

# ภาวะผู้ตาม (FOLLOWSHIP)



## บทนำ

เป็นที่รู้กันว่าองค์กร ที่มีการพัฒนาจนประสบความสำเร็จและมีผลการดำเนินงานที่เป็นเลิศ จำเป็นต้องอาศัยความรู้ความสามารถของบุคคล 2 กลุ่มด้วยกัน ได้แก่ ผู้นำ ผู้บริหาร หรือผู้บังคับบัญชา (Leader) และผู้ตาม ผู้ปฏิบัติงาน หรือผู้ใต้บังคับบัญชา (Follower)

ในส่วนขณะทำงานการจัดการความรู้ (KM TEAM) มีเห็นด้วยอย่างยิ่งว่า แม้ผู้นำจะผลักดันอย่างไร หากผู้ตามไม่ตอบรับด้วย องค์กรก็ขยับได้เพียงชั่วคราว และต่อให้ผู้ตามลงทุนลงแรงอย่างมากมายน่าใดก็ตาม หากผู้นำไม่เห็นความสำคัญ ก็คงไม่เกิดผลสำเร็จ

ปัจจุบันในองค์กรต่างๆ มักถึงจะพูดถึงแต่องค์ความรู้เกี่ยวกับ “ผู้นำ” และ “ภาวะผู้นำ” ยังคงขาดองค์ความรู้เกี่ยวกับ “ผู้ตาม” และ “ภาวะผู้ตาม” ซึ่งเป็นผู้ปฏิบัติ เป็นบุคคลส่วนมากในองค์กร และเป็นปัจจัยสำคัญที่จะทำให้องค์กรดำเนินไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ เพียงแค่ บุคคลเหล่านั้นได้รับการพัฒนาและสร้างความเข้าใจที่ถูกต้องเกี่ยวกับบทบาทหน้าที่ของตนเอง

ดังนั้น คณะทำงานการจัดการความรู้ (KM TEAM) จึงเห็นความสำคัญในการสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับภาวะการเป็นผู้ตามที่ดี และสร้างแนวทางในการพัฒนาตนเองสู่การปฏิบัติงานที่ดีมีประสิทธิภาพ ตามรูปแบบของ “องค์กรแห่งการเรียนรู้”



## ผู้ตาม (FOLLOWER) และ ภาวะผู้ตาม (FOLLOWSHIP)

หมายถึงผู้ปฏิบัติงานในองค์กรที่มี “หน้าที่” และ “ความรับผิดชอบ” ที่ต้องรับคำสั่ง จากผู้บังคับบัญชามาปฏิบัติให้สำเร็จ/บรรลุวัตถุประสงค์

ลักษณะของภาวะผู้ตาม (STYLE OF FOLLOWSHIP) แบ่งประเภทของผู้ตามออกเป็น 2 มิติ ดังนี้

### มิติที่ 1

- มีความอิสระ (INDEPENDENT) พึ่งพาตนเองได้ และมีความคิดสร้างสรรค์ (UNCRITICAL THINKING)
- ไม่มีอิสระ (DEPENDENT) ต้องพึ่งพาผู้อื่น และขาดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ (UNCRITICAL)

### มิติที่ 2

ลักษณะของผู้ตามระหว่าง “ความกระตือรือร้น” (ACTIVE BEHAVIOR) กับ “ความเฉื่อยชา” (PASSIVE BEHAVIOR)

รูปแบบของผู้ตาม (FOLLOWSHIP PATTERN) แบ่งเป็น 5 รูปแบบ ดังนี้

- 1) ผู้ตามแบบเฉื่อยชา (SHEEP) ผู้ตามแบบนี้ชอบพึ่งพาผู้อื่น ขาดอิสระ ไม่มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ไม่พยายามพึ่งพาตนเอง ทำงานตามคำแนะนำและคำสั่งที่ได้รับมอบหมายโดยไม่คิดที่จะเริ่มเอง
- 2) ผู้ตามแบบยอมตามเห็นด้วยเสมอ (CONFORMIST หรือ YES PEOPLE) ผู้ตามที่มีความกระตือรือร้น แต่ไม่มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ไม่มีความคิดริเริ่ม หลีกเลี่ยงความขัดแย้งกับผู้บังคับบัญชา คล้อยตาม น้อมรับ และทำตามคำสั่งโดยมิโต้แย้งใดๆ

3) ผู้ตามแบบรู้รักษาตัวรอด (SURVIVORS) ผู้ตามที่มีลักษณะคอยปรับตนเองให้อยู่รอดปลอดภัยในทุกสถานการณ์ เลือกสถานการณ์ที่เอื้อประโยชน์กับตัวเองกับตัวเองให้มากที่สุด

4) ผู้ตามแบบปรักษ์ (ALIENATED FOLLOWERS) ผู้ตามที่ชอบบิสาระ พยายามพึ่งพาตนเองมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ แต่ขาดศิลปะในการแสดงบทบาทของผู้ตาม คิดเห็นขัดแย้งกับผู้บังคับบัญชาไม่ประนีประนอม คอยจับผิดและวิจารณ์ผู้บังคับบัญชา



5) ผู้ตามที่มีประสิทธิผล (EFFECTIVE FOLLOWERS) ผู้ตามที่มีความพยายาม ชอบบิสาระ สามารถพึ่งพาตนเอง แก้ไขปัญหาและบริหารจัดการงานที่รับผิดชอบอย่างมีประสิทธิภาพ คำนึงถึงผลประโยชน์ส่วนรวม มีพฤติกรรม การแสดงออก มีความสามารถในงาน พัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง มีความภักดีให้ ความร่วมมือ

### ลักษณะของผู้ตามที่มีประสิทธิผล

1. มีความสามารถในการบริหารจัดการตนเองได้ดี (Self-management)  
หมายถึง สามารถควบคุมตนเองได้ พึ่งพาตนเอง และสามารถทำงานด้วยตนเองโดยปราศจากติดตามนิเทศงานใกล้ชิดจากผู้บังคับบัญชา เรียกได้ว่า “รู้จักนำตนเอง”

การบริหารเวลา = การบริหารตนเอง  
หัวใจของการบริหารเวลา

1. การวางแผน (Planning)
2. การจัดลำดับความสำคัญของการ (Prioritizing)

