูกพันหรือมีกรณีขัดแย้งด้านแรงจูงใจ ผู้ตามแบบนี้อาจถอนการสนับสนุนของตน โดยวิธีเปลี่ยนงานใหม่หรือใช้อุบายให้เกิดการเปลี่ยนผู้นำขึ้นก็ได้ ความผูกพันมีทั้งข้อดีและข้อเสีย ในแง่ดีก็คือ ความผูกพันเป็นสิ่งที่แพร่ขยายจากคนหนึ่งสู่อีกคนหนึ่งได้ เพราะทุกคนต่างอยากทำงานร่วมกับเพื่อนร่วมงานที่มีทั้งชีวิตและจิตใจให้แก่งาน ทำให้ขวัญกำลังใจของกลุ่มสูงและสามารถดึงดูดคนที่ออกนอกกลุ่มนอกทางกลับมาร่วมผูกพัน ส่งผลให้งานราบรื่นลุล่วงไปได้ตามเป้าหมาย ผลพลอยได้ของผู้นำจากความผูกพันก็คือ สามารถใช้เป็นเครื่องมือในการสร้างความเข้าใจ การเพิ่มพลังและความจงรักภักดีจากผู้ใต้บังคับบัญชา ส่วนที่เป็นข้อเสียก็คือ หากผู้ตามมีความผูกพันสูงต่อเป้าหมายที่มีใช้เป้าหมายขององค์กรแล้ว อาจส่งผลเสียหายตามมา ผู้นำที่มีผู้ตามในลักษณะหลังนี้จะประสบความยุ่งยากใจ และอาจสูญเสียการควบคุมองค์กรของตนได้

เนื่องจากผู้ตามที่มีประสิทธิผลเป็นบุคคลประเภทที่ไฟแรง จงรักภักดี ต้องการให้องค์กรของตนบรรลุเป้าหมาย แต่ก็เพราะบางที่อาจทิ้งองค์กรไปได้เช่นกัน หากไม่ได้รับการตอบสนอง ดังนั้นผู้นำที่ดีจึงควรหาหนทางใช้พลังความผูกพันที่ผู้ตามมีต่อองค์กรสูงอยู่แล้ว มาใช้ให้เกิดประโยชน์ทั้งต่อเป้าหมายขององค์กรและความต้องการส่วนบุคคลของผู้ตามดังกล่าว

3. เสริมสร้างศักยภาพและการทุ่มเทตน (Competence and focus) ผู้ตามที่มีประสิทธิผลจะมีทักษะความชำนาญที่เป็นประโยชน์แก่หน่วยงานของตน เป็นบุคคลที่ปกติจะมีมาตรฐานการทำงานของตนสูงกว่าเกณฑ์ที่กำหนดขององค์กร และจะมีลักษณะของการใฝ่รู้ใฝ่เรียนอยู่ตลอดเวลา เพื่อให้เกิดการพัฒนาในอาชีพของตน อย่างไรก็ตามอาจมีผู้ตามที่มีประสิทธิผลอยู่บ้างที่รอคอยว่าเมื่อไรการฝึกอบรมและการพัฒนาจึงจะมาหาตนในลักษณะของการศึกษาแบบ“บังคับป้อน” (force – fed) กล่าวคือ ถ้าไม่ถูกส่งไปเข้าสัมมนา ก็จะไม่ยอมไป จึงทำให้ความสามารถและทักษะที่เคยมีเสื่อมถอยลง บุคคลเช่นนี้ผู้นำจำเป็นต้องเอาใจใส่เป็นพิเศษ

นอกจากนี้ผู้ตามแบบมีประสิทธิผลยังเต็มใจในการรับงานพิเศษเพิ่มขึ้น ทั้งนี้ก่อนอื่นเขาจะเริ่มทำงานหลักที่เป็นหน้าที่รับผิดชอบอย่างดีที่สุดให้เสร็จเสียก่อน ผู้ตามประเภทนี้มักจะประเมินความสามารถของตนในแง่จุดอ่อนและจุดแข็งได้ดี และมีความ

พร้อมที่จะช่วยทีมงานของตน ดังนั้น หากได้รับการเพิ่มเติมที่ตนเห็นว่าไม่ถนัด และมีคนอื่นที่มีความสามารถเหนือกว่า ผู้ตามแบบนี้จะกล้าบอกความจริงแก่ผู้นำเพื่อมิให้องค์กรเสียหาย และพร้อมสนับสนุนพนักงานคนอื่นที่มีความถนัดกว่า โดยไม่มีความรู้สึกว่าเป็นคู่แข่งกันแต่เป็นเพื่อนร่วมงานของตน

