



วารสารรัฐประศาสนศาสตร์และการจัดการสังคม

ปีที่ 6 ฉบับที่ 2 (กรกฎาคม-ธันวาคม) 2567

Received: 02/01/2024, Revised: 11/01/2024, Accepted: 13/02/2024

ภาวะผู้ตามกับประสิทธิภาพในองค์กร

กุลนิดาวรรณ คำคำ

รัฐศาสตรมหาบัณฑิต วิทยาลัยการเมืองและการปกครอง มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา

E-mail: s65563825001@ssru.ac.th

*ผู้ประสานงานหลัก

บทคัดย่อ

ภาวะผู้ตาม เป็นองค์ประกอบสำคัญที่สนับสนุนความสำเร็จในองค์กร โดยผู้ตามไม่ได้มีบทบาทเพียงการปฏิบัติตามคำสั่งของผู้นำ แต่ยังมีส่วนร่วมอย่างสร้างสรรค์ในการสนับสนุนเป้าหมายขององค์กร ผู้ตามที่มีคุณภาพมีความคิดอิสระ ภาวะกระตือรือร้น และความกล้าหาญในการสนับสนุนและท้าทายผู้นำเพื่อประโยชน์ส่วนรวม การจำแนกประเภทของผู้ตามตามคุณลักษณะ เช่น ความคิดอิสระและภาวะกระตือรือร้น ช่วยให้องค์กรเข้าใจบทบาทของผู้ตามและพัฒนาผู้ตามให้ตอบสนองความต้องการของทีมงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพในองค์กร ขึ้นอยู่กับการจัดการทรัพยากรอย่างเหมาะสม การบรรลุเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ และการสร้างสมดุลระหว่างประสิทธิภาพเชิงต้นทุนและผลลัพธ์ การเชื่อมโยงระหว่างภาวะผู้ตามและประสิทธิภาพในองค์กรชี้ให้เห็นว่าผู้ตามที่มีคุณภาพช่วยสนับสนุนผู้นำ ลดความขัดแย้งในทีม ส่งเสริมวัฒนธรรมองค์กร และสนับสนุนการปรับตัวขององค์กรในยุคที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว การพัฒนาภาวะผู้ตามที่มีประสิทธิภาพจึงเป็นปัจจัยสำคัญในการสร้างความสำเร็จขององค์กรในระยะยาว โดยผู้ตามที่มีคุณภาพจะช่วยให้องค์กรรับมือกับความท้าทายและสร้างความยั่งยืนในทุกมิติของการดำเนินงาน

คำสำคัญ: ผู้ตาม, ภาวะผู้ตาม, ประสิทธิภาพในองค์กร



วารสารรัฐประศาสนศาสตร์และการจัดการสังคม

ปีที่ 6 ฉบับที่ 2 (กรกฎาคม-ธันวาคม) 2567

Received: 02/01/2024, Revised: 11/01/2024, Accepted: 13/02/2024

Followership and Organizational Effectiveness

Kulnidawan Damkham

Master of Political Science, College of Politics and Governance, Suan Sunandha Rajabhat University

E-mail: s65563825001@ssru.ac.th

*Corresponding author

Abstract

Followership is a critical component that supports organizational success. Effective followers play a proactive role beyond merely following orders; they contribute creatively to organizational goals. High-quality followers possess independent thinking, enthusiasm, and courage to support and challenge leaders for the collective benefit. Classifying followers based on traits such as independent thinking and enthusiasm enables organizations to understand their roles and develop them to meet team needs effectively. Organizational effectiveness depends on proper resource management, achieving strategic goals, and balancing cost efficiency with outcomes. The connection between followership and organizational effectiveness reveals that high-quality followers support leaders, reduce team conflicts, promote organizational culture, and facilitate organizational adaptation in a rapidly changing environment. Developing effective followership is therefore a crucial factor in ensuring long-term organizational success. Quality followers enable organizations to address challenges and achieve sustainability across all dimensions of operations.