2. มีความผูกพันต่อองค์กร ต่อวัตถุประสงค์ (Commitment)
3. ทำงานเต็มศักยภาพ และสูงสุดความสามารถ (Competence and Focus)  
พัฒนาตนเองให้มีสมรรถนะเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่องและทำงานอย่างเต็มกำลัง  
ความสามารถเพื่อให้ผลงานมีคุณภาพและประสิทธิภาพสูงสุด
4. มีความกล้าหาญ ซื่อสัตย์ และน่าเชื่อถือ (Courage, Honest and Credible)

#### การจะทำตนอย่างไรให้เป็นผู้ตามที่ดี

1. ค้นหาว่าตนเองถูกคาดหวังให้ทำอะไรจากผู้บังคับบัญชา
2. เสนอการริเริ่มในการแก้ปัญหา
3. รายงานผู้บังคับบัญชาให้ทราบถึงการตัดสินใจของตนเองอยู่เสมอ
4. ตรวจสอบข้อมูลข่าวสารให้ถูกต้องแม่นยำก่อนรายงานให้ผู้บังคับบัญชาทราบ
5. กระตุ้นหรือติดตามผู้บังคับบัญชาเพื่อขอทราบผลการประเมินข้อมูลที่รายงาน  
อย่างตรงไปตรงมา
6. สนับสนุนความพยายามของผู้บังคับบัญชาในการเปลี่ยนแปลงที่จำเป็น
7. แสดงความชื่นชมและให้การยอมรับในโอกาสที่เหมาะสม
8. กล้าชี้จุดบกพร่องของแผนงานหรือแสดงข้อเสนอให้ผู้บังคับบัญชา

บทบาทในการทำงานร่วมกับผู้บังคับบัญชา

- ปฏิบัติตามคำสั่งโดยเคร่งครัด

- ทำงานที่ได้รับมอบหมายหรือปฏิบัติหน้าที่ของตนอย่างรับผิดชอบและมี  
ประสิทธิภาพ
- ให้ข้อเสนอแนะหรือข้อคิดเห็นที่มีประโยชน์
- ไม่แสดงสีหน้าไม่พอใจหรือโต้แย้งอย่างไม่มีเหตุผล
- ให้ความเคารพ ยกย่อง และสรรเสริญผู้บังคับบัญชาตามความเหมาะสม
- รู้จักจังหวะในการเข้าพบให้เหมาะสมกับกาลเทศะ
- รู้จักศึกษาและสังเกตอุปนิสัยของผู้บังคับบัญชา
- ไม่รบกวนผู้บังคับบัญชาด้วยเรื่องเล็กๆ น้อยๆ
- หาวิธีการทำให้ความคิดเห็นหรือความต้องการของผู้บังคับบัญชารรลผล
- หลีกเลี่ยงการประจบสอพลอ

#### การพัฒนาศักยภาพตนเองของผู้ตาม

7 อุปนิสัยพัฒนาสู่ผู้มีประสิทธิผลสูง (The Seven Habits of Highly Effective)

1. ต้องเป็นฝ่ายเริ่มต้นก่อน (Be Proactive) หมายถึงไม่ต้องรอให้ผู้บังคับบัญชาสั่ง
2. เริ่มต้นด้วยจุดมุ่งหมายในใจ (Begin with the end of mind)
3. ทำตามลำดับความสำคัญ (Put first thing first) การบริหารเวลาเพื่อทำสิ่งที่  
สำคัญที่สุดก่อน
4. คิดแบบชนะทั้งสองฝ่าย (Think win-win) ทำข้อตกลงหรือการแก้ไขปัญห  
ต่างๆ เพื่อให้ทุกฝ่ายได้รับประโยชน์
5. เข้าใจคนอื่นก่อนจะให้คนอื่นเข้าใจเรา (Seek first to understand, then to  
be understood)
6. ประสานพลังกันสร้างสิ่งใหม่ (Synergize) หรือการทำงานเป็นทีม (Team  
work)
7. ลับเลื่อยให้คมอยู่เสมอ (Sharpen the saw) คือการพัฒนาตนเองอยู่เสมอ

## บทสัมภาษณ์บุคลากรเกี่ยวกับ “ภาวะผู้ตาม”



P' หมวย นางสาวภาพันท์ รัตนชุม  
นักวิชาการยุติธรรมชำนาญการพิเศษ  
กองพิทักษ์สิทธิและเสรีภาพ รับราชการ 22 ปี

1. การให้ความรู้เกี่ยวกับ ภาวะผู้ตาม ดูจะเป็นเรื่องใหม่สำหรับกรมคุ้มครองฯ ซึ่งโดยทั่วไปจะเน้นสร้างความรู้เรื่องเกี่ยวกับ ภาวะผู้นำ P' หมวย คิดยังไงเรื่องดังกล่าว

“หากกรมฯ ต้องการงานให้ประสบผลสำเร็จตามเป้าประสงค์ที่ตั้งไว้ให้ได้ผลงานมีคุณภาพและประสิทธิภาพสูงสุด ก็ต้องอาศัยความรู้ความสามารถของเจ้าหน้าที่ในกรมช่วยกันทำงาน ซึ่งการทำงานที่ดีก็ต้องทำงานเป็นทีม ในทีมก็ต้องประกอบด้วยผู้นำและผู้ตามที่ดี หากมีผู้นำที่ดีมีแนวความคิดใหม่ๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อกรม ผู้นำก็จะพยายามผลักดันให้เป็นรูปธรรมแต่ผู้ตามไม่เห็นด้วยไม่ปฏิบัติตามก็ไร้ประโยชน์ หรือผู้ตามทำงานหามรุ่งหามค่ำแต่ผู้ตามไม่เห็นด้วยมันก็เหนื่อยเปล่า ฉะนั้น กรมก็ต้องเพิ่มสมรรถนะโดยให้ความรู้กับเจ้าหน้าที่ ทั้งในเรื่องของภาวะผู้นำและภาวะผู้ตามเพื่อที่จะช่วยให้องค์การขับเคลื่อนไปได้ดีไม่มีปัญหาอุปสรรค”

2. P' หมวย คิดว่า การเป็นผู้ตามที่ดี ควรเป็นอย่างไร

1. อุทิศตนเพื่องาน และตั้งใจทำงาน มีความสามารถบริหารจัดการตนเองได้
2. เรื่องงานมาก่อนเรื่องส่วนตัว