4. ความกล้า (Courage) ผู้ตามที่มีประสิทธิผลจะเป็นบุคคลที่มีความน่าเชื่อถือ (credible) ซื่อสัตย์ และมีความกล้าหาญ ผู้ตามแบบนี้จะวางตนเองในแง่เป็นคนอิสระ เป็นนักคิดวิเคราะห์ที่สามารถเสนอแนะความคิดและการวินิจฉัยต่างๆ ที่ไว้วางใจได้ เป็นคนที่มีความน่าเชื่อถือ กล้ารับผิดชอบ และให้เกียรติในความสำเร็จแก่ผู้อื่น เป็นผู้ที่มีรูปแบบมาตรฐานทางจริยธรรมของตนและพร้อมที่จะยืนหยัดต่อความเชื่อดังกล่าว จากคุณลักษณะการมองปัญหาได้ลึกซึ้ง การเป็นคนเปิดเผยตรงไปตรงมา และไม่ขลาดกลัวของผู้ตามที่มีประสิทธิผล ส่งผลให้ผู้นำและเพื่อนร่วมงานอื่นๆ ต้องซื่อสัตย์และเปิดเผยโปร่งใสตามไปด้วย ดังนั้น หากมองอีกแง่มุมที่ตรงกันข้าม แน่แน่นอนที่สุดว่า ผู้ตามแบบนี้จะสร้างปัญหายุ่งยากใจอย่างมากให้แก่ผู้นำที่มีปัญหาด้านจริยธรรม เนื่องจากความกล้าเป็นคุณลักษณะสำคัญของผู้นำและผู้ตามที่มีประสิทธิผล

จากความหมายของผู้นำและความหมายของผู้ตาม ทำให้เราทราบความแตกต่างของผู้นำผู้ตามได้อย่างชัดเจน ซึ่งความหมายของผู้ตามที่มีประสิทธิผล (The effective follower) กับ ผู้นำมีส่วนใกล้เคียงกันมากอาจกล่าวได้ว่าผู้ที่จะเป็นผู้นำที่ดีได้ต้องเป็นผู้ตามที่มีประสิทธิผลมาก่อน เพราะคุณสมบัติของผู้ตามที่มีประสิทธิผลเป็นพื้นฐานของผู้นำที่ดี และผู้ที่เป็นผู้นำ ย่อมเคยเป็นผู้ตามมาก่อนเสมอ ผู้วิจัยจึงให้ความสนใจในการศึกษาเพื่อสร้างผู้ตามที่มีประสิทธิผลเพราะผู้วิจัยเชื่อว่า การพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชาให้เป็นผู้ตามที่มีประสิทธิผลจะเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการได้เป็นอย่างดี ซึ่งผู้ตามที่มีประสิทธิผลในวันนี้จะเป็นผู้นำที่ดีเมื่อได้รับตำแหน่งที่สำคัญในอนาคต

การพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชาให้เป็นผู้ตามที่มีประสิทธิผล (The effective follower) ไม่ใช่เรื่องง่ายเพราะคุณสมบัติประการหนึ่งของการเป็นผู้ตามที่มีประสิทธิผลคือความกล้า กล้าที่จะแสดงความคิดเห็น กล้าแสดงออก ซึ่งในทางทหารแล้วเป็นเรื่องที่ทำได้ยาก เพราะทหารสอนให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติตามคำสั่งเท่านั้น วินัยทหารกำกับให้

ทหารยึดมั่นและเชื่อถือและฟังคำสั่งของผู้บังคับบัญชา จึงทำให้เกิดวัฒนธรรมองค์กรคือ ทำอย่างเดียวกันไม่ต้องถามแม้บางครั้งวิธีการปฏิบัติอาจขัดกับความรู้สึกรู้สึกก็ตาม ซึ่งในความเป็นจริงขึ้นอยู่กับลักษณะของผู้นำด้วยว่าผู้นำเป็นผู้นำแบบใดถ้าผู้นำเป็น เผด็จการ ผู้ใต้บังคับบัญชาคงไม่กล้าแสดงออก ถ้าผู้นำเป็นแบบประชาธิปไตยฟังความเห็นจากผู้ใต้บังคับบัญชา อาจทำให้กล้าแสดงความคิดเห็นมากขึ้น อาจกล่าวสรุปได้ว่าการสร้างผู้ตามที่มีประสิทธิผลนอกจากเกิดจากตัวผู้ตามแล้ว ผู้นำก็มีส่วนสำคัญในการสร้างผู้ตามที่มีประสิทธิผล