3. ไม่ทำงานข้ามหน้าโดยไม่ได้รับอนุญาต
4. เมื่อความเห็นไม่ตรงกับผู้นำ ไม่ควรใช้วิธีรุนแรงก้าวร้าว
5. มีความจริงใจ ไม่นินทาลับหลัง
6. พัฒนาตนเองให้รู้ถึงบทบาท หน้าที่งานที่ตนปฏิบัติ
7. กล้ายอมรับความผิดพลาดของตนเอง
8. มีความกระตือรือร้น ที่จะช่วยและทำงานร่วมกับ ผู้นำให้ประสบความสำเร็จ
9. ซื่อสัตย์ สุจริต และมีความรับผิดชอบต่องานที่ทำ มีจรรยาบรรณในการทำงาน
10. ทำงานเต็มศักยภาพ

3. การให้ความรู้ การสั่งสอน แนะนำ สิ่งที่ผู้ตามควรยึดถือปฏิบัติ P' หมวย คิดว่าวิธีนี้จะช่วยสร้างให้คนเป็นผู้ตามที่ดีได้หรือไม่ อย่างไร

“เป็นการช่วยให้ผู้ตามรู้ถึงบทบาท หน้าที่ที่ เป็นผู้ช่วยเหลือและสนับสนุนผู้นำ รับมอบหมายงานและคำสั่งมาปฏิบัติให้บรรลุผลสำเร็จ ทำให้กรมฯ ทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและบรรลุวัตถุประสงค์”

4. การกำหนดการจัดการความรู้ในเรื่อง ภาวะผู้ตาม ขึ้นในกรมฯ P' หมวย คิดว่าจำเป็นและมีความสำคัญกับกรมฯ หรือไม่ อย่างไร

“มีความจำเป็นมา เพราะกรมฯ มีภารกิจหลายด้านทำให้มีผู้นำมากมาย จึงควรเพิ่มความรู้ความเข้าใจให้กับผู้ตามว่าควรปฏิบัติงานในหน้าที่อย่างไร ในสถานะเช่นนี้ เพื่อให้งานบรรลุวัตถุประสงค์ของกรม”

5. ถ้า P' หมวย เป็นผู้บังคับบัญชา จะเลือกทีมงาน หรือผู้ใต้บังคับบัญชาประเภทหรือรูปแบบใด และเพราะอะไร

“หากเป็นผู้บังคับบัญชา ก็ต้องเลือกเฟ้นทีมงานที่สามารถทำงานร่วมกันได้มีแนวคิดในทิศทางเดียวกัน เพื่อป้องกันการเกิดปัญหาหรือการปฏิบัติงานซึ่งจะทำให้งานไม่เดินหน้า ล่าช้า ไม่บรรลุวัตถุประสงค์ที่กรมตั้งไว้”

6. ถ้าหาก P' หมวย ตกอยู่ในภาวะที่ไม่เห็นด้วยอย่างมากๆ กับวิธีคิดหรือวิธีการบริหารของผู้นำหรือผู้บังคับบัญชา P' หมวย มีวิธีการจัดการกับความรูสึกอย่างไร

- พยายามหาข้อมูลเหตุผลที่เหมาะสม ความเป็นไปได้ และหาโอกาสดีๆ เข้าพบผู้นำ เพื่อชี้แจงถึงเหตุผลที่ไม่เห็นด้วย

- ปฏิบัติตามที่ผู้นำสั่ง เพราะแต่ละคนมีเหตุผลความจำเป็นไม่เหมือนกัน

7. P' หมวย คิดว่า การเป็นผู้ตามที่ดี กับผู้นำที่ดี มีการปฏิบัติต่างๆ แตกต่างกันหรือไม่ อย่างไร

“การเป็นผู้ตามที่ดีกับผู้นำที่ไม่แตกต่างกันเพราะทุกคนต้องพยายามที่จะปฏิบัติหน้าที่ของตนเองให้ดีที่สุด ไม่ว่าจะมีความรูสึกพอใจหรือไม่พอใจ ซึ่งบางครั้งก็ต้องพยายามอย่างมากไม่ว่าจะเป็นบทบาทของผีตามหรือผู้นำ ทุกคนต้องทำตามบทบาทที่ตัวเองรับผิดชอบ”



P' ปีม นางสาวจิฬาทิพย์ รัตนชุม

นักวิชาการยุติธรรมชำนาญการพิเศษ

กองส่งเสริมสิทธิและเสรีภาพ รัชราชการ 16 ปี



1. P' ปีม คิดยังไงการให้ความรู้เกี่ยวกับ ภาวะผู้ตาม ซึ่งดูจะเป็นเรื่องใหม่สำหรับกรมฯ ซึ่งโดยทั่วไปจะเน้นสร้างความรู้เรื่องเกี่ยวกับ ภาวะผู้นำ

“โดยส่วนตัวแล้วเมื่อได้รับทราบถึงการเชิญเข้าร่วมประชุมรูสึกแปลกใจเล็กน้อย แต่พอได้รู้ข้อมูลจากน้องๆที่เข้าร่วมก็พบว่า กรมฯเองก็พยายามที่จะหาแนวทางใหม่ๆมาพัฒนาศักยภาพบุคลากรซึ่งภาวะผู้ตามในความเข้าใจ คือ ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาของราชการต้องอยู่ในกรอบกฎเกณฑ์ จริยธรรม จรรยาบรรณในฐานะคนของรัฐหรือการฝึกเป็นผู้ตามที่ดีที่จะคอยเป็นแบบอย่างให้กับคนอื่นหรือเป็นต้นแบบที่ดี ในการครองตน ครองคนและครองงานที่ดีต่อผู้อื่นและสร้างวัฒนธรรมดีๆให้เกิดขึ้นกับองค์กร ซึ่งไม่เป็นแต่ให้ทุกคนเป็นผู้นำที่ดีแต่ให้เกิดสมดุลทั้งผู้นำและผู้ตามที่ดีด้วย”

2. P' ปีม คิดว่า การเป็นผู้ตามที่ดี ควรเป็นอย่างไร

การเป็นผู้ตามที่ดี ไม่ได้หมายความว่า จะต้องเชื่อหรือฟังผู้บังคับบัญชาตลอดไปโดยไม่มีการเสนอหรือคิด หรือที่มีคนเปรียบเปรยว่า เมื่อนายสั่งคนทั่วไปมักจะตอบ “ได้ครับผม เหมาะสมครับท่าน ดีครับนาย” หากคิดอย่างนี้ เมื่อเกิดปัญหาลูกน้องแบบนี้ก็จะโยนความผิดให้นายคนเดียว เพราะไม่มีโอกาสได้เสนอหรือได้แสดงความคิดเห็น แต่ก็ไม่ได้หมายความว่า จะเถียงนายตลอดเวลา คือต้องมีเหตุผลที่จะให้นายเชื่อหรือไว้ใจ พร้อมข้อมูลที่พร้อมรอบด้าน ดังนั้นการเป็นผู้ตามที่ดีโดยส่วนตัวแล้วต้องเป็นผู้ตามที่พร้อมพาดำเนินการหรือให้คำแนะนำต่อ

ผู้บริหารในทางที่ดีและมุ่งผลสำเร็จของงานหรือผลสัมฤทธิ์ของงานเป็นที่ตั้ง และ ไม่ทอดทิ้งนายหรือผู้บังคับบัญชาเมื่อเกิดปัญหาด้วย คือพร้อมอยู่เคียงข้างร่วมทุกข์ และร่วมสุขกัน นั่นแหละคือคุณสมบัติของผู้ตามที่ดี

3. การให้ความรู้ การสั่งสอน แนะนำ สิ่งที่ ผู้ตามควรยึดถือปฏิบัติ P' ปีม ว่าวิธีนี้ จะช่วยสร้างให้คนเป็นผู้ตามที่ดีได้หรือไม่ อย่างไร

เป็นสิ่งที่ได้อยู่แล้วในการให้ความรู้ สั่งสอน แนะนำ แต่ต้องสอนในทางที่ดี การครองตนที่ดีในฐานะคนของรัฐและข้าราชการของในหลวง การครองตน คือ อยู่ร่วมกันทำงานร่วมกันกับผู้อื่นได้ดีและการครองงาน มุ่งผลสัมฤทธิ์และตั้งใจ ทำงานให้ออกมาดีที่สุด แต่หากมีการปลูกฝังหรือสั่งสอนในทางที่ไม่ดีก็จะเหมือน เป็นการสร้างความแตกแยก บาดหมางและเกิดความไม่ศรัทธาองค์กร และ ไม่ศรัทธาผู้บริหาร ไม่ศรัทธาเพื่อนร่วมงาน ปัญหาที่จะตามมามากมายซึ่งถือเป็นการบั่นทอนองค์กรในทางอ้อม เช่นกัน การสั่งสอน แนะนำ จึงต้องสั่งสอน ในทางที่ดีที่ถูกที่ควร ให้กับผู้ตามได้ยึดถือปฏิบัติ ไม่ใช่สอนพฤติกรรมที่ไม่ดี และ พยายามยุยงส่งเสริมหรือหาแนวร่วมเพื่อที่จะไม่เชื่อฟังหรือต่อต้าน แม้บางครั้ง เราอาจมีความคิดเห็นไม่ตรงกับผู้บังคับบัญชา แต่หากเมื่อใดนายตัดสินใจแล้ว ทุกคนต้องหยุด (แม้เราจะชี้แจงแล้วก็ตาม) เพราะนั่นคือจรรยาบรรณหรือวินัย ข้าราชการที่กำหนดไว้ ไม่อย่างนั้นหากลูกน้องไม่เชื่อฟัง องค์กรก็จะยิ่งปั่นป่วนไม่ เป็นหนึ่งเดียว

4. การกำหนดการจัดการความรู้ในเรื่อง ภาวะผู้ตาม ขึ้นในกรมฯ P' ปีม ว่าเป็น เรื่องจำเป็นและมีความสำคัญกับกรมฯ หรือไม่อย่างไร

จำเป็น แต่ไม่ถึงขนาดมีความสำคัญมาก หากเทียบกับภาวะผู้นำ เพราะ เห็นว่าภาวะผู้นำหรือบทบาทผู้นำที่ดีเป็นแบบอย่างที่ดีจะมีอิทธิพลมากกว่า ถ้ามีการมุ่งเน้นควรเน้นไปที่ภาวะผู้นำก่อนผู้ตาม เพราะผู้นำเป็นคนดี มีคุณธรรม จริยธรรมและเป็นแบบอย่างที่ดีก็จะเหมือนเป็นต้นแบบ ให้กับผู้ตามเพื่อให้ผู้ตาม ยึดถือปฏิบัติตาม เพราะ ผู้นำเหมือนคนที่อยู่ในใจที่เราจะยึดถือเสมอหากเรารู้สึก ศรัทธาใคร เราก็จะยึดเขาเป็นแบบอย่าง

5. ถ้า P' ปีม เป็นผู้บังคับบัญชา ที่จะเลือกทีมงาน หรือผู้ใต้บังคับบัญชาแบบใด เพราะอะไร

หากเป็นผู้บังคับบัญชาจะเลือกทีมงานที่มีความกล้าคิด กล้าตัดสินใจ มีความรับผิดชอบและกล้ารับผิดเมื่องานเกิดมีความผิดพลาด ไม่ชอบ ผู้ใต้บังคับบัญชาที่ไม่มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ คอยคำสั่งอย่างเดียว เพราะจะไม่มี แนวคิดใหม่ๆและเฉื่อยๆ แต่สำหรับทีมงานที่มีความกล้าจะมีความคิดใหม่ๆ ตลอดเวลาที่จะมาพัฒนางานของกรมฯ ไม่หยุดนิ่งและที่สำคัญต้องกล้ารับผิดเมื่องานเกิดความผิดพลาดที่จะแก้ไขหรือหาทางออกร่วมกันโดยไม่ปิดความรับผิดชอบ ให้กับผู้บังคับบัญชา ที่คิดว่าเป็นทีมที่ไวใจได้ที่จะไม่หักหลังหรือทำร้ายหรือโยน ความผิดให้กับผู้บังคับบัญชา เพราะการทำงานต้องมีน้ำหนึ่งใจเดียวและมีอุดมการณ์เดียวกัน

6. ถ้าต้องตกอยู่ในภาวะที่ไม่เห็นด้วยอย่างมากๆ กับวิธีคิดหรือวิธีการบริหารของ ผู้นำหรือผู้บังคับบัญชา P' ปีม มีวิธีจัดการอย่างไรกับความรู้สึกนั้นๆ