ศิริระ จุลลานนท์<sup>11</sup> ได้ศึกษาแบบภาวะผู้ตามของข้าราชการชั้นสัญญาบัตรในสำนักงานโยธาและแผนกระทรวงกลาโหม ตามแนวคิดรูปแบบผู้ตามของเคลลี ผลการศึกษาพบว่า ข้าราชการส่วนใหญ่เป็นผู้ตามแบบเอาตัวรอด (pragmatic) รองลงมาเป็นผู้ตามแบบมีประสิทธิผล (effective follower) ผู้ตามแบบปรับตาม (conformist) ตามลำดับ ที่น่าสนใจคือผู้ตามที่มีการศึกษาในระดับสูงกว่ามีแนวโน้มเป็นผู้ตามที่มีประสิทธิผลมากกว่า ผู้ตามที่มีระดับการศึกษาต่ำกว่า

จากงานวิจัย รูปแบบผู้ตามของข้าราชการทหารจะเป็นแบบเอาตัวรอด ผู้ตามรูปแบบนี้มีคุณสมบัติรักษาความเป็นกลางเอาไว้ ทั้งนี้ ขึ้นอยู่ว่าสถานการณ์ใดก็ได้ที่คิดว่าดีที่สุดในการรักษาผลประโยชน์ของตนในตำแหน่งหน้าที่ของตน และทำให้มีการเสี่ยงภัยน้อยที่สุดผู้ตามสามารถกระทำได้แม้แต่ในกรณีที่องค์การอยู่ในภาวะวิกฤติ โดยพวกเขาไม่รู้ตัวตัวเองว่าอยู่สภาพใดและรู้ว่าควรขจัดความยากลำบากนั้นให้หมดไป การที่ผู้ใต้บังคับบัญชามีคุณลักษณะแบบเอาตัวรอด มาจากการปลูกฝังมาตั้งแต่การเป็นนักเรียนทหาร การอบรมทางทหาร เนื่องจากทุกหลักสูตรมักจะสอนให้นักเรียนเอาตัวรอดเสมอ และการอยู่รอดก็เป็นสัญชาตญาณของมนุษย์ ของสัตว์โลก ที่ต้องปรับตัวเพื่อให้ตนเองอยู่รอด แต่จากผลการศึกษาผู้ตามที่มีประสิทธิผลเป็นผู้ตามของข้าราชการรองลงมาจากผู้ตามแบบเอาตัวรอด การเป็นผู้ตามที่มีประสิทธิผลน่าจะมากจาก การปลูกฝังอุดมการณ์ทหาร ของโรงเรียนทหารที่อบรมข้าราชการทหาร เพราะอุดมการณ์ทหารจะสร้างสิ่งที่สำคัญอย่างหนึ่ง ซึ่งเป็นคุณสมบัติที่สำคัญของการเป็นผู้ตามที่มีประสิทธิผลคือ ความรัก ความผูกพันต่อองค์กร(commitment) ถ้าเรามีความรักต่อองค์กรแล้วจะทำให้เรายอม

ไม่ได้ที่ทำให้องค์กรเสื่อมเสีย หรือล้มเหลวไปโดยที่เรานิ่งดูตาย ความผูกพันต่อองค์กรจะนำมาซึ่งคุณสมบัติของผู้ตามที่มีประสิทธิผลในข้ออื่นๆ

จากแนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับผู้ตาม ได้สรุปว่าผู้ตามที่มีประสิทธิผลต้องมีคุณสมบัติ 4 ประการคือการบริหารจัดการตนเองได้ มีความผูกพันต่อองค์กร มีความรู้ในงานของตนเป็นอย่างดี สุดท้ายมีความกล้า ดังนั้นการสร้างผู้ตามที่มีประสิทธิผลสามารถดำเนินการได้สองทางคือ การสร้างผู้ตามที่มีประสิทธิผลโดยผู้นำ กับให้ผู้ตามพัฒนาตนเองให้เป็นผู้ตามที่มีประสิทธิผล ซึ่งเมื่อพิจารณาการดำเนินการของกองทัพกับการพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชา ตามที่ผู้วิจัยได้ศึกษาพบว่า

1. การสร้างความผูกพัน ต่อองค์กร (Commitment) ซึ่งกองทัพได้สร้างให้เรามีความผูกพันมีความรักที่ดี ต่อองค์กรทหาร ผ่านสิ่งที่เรียกว่าอุดมการณ์ทหาร ซึ่งถ้าเราคิดอย่างผิวเผินเราคิดว่าเรามีความรักที่ดีต่อองค์กรอยู่แล้ว แต่บางครั้งความผูกพันต่อองค์กร เปลี่ยนเป็นความผูกพันต่อ ผู้นำมากกว่า ซึ่งประเด็นนี้เป็นสิ่งที่อันตรายดังนั้นความผูกพันต่อองค์กรผู้นำมีส่วนสำคัญในการสร้างให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความผูกพันต่อองค์กรมากกว่าการผูกพันต่อตนเอง การปกครองดูแลผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างมีธรรมาภิบาล ปกครองด้วยระบบคุณธรรม จริยธรรม จะสร้างความผูกพันต่อองค์กร เมื่อใดที่ใช้ระบบอุปถัมภ์ ในการปกครองบังคับบัญชา จะทำให้ผู้ตามรักดีต่อผู้นำไม่ใช่องค์กรซึ่งอาจกล่าวได้ว่านอกจากระบบทหารแล้ว ผู้นำมีส่วนที่สำคัญอย่างมากในการสร้างความผูกพันที่ดีต่อองค์กร