1. ถอยก่อนหนึ่งก้าว เพื่อทบทวนว่าทำไมผู้บังคับบัญชาถึงคิดแบบนั้น มัน มีข้อเสียอย่างไร คำว่าถอยหนึ่งก้าวคือไม่เถียงตอนนั้น หยุดก่อน แล้วค่อยเข้าไปพบใหม่

2. ช่างน้ำหนักระหว่างแนวคิดเรากับแนวคิดผู้นำมีอะไรที่พอจะผสมผสาน กันได้หรือพบกันเพื่อให้ผู้บังคับบัญชาทบทวน

3. เสนอแนวทางผสมผสานระหว่างแนวคิดเราและแนวคิดนาย หาข้อดี และข้อเสียเปรียบเทียบและเสนอแนวทางแบบผสมผสาน คิดว่าเราก็จะไม่รู้สึก ขัดข้องใจ นายก็สบายใจ

4. แต่หากตกในภาวะไม่เห็นด้วยเลยกับแนวคิดนายก็อาจต้องจัดทำ บันทึกลง (เป็นแนวทางสุดท้าย ใครต้องพูดก่อน ) แสดงข้อดี ผลกระทบหาก ผู้บังคับบัญชาตัดสินใจแบบนั้นแต่ถ้าท่านยังยืนยันและสั่งการก็ต้องถือปฏิบัติ

7. P' ปีม คิดว่า การเป็นผู้ตามที่ดี กับผู้นำที่ดี มีการปฏิบัติขง่ายยากแตกต่างกันหรือไม่ อย่างไร

“การปฏิบัติขง่ายไม่แตกต่างกัน เพราะ ทั้งผู้นำและผู้ตามที่ดีสิ่งสำคัญคือ ต้องมุ่งผลสัมฤทธิ์ของงานและทั้งตั้งให้เป็นแบบอย่างที่ดีที่จะครองตน ครองคน และครองงาน ที่จะทำงานเพื่อประเทศชาติและประชาชน นี่น่าจะเป็นจุดสูงสุดของการเป็นผู้นำและผู้ตามที่ดี และไม่ใช่เรื่องยากในการที่จะต้องปฏิบัติ ขึ้นอยู่กับจิตใจของเราเอง”



P' กิ่ง นายธีรยุทธ แก้วสิงห์  
นักวิชาการยุติธรรมชำนาญการ  
กลุ่มงานยุทธศาสตร์ สำนักงานเลขาธิการกรม  
รับราชการ 21 ปี

1. ความรู้เกี่ยวกับ ภาวะผู้ตาม ดูจะเป็นเรื่องใหม่สำหรับกรมฯ ซึ่งโดยทั่วไปจะเน้นสร้างความรู้เรื่องเกี่ยวกับ ภาวะผู้นำ P' กิ่ง คิดยังไงเรื่องดังกล่าว

การกำหนดองค์ความรู้เกี่ยวกับภาวะผู้ตาม ไม่เป็นเรื่องแปลกที่เรามา กำหนดองค์ความรู้เกี่ยวกับภาวะผู้ตาม แต่คนส่วนใหญ่อาจจะดูเหมือนว่า การเป็นผู้ตามจำเป็นจะต้องมีองค์ความรู้ด้วยหรือ เขาสั่งให้ทำก็ต้องทำตาม เป็นผู้ใต้บังคับบัญชาก็ต้องเชื่อฟังผู้บังคับบัญชาอยู่แล้ว แต่อย่าลืมนะครับว่า ผู้บังคับบัญชา หรือผู้นำ มีหลายแบบ หลายสไตล์ จนมีคำกล่าวที่ว่า ถ้ารู้ใจนายแล้ว มีชัยไปกว่าครึ่ง แต่ซัดใจเมื่อไหร่แล้วไม่ได้เกิดแน่ จำแนกซะด้วย แต่บางสไตล์ก็ชอบลูกน้องที่มีความเห็นต่าง เพราะเขาต้องการเหตุผลในการชี้แจงในการตัดสินใจ หรือชอบคนคิดนอกกรอบ อย่างนี้ก็ให้เห็นมากมาย ดังนั้น การที่เรามาช่วยกัน หาองค์ความรู้เกี่ยวกับภาวะผู้ตามนี้น่าจะเกิดประโยชน์กับคนส่วนใหญ่ที่เป็นผู้ตาม และทุกคนที่จะก้าวสู่การเป็นผู้นำ ล้วนแต่ผ่านการเป็นผู้ตามมาแล้วทั้งสิ้น

2. P' กิ่ง คิดว่า การเป็นผู้ตามที่ดี ควรเป็นอย่างไร

ผู้ตามที่ดี ควรมีเขาว์ ไหวพริบ และสติปัญญาที่ดี “การเป็นผู้ตามที่ดี นั่นคือ จะทำอย่างไรที่จะเอาชนะผู้นำที่ดีได้ ” คำว่า เอาชนะ นั้น หมายถึง สร้างการยอมรับ สร้างความไว้วางใจ และมีความเชื่อมั่นต่องานหรือสิ่งที่ได้รับ มอบหมายให้ทำ ซึ่งไม่เพียงแต่ผู้นำเท่านั้น ต้องรวมถึงคนรอบข้างตัวเราด้วย

เราต้องทำสิ่งเหล่านี้ไปพร้อมๆกัน ไม่ใช่ทำเพื่อสนองเจ้านาย แต่เพื่อนๆรอบข้างก็ช่างหัวมัน “ผู้ตามที่ดี ต้องทำให้ผู้ตามคนอื่นยอมรับด้วย”

3. การให้ความรู้ การสั่งสอน แนะนำ สิ่งที่ผู้ตามควรยึดถือปฏิบัติ P' กิ่ง คิดว่าวิธีนี้จะช่วยสร้างให้คนเป็นผู้ตามที่ดีได้หรือไม่ อย่างไร

ทุกอย่าง ต้องเกิดจากการเรียนรู้ สั่งสมประสบการณ์ ไม่ว่าจะเป็นการสอน แนะนำ หรือลองคิด ลองทำ อาจจะต้องมีตัวอย่างของการเป็นผู้ตามที่ดี ที่ผู้นำและเพื่อนรอบข้าง ยอมรับว่าเป็นผู้ตามที่ดีจริง (คงหาได้อยู่หรอก) ที่ประสบความสำเร็จจนก้าวขึ้นสู่การเป็นผู้นำที่ดี แต่มันก็เพียงจุดเริ่มต้นของการสั่งสมให้เกิดองค์ความรู้ ซึ่งการที่จะสร้างคนให้เป็นผู้ตามที่ดีนั้น อาจจะต้องเริ่มต้นตั้งแต่การสร้างค่านิยมของครอบครัว การสั่งสอนในสถานศึกษาที่มุ่งหวังซึ่งดีซึ่งเด่นกัน สถานที่ทำงานที่มุ่งแต่ทำงานมาตรฐานเพื่อหวังชื่อเสียงและการยอมรับจากใบประกาศเพียงใบๆหนึ่งว่าผ่านมาตรฐานแล้วนะ // การให้ความรู้ การสั่งสอน แนะนำ คงเป็นจุดกระตุ้นเพียงส่วนหนึ่งในการช่วยให้ผู้ตามนำไปปฏิบัติ แต่ไม่อาจคาดหวังได้มากมายว่าจะเป็นผู้ตามที่ดีได้หรือไม่ เนื่องจากสังคมสอนให้ทุกคน มีความคาดหวังในการเป็นผู้นำ ผู้เป็นเลิศ ในด้านต่างๆ

4. การกำหนดการจัดการความรู้ในเรื่อง ภาวะผู้ตาม ขึ้นในกรมฯ P' กิ่ง ว่าเป็นเรื่องจำเป็นและมีความสำคัญกับกรมฯ หรือไม่อย่างไร

คิดว่ามีความจำเป็นและเป็นเรื่องสำคัญมาก เนื่องจากคนในกรมฯ มีหลาย Gen ปัญหาการทำงานระหว่าง Gen นั้นมีให้เห็นเสมอ จะทำอย่างไรจะให้ต่างฝ่ายต่างเข้าใจซึ่งกันและกัน จะได้ทำงานด้วยกันอย่างมีความสุข และควรมีเวทีแลกเปลี่ยนกันระหว่าง Gen ด้วย

5. ถ้า P' กิ่ง เป็นผู้บังคับบัญชา ที่จะเลือกทีมงาน หรือผู้ใต้บังคับบัญชาประเภทใด เพราะอะไร

ก่อนอื่นต้องดูสิ่งที่เราจะมอบหมายให้เขาทำเสียก่อน ว่าลักษณะงานประเภทนี้เหมาะกับผู้ใต้บังคับบัญชาคนไหน ต้องให้ทำคนเดียวหรือทำเป็นทีม

ทำงานแล้วเขาน่าจะมีความสุข สามารถทำงานสนองต่อเรื่องที่มีมอบหมายให้ได้ และเมื่อมีปัญหาสามารถเสนอทางออกของปัญหาให้ผู้บังคับบัญชาได้เลือกตัดสินใจได้ เพื่อให้งานที่ออกมาเป็นที่น่าพึงพอใจสำหรับผู้สั่งการหรือผู้บังคับบัญชา

6. ถ้าหาก P' กิ่ง ตกอยู่ในภาวะที่ไม่เห็นด้วยอย่างมากๆ กับวิธีคิดหรือวิธีการบริหารของผู้นำหรือผู้บังคับบัญชา P' กิ่ง มีวิธีการจัดการกับความรูสึกอย่างไร

ต้องดูที่สถานการณ์ อารมณ์ของผู้นำ ณ ขณะนั้น ถ้าอารมณ์กำลังเดือดหรืออยู่ในโหมดไม่รับฟังคนอื่น เราอาจจะนิ่งเฉย เก็บความรู้สึกไว้ อย่าเพิ่งโต้แย้ง การนิ่งเฉยไม่ได้หมายความว่าเราเห็นด้วยหรือยอมรับกับผู้นำ แต่บ่งบอกว่าเราควบคุมอารมณ์ดีพอ มีวุฒิภาวะทางอารมณ์ (ทางบ้านเครื่องเรื่องมารยาท) แล้วคอยหาจังหวะโอกาสที่เหมาะสม หาเหตุผลหรือตัวอย่างสำหรับอธิบายในความคิดเห็นที่ต่างกัน ตั้งคำถามที่คาดว่าผู้นำจะถาม แล้วหาคำตอบที่มีน้ำหนักพอ จากนั้นค่อยใช้โอกาสเข้าหาหรือพูดคุย ถ้าหากไม่มั่นใจให้ไปเป็นทีม อย่างน้อยจะได้มีคนคอยสนับสนุนประเด็นที่เราเสนอ แต่คนที่ไปด้วยอย่าเป็นประเภทใบ้หรือซิกข์ล้วนเป็นเด็ดขาด เพราะกลายเป็นภาระของเรา อาจจะหาคนที่เป็นผู้ใหญ่กว่าหรือคนที่ผู้นำเชื่อถือ เนื่องจากน้ำหนักการพูดของเรา แม้เป็นประโยคเดียวกันแต่เปลี่ยนคนพูด ก็อาจเปลี่ยนทัศนคติของผู้นำได้ ถ้าหากผู้นำยังยืนยันแนวคิดของเขาเอง หรือยังไม่มีข้อสรุป เราอาจหาทางออกโดยทิ้งประเด็นข้อเสนอของเราไว้ แล้วเสนอผู้นำว่า สำหรับเรื่องนี้ ขอหาข้อมูลยืนยันอีกครั้ง และขออนุญาตหารือท่านโดยด่วนอีกครั้ง

7. ในความคิดเห็นของ P' กิ่ง คิดว่าการเป็นผู้ตามที่ดี กับผู้นำที่ดี มีการปฏิบัติต่างยากแตกต่างกันอย่างไร หรือไม่

ผู้ตามที่ดี นั้น อาจจะต้องปรับตัว กับสไตล์การนำของผู้นำองค์กร ซึ่งผู้ตามไม่อาจเลือกได้ แต่จะทำอย่างไรให้เกิดการยอมรับจากผู้นำ ซึ่งผู้ตามที่ดี ต้องเรียนรู้และปรับตัวให้เหมาะสม แต่ไม่ใช่เปลี่ยนสีเหมือนจิ้งจอกหรือกิ้งก่า เช่น ผู้นำ



บางคนอาจไม่ชอบการอธิบายที่ยืดยาว ต้องการแค่สรุปเท่านั้น ผู้ตามที่ดีอาจต้องเลือกสรุปใจความที่สำคัญและเสนอทางเลือกประกอบการตัดสินใจให้กับผู้นำ