2.การสร้างให้ผู้ตามใฝ่เรียนรู้และพัฒนาตนเองอยู่เสมอ (Competence and focus) โดยปกติการสร้างความรู้เพิ่มเติมกองทัพได้มีการศึกษาตามแนวทางรับราชการ และการศึกษาเพิ่มเติมงานในหน้าที่เฉพาะอยู่แล้ว ซึ่งการศึกษาเป็นสิ่งที่ดีแต่ผู้เรียนมักคิดว่าการศึกษาในทางราชการเป็นการศึกษาตามหน้าที่ เป็นการศึกษาเพื่อใช้ในการเลื่อนยศเลื่อนตำแหน่ง มีส่วนน้อยที่อยากศึกษาเพื่อเพิ่มพูนความรู้ พัฒนาศักยภาพส่วนตัวเพื่อใช้ประโยชน์กับกองทัพ ซึ่งการศึกษาหรือการมีความรู้เพิ่มเติมอาจมีคุณค่าถ้าผู้นำให้ความสำคัญ หากผู้นำละเลยไม่เห็นความสำคัญ จะทำให้ผู้ตามหยุดพัฒนาตนเอง

3.กองทัพมีหน้าที่ในการปกป้องประเทศชาติ ดังนั้นงานที่ดำเนินการจะมีความเสี่ยงต่อชีวิตเป็นอย่างมาก กองทัพต้องการผู้ตามที่กล้าหาญในการถือปืนต่อสู้กับอริ

ราชศัตรูอย่างไม่เกรงกลัวอันตรายใดๆ ซึ่งแนวทางการปลูกฝังอุดมการณ์ทหารจึงเป็นไปในรูปแบบนี้ ดังนั้นความกล้าของผู้ตามมีความหมายเดียวกันกับที่ปฏิบัติตามคำสั่งโดยไม่กลัวตาย ซึ่งเป็นแนวทางที่ถูกต้อง แต่ความกล้าของผู้ตามที่มีประสิทธิผลคือกล้าที่จะดำเนินการในสิ่งที่ถูกต้อง สามารถหักท้วงการดำเนินการที่ไม่ถูกต้องหรือกล้าที่จะขัดแย้งกับผู้นำหรือเพื่อนร่วมงานเพื่อประสิทธิภาพขององค์กร ซึ่งหาผู้ตามแบบนี้ได้ยากในกองทัพ ซึ่งงานวิจัยของ พ.อ.ศิริระ จุลลานนท์ ได้บอกว่า กองทัพมีผู้ตามในลักษณะเอาตัวรอดเป็นส่วนใหญ่ หมายความว่าพร้อมที่จะเอาตัวรอด โดยไม่ขัดแย้งกับผู้นำ

แนวคิดในการพัฒนาตนเองให้เป็นผู้ตามที่มีประสิทธิผล กลยุทธ์ของผู้ตามที่มีประสิทธิผล มีแนวปฏิบัติไว้<sup>12</sup> ดังนี้

1. ค้นให้พบว่าตนเองถูกคาดหวังให้ทำอะไร (find out what you are expected to do) ตราบใดที่บทบาทยังคงคลุมเครือไม่ชัดเจน และตนเองก็ยังไม่แน่ใจว่าถูกคาดหวังให้ทำอะไรก็เป็นเรื่องยากที่จะแสดงฝีมือของตนได้เต็มศักยภาพและได้รับความเชื่อถือในผลงาน แม้ผู้ตามเองอาจเป็นคนทำงานหนัก แต่อาจเป็นการทำงานผิดหรือใช้วิธีที่ผิดในการทำงานก็ได้ ความรับผิดชอบที่สำคัญอย่างหนึ่งของผู้นำที่ต้องสื่อสารให้ผู้ที่บังคับบัญชาทราบอย่างชัดเจนว่าบทบาทของตนที่ผู้นำคาดหวังเป็นอย่างไร แต่ก็พบว่า มีผู้นำไม่น้อยที่ละเลยเรื่องนี้ จึงขาดการอธิบายให้ผู้ตามทราบถึงงานรับผิดชอบ ขอบเขตของอำนาจที่มีมาตรฐานการปฏิบัติงานที่กำหนดและการลำดับความสำคัญก่อนหลังและความสัมพันธ์ของงานแต่ละส่วนที่ต้องปฏิบัติ บางครั้งได้ข้อมูลป้อนกลับที่ขาดความคงเส้นคงวา เช่น ผู้นำย้ำว่าเรื่องนี้สำคัญมาก แต่พฤติกรรมของผู้นำกลับไม่ใส่ใจ กรณีเหล่านี้ผู้ตามควรกล้าพูดอย่างเปิดเผยตรงไปตรงมา แต่ใช้สำนวนเชิงการทูตกับผู้นำให้ช่วยแก้ปัญหาความไม่ชัดเจน และความขัดแย้งของบทบาทที่เกิดขึ้น