ส่วนผู้นำที่ดีนั้น ต้องสร้างการยอมรับให้แก่ผู้ตามเช่นกัน การเป็นผู้นำแบบไหน เหมาะกับสถานการณ์แบบไหน หรือวัฒนธรรมองค์กรแบบใด จะเลือกใช้ผู้ตามแบบไหนให้เหมาะสมกับงานหรือความต้องการของผู้นำ การบริหารงานต้องได้รับการยอมรับทั้งจากผู้ใต้บังคับบัญชาและหน่วยงานภายนอกด้วย ผู้นำที่ดี ต้องเป็นแบบอย่างที่ดีที่เข้าใจ เข้าถึงผู้ใต้บังคับบัญชา หลายคนต้องการเป็นผู้นำคนอื่น แต่การเป็นผู้นำที่ดีนั้นค่อนข้างยาก เพราะผู้นำคือผู้ขับเคลื่อนหลักในการนำไปสู่ความสำเร็จขององค์กร และนำพาความสุขมาสู่คนในองค์กร



P' ทิพย์ นางสาวพรทิพย์ เคนเหลื่อม  
นักวิชาการยุติธรรมชำนาญการ  
ศูนย์คุ้มครองสิทธิและเสรีภาพ  
กองพิทักษ์สิทธิและเสรีภาพ  
รับราชการ 11 ปี

1. P' ทิพย์ คิดยังไงการให้ความรู้เกี่ยวกับ ภาวะผู้ตาม ซึ่งดูจะเป็นเรื่องใหม่สำหรับกรมฯ ซึ่งโดยทั่วไปจะเน้นสร้างความรู้เรื่องเกี่ยวกับ ภาวะผู้นำ

ในความคิดเห็นของข้าพเจ้าซึ่งเป็นระดับผู้ปฏิบัติ สำหรับภาวะผู้ตามนั้น อาจเป็นความหมายเดียวกับหน้าที่ปฏิบัติงานก็เป็นได้ เพราะงานที่ตนปฏิบัติในแต่ละวันนั้น เป็นงานของผู้ตามทั้งสิ้น ผู้ตามที่ดีต้องปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างสมบูรณ์

2. P' ทิพย์ คิดว่า การเป็นผู้ตามที่ดี ควรเป็นอย่างไร

1. รู้จักหน้าที่ของตนเองและผู้อื่น
2. รู้จักเวลาของตนเองและผู้อื่น
3. มีความคิดเชิงบวก

3. การให้ความรู้ การสั่งสอน แนะนำ สิ่งที่ผู้ตามควรยึดถือปฏิบัติ P' ทิพย์ คิดว่าวิธีนี้จะช่วยสร้างให้คนเป็นผู้ตามที่ดีได้หรือไม่ อย่างไร

ทำให้เป็นผู้ตามที่ดี แต่ไม่สมบูรณ์ เพราะมนุษย์ทุกคนมีการอบรมสั่งสอนจากครอบครัว สถานศึกษา สถานที่ทำงาน ฯลฯ แต่ทุกคนเรียนรู้ได้ไม่เท่ากัน แต่การเป็นตัวอย่างแบบอย่างที่ดีเป็นสิ่งสำคัญที่จะส่งสม และเป็นต้นแบบให้ผู้ตามยึดถือปฏิบัติได้ดีกว่าการให้ความรู้ด้วยคำพูด “แบบอย่างที่ดีมีค่ากว่าคำสอน”

4. การกำหนดการจัดการความรู้ในเรื่อง ภาวะผู้ตาม ขึ้นในกรมา P' ทิพย์ ว่าเป็นเรื่องจำเป็นและมีความสำคัญกับกรมาฯ หรือไม่อย่างไร

ไม่จำเป็นมากเท่ากับเป็นต้นแบบที่ดีให้บุคคลเอาเยี่ยงอย่างเพราะที่ผ่านมาการจัดการความรู้ที่จัดขึ้นผลสัมฤทธิ์ทางตัวเลขจะดีเยี่ยมแต่คนไม่ได้นำไปปฏิบัติจริง สาเหตุเกิดจาก “ไม่ได้มีการระเบิดจากใจ”

5. ถ้า P' ทิพย์ เป็นผู้บังคับบัญชา ที่จะเลือกทีมงาน หรือผู้ใต้บังคับบัญชาประเภทใด เพราะอะไร

ถ้าให้ เลือก ขอเลือก ผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีจิตสาธารณะ และขอคุณสมบัติข้อเดียวเท่านั้น เพราะจะเป็นคำตอบสำหรับทุกๆ ข้อ

6. ถ้าหาก P' ทิพย์ ตกอยู่ในภาวะที่ไม่เห็นด้วยอย่างมากๆ กับวิธีคิดหรือวิธีการบริหารของผู้นำหรือผู้บังคับบัญชา P' ทิพย์ มีวิธีการจัดการกับความรู้สักอย่างไร

1. ทำใจเพื่อหาเหตุผลของผู้อื่น ณ ขณะนั้น

2. ถ้ามีโอกาสจะอธิบายถึงเหตุผลที่เห็นแย้ง

3. หากยังไม่ยอมขอลงที่สมบูรณ์ ต้องหาข้อมูลซึ่งประจักษ์มาเพื่อ

ประกอบการพิจารณาตัดสินใจกับทุกฝ่าย

7. ในความคิดเห็นของ P' ทิพย์ คิดว่าการเป็นผู้ตามที่ดี กับผู้นำที่ดี มีการปฏิบัติง่ายยากแตกต่างกันอย่างไร หรือไม่

ไม่แตกต่างกันเพียงแต่ให้ทุกคนรู้จักหน้าที่ของตนเอง งานทุกอย่างจะดำเนินการไปด้วยความสำเร็จ โดยไม่มีข้อสงสัยว่างานนี้จะเป็นหน้าที่ของใคร เพราะงานที่เป็นระบบทีมเป็นหน้าที่ของทุกคน

P' วุฒิ นายเสกฐวุฒิ รักษ์สุจิตรัตน์

พนักงานคุ้มครองสิทธิและเสรีภาพ

กลุ่มตรวจสอบภายใน

รับราชการ 2 ปี



1. การให้ความรู้เกี่ยวกับ ภาวะผู้ตาม ดูจะเป็นเรื่องใหม่สำหรับกรมคุ้มครองฯ ซึ่งโดยทั่วไปจะเน้นสร้างความรู้เรื่องเกี่ยวกับ ภาวะผู้นำ P' วุฒิ คิดยังไงเรื่องดังกล่าว