2. เสนอการริเริ่มในการแก้ปัญหา (taking initiative to deal with problems) ผู้ตามมีประสิทธิผลจะเป็นฝ่ายริเริ่มในการแก้ปัญหาที่ขัดขวางต่อการบรรลุเป้าหมายของงาน ปัญหาอาจเกิดขึ้นในหลายรูปแบบ เช่น ระเบียบกฎเกณฑ์ที่ขัดขวางการบรรลุเป้าหมาย กระบวนการไม่เหมาะสมที่จะช่วยบรรลุเป้าหมายได้ในระดับที่ต้องการ ประเพณีที่ล้าหลัง ความขัดแย้งระหว่างบุคคลในหน่วยงานที่ต้องเกี่ยวข้องกัน และผลงานของบางคนที่อยู่นอกเหนืออำนาจบังคับบัญชาไม่น่าพึงพอใจ เป็นต้น การเป็นฝ่ายริเริ่ม



แก้ปัญหาจึงหมายถึง การชี้ปัญหาให้นายมองเห็นด้วยตนเอง วิธีการหนึ่งที่มักได้รับการสนับสนุนในการแก้ไขข้อบกพร่องของกระบวนการก็คือ การเสนอตนเข้าทดลองโครงการนำร่องในการเลือกใช้วิธีการต่างๆ ที่เป็นทางเลือกเพื่อเปรียบเทียบผลแม้การเป็นฝ่ายริเริ่มก่อนจะเป็นเรื่องที่มีความเสี่ยงมากขึ้นก็ตาม แต่ถ้าประสบความสำเร็จบังเกิดผลดีก็เท่ากับเป็นการเพิ่มคุณค่าของการเป็นผู้ตามยิ่งขึ้น

3. ให้ผู้บังคับบัญชาได้รับทราบการตัดสินใจอยู่เสมอ (keep boss informed about your decisions) ผู้ตามที่เป็นฝ่ายริเริ่มต่อการแก้ปัญหาตนความรับผิดชอบจะต้องให้ผู้บังคับบัญชารับทราบการทำงานและการตัดสินใจเสมอ คนเป็นผู้บังคับบัญชาจะรู้สึกระอังกระอวนใจเพียงไร ถ้าทราบผลการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นจากปากคนอื่นที่มีใหลูกน้องที่ปฏิบัติงานนั้นโดยตรง เพราะจะทำให้คนอื่นมองผู้นำว่าเป็นผู้ไร้ความสามารถ หรือไม่เอาใจใส่จึงไม่รู้ความคืบหน้าของการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นทั้งที่อยู่ในความรับผิดชอบต่อการตัดสินใจโดยตรง ดังนั้น การให้ผู้บังคับบัญชารับทราบความคืบหน้าบ่อยๆ อย่างสม่ำเสมอโดยเฉพาะบางช่วงจังหวะที่มีความซับซ้อนก็ควรกลับมาปรึกษาหารือกับผู้บังคับบัญชาเป็นระยะๆ เพื่อทบทวนแผนหรือปรับกลยุทธ์ใหม่ ดังนั้น การหาความเหมาะสมในเรื่องนี้ยังขึ้นอยู่กับความสัมพันธ์ที่ไว้วางใจและนับถือต่อกันเป็นเรื่องสำคัญ

4. ตรวจสอบข้อมูลข่าวสารที่จะแจ้งผู้บังคับบัญชาให้แม่นยำถูกต้องเสียก่อน (verify the accuracy of information you give to the boss) ผู้ตามมีบทบาทสำคัญในการถ่ายทอดข้อมูลให้ผู้นำทราบ การได้ควบคุมข้อมูลข่าวสารทำให้ผู้ตามมีอำนาจต่อการสร้างการรับรู้สถานการณ์และทางเลือกให้แก่ผู้นำ ดังนั้น ผู้ตามจึงมีหน้าที่สำคัญที่จะต้องกรองข้อมูลที่ต้องแม่นยำและทันเหตุการณ์ให้แก่ผู้นำ เพื่อให้สามารถตัดสินใจได้ถูกต้อง จำเป็นต้องให้ข้อมูลทั้งด้านดีและด้านร้าย การตรวจสอบและให้ข้อมูลข่าวสารได้ถูกต้องแม่นยำ จะทำให้ผู้ตามได้รับความเชื่อถือไว้วางใจจากผู้นำ แต่ต้องระมัดระวังข้อมูลที่ยังไม่ครบถ้วนสมบูรณ์ โดยแจ้งให้ผู้นำทราบถึงข้อจำกัดของข้อมูลเหล่านี้ด้วย ดังนั้น แทนที่จะแสดงตนเป็นผู้เชี่ยวชาญเสียเอง ควรแจ้งให้ผู้บังคับบัญชาทราบและขอไปสืบหาความชัดเจนของข้อมูลเพิ่มเติม แล้วกลับมารายงานให้ทราบโดยเร็ว

5. กระตุ้นผู้บังคับบัญชาเพื่อขอทราบผลการประเมินที่เป็นข้อมูลป้อนกลับอย่างตรงไปตรงมา(Encourage the boss to provide honest feedback) วิธีหนึ่งที่สร้างความไว้วางใจจากผู้บังคับบัญชาก็คือการร้องขอข้อมูลป้อนกลับที่เป็นจริงจากการที่

ผู้บังคับบัญชาช่วยประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้ตาม ผู้นำอาจรู้สึกไม่สะดวกใจที่จะพูดถึงจุดอ่อนของผลงานผู้ใต้บังคับบัญชาและอาจต้องการข้อมูลเพื่อพิสูจน์เพิ่มเติม ดังนั้น ผู้ตามอาจขอร้องให้ผู้บังคับบัญชาช่วยบอกจุดแข็งและจุดอ่อนในการทำงานของตนหรืออาจถามว่า ถ้าจะทำให้งานนี้มีผลดีเพิ่มขึ้นควรทำอย่างไรบ้าง เป็นต้น

6. ช่วยสนับสนุนความพยายามของผู้ตามในการเปลี่ยนแปลงที่จำเป็น (support leader efforts to make necessary changes) การริเริ่มเปลี่ยนแปลงที่สำคัญใดๆ ผู้ตามมีความจำเป็นจะต้องได้รับความร่วมมือสนับสนุนจากบุคลากรในองค์กร โดยเฉพาะแรงกระตุ้นและสนับสนุนจากผู้ตามที่มีความจงรักภักดี เพื่อเอาชนะแรงต่อต้านการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กร จึงเป็นโอกาสดีของผู้ตามที่จะเข้ามามีส่วนช่วยเหลือในการคลี่คลายปัญหาและความวิตกกังวลของผู้ตามต่อการดำเนินการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวด้วยการแบ่งเบาภาระหนักอึ้งบางส่วนของผู้นำมาช่วยดำเนินการในขอบเขตที่ทำได้และมีความเหมาะสม

7. แสดงความชื่นชมและให้การยอมรับในโอกาสที่เหมาะสม (show appreciation and provide recognition when appropriate) ผู้นำก็เช่นเดียวกับบุคคลทั่วไปที่ต้องการความรู้สึกดีๆ จากผู้อื่นที่ตอบสนองต่อการกระทำของตน จึงเป็นการเหมาะสมที่ผู้ตามควรแสดงความชื่นชมและขอบคุณต่อผู้นำเมื่อให้ความช่วยเหลือแก้ปัญหาหรือกรณีช่วยเป็นตัวแทนในการรักษาผลประโยชน์ให้ หรือช่วยสนับสนุนความก้าวหน้าด้านอาชีพในองค์กร รวมทั้งให้คำชมเมื่อผู้นำสามารถแก้ปัญหาที่ยุ่งยากซับซ้อนได้สำเร็จ (เช่น สามารถต่อรองจนได้งบประมาณก้อนใหญ่ หรือต่อรองกับผู้บังคับบัญชาในการขอยศที่สูงขึ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชา หรือประสบความสำเร็จในการโน้มน้าวใจผู้บังคับบัญชาในระดับสูงขึ้นไปให้หันมาสนับสนุนและอนุมัติโครงการสำคัญ เป็นต้น) การแสดงการสนับสนุนผู้ตามดังกล่าวเป็นสิ่งที่ผู้ตามควรฝึกฝนเพราะเป็นผลดีต่อการเสริมแรงให้แก่ผู้นำ แต่ทุกอย่างต้องแสดงออกด้วยความจริงใจเสมอ จึงจะช่วยส่งเสริมสัมพันธภาพที่ดีกับผู้นำ

8. กล้าชี้จุดบกพร่องของแผนงานหรือข้อเสนอของผู้ตาม (challenge flawed plans and proposals made by leaders) สิ่งที่มีคุณค่าอีกอย่างหนึ่งที่ผู้ตามสามารถให้แก่ผู้นำได้ก็คือ การให้ข้อมูลป้อนกลับเกี่ยวกับแผนงานหรือโครงการของผู้ตาม แต่ต้องมีศิลปะและวิธีการที่ดีให้ผู้ตามเห็นว่าเป็นการเสนอแนะที่มีความนับถือต่อผู้นำและปรารถนาอย่างจริงใจที่จะช่วยเหลือผู้ตามให้สามารถบรรลุเป้าหมายดียิ่งขึ้น ต้องไม่ทำให้เกิด