ปัจจัยสำคัญที่ทำให้องค์กร หรือ หน่วยงานสามารถดำเนินงานไปได้อย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล นั้นต้องอาศัย บทบาทหน้าที่ของคนปฏิบัติงานที่ต้องรับรู้ในเรื่องของ “ภาวะผู้ตาม” หากบุคคลเหล่านี้ได้รับการพัฒนาและสร้างความเข้าใจที่ถูกต้องเกี่ยวกับบทบาท หน้าที่ ของตนเอง ก็จะส่งผลให้บุคคลเหล่านั้นสามารถทำงานได้เป็นอย่างดี และการพัฒนาศักยภาพของ “ผู้ตาม” จึงมีความสำคัญและจำเป็นอย่างมาก เรามีความจำเป็นต้องสร้างให้ “ผู้ตาม” มีความรู้ทักษะ และทัศนคติไปในทางเดียวกันกับความต้องการของ “ผู้นำ” ซึ่งจะส่งผลให้องค์กรหรือหน่วยงานไปถึงจุดหมาย

2. ในความคิดของ P' วุฒิ คิดว่า การเป็นผู้ตามที่ดี ควรเป็นอย่างไร

1. ยอมรับนายอย่างที่เป็น อย่าคิดไปเปลี่ยนนาย หาทางเสริมในสิ่งที่นายขาด

2. เข้าใจลำดับความสำคัญของนาย แล้ววางแผนของตนให้สอดคล้องกับเป้าหมาย ประกอบวิสัยทัศน์ของ “นาย”

3. ปรับตัวให้เข้ากับวัฒนธรรมองค์กร

4. ทำงานให้เกินความคาดหวัง

5. กล้าที่จะให้ข้อมูลทั้ง “ด้านดี” และ “ด้านร้าย” แก่นาย
6. มีความกล้าหาญ เชื่อสัตย์ น่าเชื่อถือ
7. มีความผูกพันต่อองค์กร
8. สามารถบริหารจัดการตนเองได้ทางด้านเวลา
9. รู้จักกาลเทศะ
10. มีความจริงใจ ไม่นินทาลับหลัง
11. ไม่ทำงานข้ามหน้าโดยไม่ได้รับอนุญาต
12. ทำงานให้เรียบร้อยสมบูรณ์
13. รักษาสัญญาหรือข้อตกลง

3. การให้ความรู้ การสั่งสอน แนะนำ สิ่งที่ผู้ตามควรยึดถือปฏิบัติ P’ วุฒิ คิดว่าวิธีนี้จะช่วยสร้างให้คนเป็นผู้ตามที่ดีได้หรือไม่ อย่างไร

สามารถช่วยสร้างให้เป็นผู้ตามที่ดี เพราะการให้ความรู้ การสั่งสอน การแนะนำจะช่วยให้ผู้ตามมีแนวทางในการปฏิบัติเดียวกัน

4. การกำหนดการจัดการความรู้ในเรื่อง ภาวะผู้ตาม ขึ้นในกรมฯ P’ วุฒิ คิดว่าเป็นเรื่องจำเป็นและมีความสำคัญกับกรมฯ หรือไม่อย่างไร

เป็นเรื่องสำคัญและมีความจำเป็นที่จะต้องพัฒนาทั้งด้านความรู้ ความเข้าใจ และพัฒนาศักยภาพของ “ภาวะผู้ตาม”

5. ถ้า P’ วุฒิ เป็นผู้บังคับบัญชา ที่จะเลือกทีมงาน หรือผู้ใต้บังคับบัญชา ประเภทใด เพราะอะไร

ผู้ตามที่มีประสิทธิภาพ ค่านึงผลประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าผลประโยชน์ส่วนตัวมีพฤติกรรมกล้าแสดงออก มีความรู้ความสามารถในการทำงาน พัฒนาตนเองอยู่เสมอ มีความจงรักภักดี ให้ความร่วมมือ มีความคิดสร้างสรรค์ เป็นที่ชื่นชอบของผู้ร่วมงานและผู้บังคับบัญชา

6. ถ้าหาก P’ วุฒิ ตกอยู่ในภาวะที่ไม่เห็นด้วยอย่างมากๆ กับวิธีคิดหรือวิธีการบริหารของผู้นำหรือผู้บังคับบัญชา P’ วุฒิ มีวิธีการจัดการกับความรู้สึกอย่างไร

ชี้แจงเหตุผลและผลของข้อเท็จจริงที่ไม่เห็นด้วยกับผู้บังคับบัญชา หากผู้บังคับบัญชายังยืนยันตามความคิดเดิม เราในฐานะผู้ใต้บังคับบัญชาที่ปฏิบัติตามที่ผู้บังคับบัญชาต้องการ

7. ในความคิดเห็นของ P’ วุฒิ คิดว่าการเป็นผู้ตามที่ดี กับผู้นำที่ดี มีการปฏิบัติต่างยากแตกต่างกันอย่างไร หรือไม่

ผู้นำที่ดี

1. จะต้องมีพลังในการขับเคลื่อนทีมงาน
2. จะต้องสร้างแรงจูงใจให้ผู้อื่นได้
3. จะต้องซื่อสัตย์ ท้มเทออย่างจริงจัง
4. มีความเชื่อมั่นในตนเอง
5. มีความสามารถเป็นที่ยอมรับ
6. มีความรอบรู้

ผู้ตามที่ดี

1. จะต้องรู้จักนำตนเอง
2. มีความมุ่งมั่น
3. ปฏิบัติงานอย่างมีสำนึก
4. ควบคุมอัตราและอารมณ์ของ
- ตนเองในการทำงานร่วมกับผู้นำ

สรุป ว่าไม่ว่าจะเป็น “ผู้ตาม” หรือ “ผู้นำ” ย่อมมีการปฏิบัติตัวที่ยากพอๆกัน เพียงแต่แนวทางในการปฏิบัติแตกต่างกัน ผู้นำที่ดีต้องสามารถนำคนได้ สามารถสร้างความเปลี่ยนแปลงและแก้ไขปัญหาได้ “ส่วนผู้ตามที่ดี” ย่อมต้องผลักดันให้เจ้านายประสบความสำเร็จ การจะเป็นผู้นำที่ดี ควรต้องเป็นผู้ตามที่ดีมาก่อนจึงถือว่าประสบความสำเร็จ