ความรู้สึกผู้นำบกร่อง หรือลดความน่าเชื่อถือของผู้นำลง ดังนั้น นอกจากการมีความสามารถและศิลปะแล้ว เรื่องกาลเทศะก็นับว่าสำคัญที่ผู้ตามพึงระวังอีกด้วย

กล่าวโดยสรุป บุคคลที่มีส่วนสำคัญในการสร้างผู้ตามที่มีประสิทธิผล (effective follower) มีสองส่วนคือ ผู้บังคับบัญชาหรือผู้นำและผู้ใต้บังคับบัญชาหรือผู้ตาม ซึ่งผู้นำที่จะมีส่วนในการสร้างผู้ตามที่มีประสิทธิผลคือผู้นำที่มีคุณธรรม จริยธรรม ผู้นำที่นำระบบคุณธรรมมาใช้ในการปกครองดูแลผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้นำมีส่วนอย่างมากที่จะให้ผู้ใต้บังคับบัญชารักองค์กรหรือเกลียดองค์กร ผู้นำที่ดีต้องทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชารักองค์กรมากกว่ารักตนเอง การแต่งตั้งโยกย้ายและการให้ความดีความชอบจะเป็นเครื่องสะท้อนคุณธรรมและจริยธรรมของผู้นำ ผู้นำมีส่วนสำคัญที่จะทำให้ผู้ตามมีความกล้าที่จะแสดงความคิดเห็นเพื่อประโยชน์องค์กรถ้าผู้นำเป็นเผด็จการไม่รับฟังความคิดเห็นผู้ใต้บังคับบัญชา ก็จะไม่มีการผู้ตามที่มีประสิทธิผลจะมีแต่ผู้ตามที่เอาตัวรอด ดังคำพูดที่เราได้ยินกันบ่อย ได้ครับพี่ ดีครับผม เหมาะสมครับท่าน งานวิจัยฉบับนี้ได้ชี้ให้เห็นว่าผู้นำและผู้ตามต้องมีส่วนช่วยเหลือสนับสนุนกัน การที่หน่วยงานใดได้ผู้นำที่ดีมีคุณธรรม หน่วยงานนั้นจะมีโอกาสในการสร้างผู้ตามที่มีประสิทธิผลได้มาก หน่วยบัญชาการป้องกันภัยทางอากาศกองทัพบกเป็นหน่วยเพียงหน่วยเดียวของกองทัพบกที่มีความรับผิดชอบในการป้องกันภัยทางอากาศให้กับ หน่วยกำลังและสถานที่สำคัญทางยุทธศาสตร์ของชาติ เนื่องจากภัยทางอากาศเป็นภัยที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว อำนาจการทำลายรุนแรง มีเวลาในการตัดสินใจน้อย โดยปกติจึงมอบอำนาจทำลายอากาศยานให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา ในการใช้ดุลยพินิจในการทำลายอากาศยาน ตามระเบียบปฏิบัติประจำและข้อปฏิบัติที่ได้รับการฝึกฝน ซึ่งต้องการผู้ตามที่มีประสิทธิผลที่มีคุณสมบัติครบทั้ง 4 ประการ และสามารถปฏิบัติหน้าที่เป็นผู้นำได้เมื่อต้องการ หากหน่วยบัญชาการป้องกันภัยทางอากาศกองทัพบกได้ปฏิบัติตามแนวทางในการสร้างผู้ตามที่มีประสิทธิผลตามเอกสารวิจัยฉบับนี้จะทำให้หน่วยบัญชาการป้องกันภัยทางอากาศกองทัพบกจะเป็นที่เชื่อมั่นของผู้บังคับบัญชาในการปฏิบัติภารกิจตามที่ได้รับมอบหมาย

ข้อเสนอแนะในการสร้างผู้ตามที่มีประสิทธิผล

1. การสร้างความเข้าใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทราบว่า ผู้ตามที่มีประสิทธิผลควรมีลักษณะที่สำคัญอย่างไรบ้างเพื่อเป็นแนวทางให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติ
2. การใช้ระบบคุณธรรมในการแต่งตั้งผู้บังคับบัญชาหรือผู้นำในทุกกระดับ ซึ่งผู้นำที่ดีจะให้ความสำคัญกับการพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชา
3. กองทัพไม่สามารถ พัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชาทุกคนให้เป็นผู้ตามที่มีประสิทธิผล ทั้งหมดได้ ดังนั้นเราควรพิจารณาเฉพาะผู้ที่สามารถพัฒนาได้

## เอกสารอ้างอิง

1. Yukl,G.A . new taxonomy for integrating diverse perspectives on managerial behavior in Leadership Organizations. Englewood Cliffs NJ : Prentice Hall;1998.
2. Dubrin J. Andrew. Leadership Research Findings Practice and Skills : Houghton Mifflin Company;1998.
3. จรินทร์ พักประไพ. [การศึกษารูปแบบผู้นำของผู้หญิงที่ทำงานในประเทศไทย : กรณีศึกษา จังหวัดเพชรบุรี]. ปรินญาณิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาบริหารธุรกิจ. มหาวิทยาลัยรามคำแหง;2543.
4. ภูษิต ทองงาม. [ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บังคับกองร้อยทหารพรานกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา : ศึกษาเฉพาะกรณี กรมทหารพรานที่ 41]. ภาคนิพนธ์ปริญญาศิลปศาสตรมหาบัณฑิต คณะพัฒนาสังคม. สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์;2549.
5. ชลิต บรรจงปรุ. ภาวะผู้นำในผู้บังคับหน่วยทหารระดับกองพันในทัศนะของผู้บังคับกองพัน : ศึกษากรณีผู้บังคับกองพันทหารราบ ทหารม้าและทหารปืนใหญ่ในกองพลทหารราบที่ 3 และกองพลทหารราบที่ 6. กรุงเทพฯ: สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์;2548.
6. Kelley, R. E. Power of Followership. New York: Doubleday Business; 1992.
7. Chaleff, I. The Courageous Follower: Standing Up to and for Our Leaders.<sup>3<sup>nd</sup></sup>. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers;2009.
8. สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์. ภาวะผู้นำ ทฤษฎีและปฏิบัติ ศาสตร์และศิลป์สู่ความเป็นผู้นำที่สมบูรณ์.กรุงเทพฯ : วิรัตน์ เอ็ดดุกะซัน; 2548.

9. Daft, Richard L. Leadership Theory and Practice : The Dryden Press;  
1999.

10. Kelley, R. E. Power of Followership. New York: Doubleday Business;  
1992.

11. ศิระ จุลานนท์. [แบบภาวะผู้ตามของข้าราชการทหารชั้นสัญญาบัตร ชั้นยศ  
พันตรีหรือเทียบเท่าและต่ำกว่า ในสำนักนโยบายและแผนกลาโหม].ปัญหาพิเศษ รัฐประศาสน  
ศาสตร์มหาบัณฑิต(นโยบายสาธารณะ). มหาวิทยาลัยบูรพา;2551.

12. สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์. ภาวะผู้นำ ทฤษฎีและปฏิบัติ ศาสตร์และศิลปะสู่ความเป็น  
ผู้นำที่สมบูรณ์.กรุงเทพ : วิรัตน์ เอ็ดดุเคชั่น; 2548.

## ประวัติย่อผู้วิจัย

ยศ ชื่อ พันเอกสุรสิทธิ์ ศรีวินิชย์

วัน เดือน ปี เกิด 27 สิงหาคม 2513

### ประวัติสำเร็จการศึกษา

พ.ศ.2526	โรงเรียนแสงทองวิทยา ประถมศึกษา
พ.ศ.2530	โรงเรียนหาดใหญ่วิทยาลัย มัธยมศึกษา
พ.ศ.2532	โรงเรียนเตรียมทหาร รุ่นที่ 30
พ.ศ.2537	โรงเรียนนายร้อยพระจุลจอมเกล้า รุ่นที่ 41
พ.ศ.2543	มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ ปริญญาโท วิศวกรรมสิ่งแวดล้อม
พ.ศ.2546	ร.ร.สธ.ทบ.หลักสูตรหลักประจำชุดที่ 81
พ.ศ.2548	ร.ร.ก.ง.ท.บ. หลักสูตรนายทหารปลัดบัญชีรุ่นที่ 24

### ประวัติการทำงาน

พ.ศ.2537-2538	ผบ.มว.ร้อย.ปตอ.ปตอ.พัน.3
พ.ศ.2544-2545	ผบ.ร้อย.ปตอ.ปตอ.พัน.7
พ.ศ.2548-2549	รอง ผบ.ปตอ.พัน.1 รอ.
พ.ศ.2549-2552	หน.ฝกร.พล.ปตอ.
พ.ศ.2552-2554	ผบ.ปตอ.พัน.5
พ.ศ.2557-2558	เสธ.ศปกอ.ทบ.1
พ.ศ.2559-2560	รอง ผอ.กทบ.นปอ.

### ตำแหน่งปัจจุบัน

พ.ศ.2559-2560 รองผู้อำนวยการกองส่งกำลังบำรุงหน่วยบัญชาการป้องกันภัยทางอากาศกองทัพบก