Keywords: Followers, follower status, organizational efficiency



บทนำ

ในยุคที่องค์กรต้องเผชิญกับความเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและความซับซ้อนที่เพิ่มขึ้น การบริหารจัดการที่เน้นการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรในทุกระดับกลายเป็นหัวใจสำคัญในการสร้างความสำเร็จขององค์กร (Kelley, 1992) หนึ่งในแนวคิดสำคัญที่มีบทบาทต่อประสิทธิภาพในองค์กรคือ "ภาวะผู้ตาม" (Followership) ซึ่งไม่ได้หมายถึงเพียงการปฏิบัติตามคำสั่งของผู้นำ แต่ยังครอบคลุมถึงการมีส่วนร่วมอย่างสร้างสรรค์ ความรับผิดชอบ และการทำงานร่วมกันระหว่างบุคลากรทุกระดับ (Chaleff, 2009) องค์กรสมัยใหม่ต้องเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมอย่างต่อเนื่อง ทำให้จำเป็นต้องปรับตัวและพัฒนากระบวนการทำงานเพื่อความอยู่รอด แนวคิดการบริหารจึงเปลี่ยนไป โดยเน้นความยืดหยุ่นและความสามารถในการตอบสนองต่อสถานการณ์ที่หลากหลาย (Kelley, 1992) บุคลากรซึ่งถือเป็นทรัพยากรสำคัญขององค์กร จึงต้องได้รับการพัฒนาทั้งคุณภาพและประสิทธิภาพ เพื่อให้สามารถปรับตัวเข้ากับความต้องการที่เปลี่ยนแปลงไป การทำความเข้าใจพฤติกรรมของบุคลากรในบทบาทของ "ผู้ตาม" จึงเป็นเครื่องมือสำคัญในการเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารทรัพยากรบุคคล (Carsten et al., 2010)

การศึกษารูปแบบภาวะผู้ตามที่มีประสิทธิภาพจึงมีความสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กร เนื่องจากภาวะผู้ตามที่เหมาะสมส่งผลโดยตรงต่อการเพิ่มประสิทธิผลของทีมงาน การลดความขัดแย้ง และการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างผู้นำและผู้ตาม (Carsten et al., 2010) ทั้งนี้ ในทุกองค์กรย่อมประกอบด้วยบุคลากรที่มีลักษณะหลากหลาย ตั้งแต่ผู้ที่มีความคิดสร้างสรรค์แต่ทำงานล่าช้า ผู้ที่กระตือรือร้นแต่ต้องการคำแนะนำ ไปจนถึงผู้ที่สามารถทำงานได้ด้วยตนเองและมีประสิทธิภาพสูงสุด องค์กรจึงต้องให้ความสำคัญกับการศึกษาพฤติกรรมและภาวะผู้ตามของบุคลากร เพื่อวางแผนการพัฒนาที่เหมาะสม (Kelley, 1992) ในยุค Digital Disruption และการเปลี่ยนแปลงเข้าสู่ Thailand 4.0 องค์กรจำเป็นต้องปรับตัวให้ทันกับเทคโนโลยีดิจิทัลและข้อมูลมหาศาลที่เชื่อมโยงกันทั่วโลก ซึ่งส่งผลต่อวิถีชีวิต การทำงาน และระบบการศึกษา การทำความเข้าใจบทบาทของผู้ตามจึงเป็นแนวทางสำคัญในการพัฒนาศักยภาพบุคลากรให้สามารถรองรับการเปลี่ยนแปลงได้อย่างเหมาะสม

บทความนี้มุ่งเน้นการสำรวจบทบาทของภาวะผู้ตามในองค์กร และวิเคราะห์ความเชื่อมโยงระหว่างคุณลักษณะของผู้ตามกับประสิทธิภาพในองค์กร โดยมีเป้าหมายเพื่อเสริมสร้างความเข้าใจและนำเสนอแนวทางในการพัฒนาผู้ตามที่มีคุณภาพในบริบทการบริหารองค์กรสมัยใหม่

ภาวะผู้ตาม

ภาวะผู้ตาม (Followership) เป็นบทบาทที่มีความสำคัญในระบบการทำงานขององค์กร โดยเน้นการสนับสนุนและร่วมมือกับผู้นำเพื่อบรรลุเป้าหมายร่วมกัน Sullivan (1998) ระบุว่าผู้ตามที่ดีควรมีความเชื่อมั่นในทีมและองค์กร รวมถึงแสดงออกถึงความสามารถในการทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ ขณะที่ Yoder-



Wise (1999) มองว่าภาวะผู้ตามควรมีลักษณะเชิงสร้างสรรค์และมีสุขภาพจิตที่ดีเพื่อสนับสนุนความสำเร็จของทั้งบุคคล กลุ่ม และองค์กร Kelley (1992) เสริมว่าผู้ตามที่มีคุณภาพต้องมีความคิดสร้างสรรค์ ความเป็นอิสระทางความคิด และสามารถแก้ปัญหาได้อย่างมีประสิทธิภาพ พร้อมกับการสนับสนุนเป้าหมายของทีมและองค์กรอย่างเต็มกำลัง ด้าน Chaleff (2009) เน้นย้ำว่าภาวะผู้ตามที่ดีต้องกล้าหาญในการสนับสนุนผู้นำ รวมถึงกล้าท้าทายเมื่อผู้นำกระทำผิด โดยคำนึงถึงผลประโยชน์ส่วนรวมเป็นสำคัญ Rost (1993) ได้ให้ความสำคัญกับบทบาทของผู้ตามว่าเป็นองค์ประกอบสำคัญที่ช่วยสร้างและส่งเสริมภาวะผู้นำ ซึ่งทั้งสองบทบาทต้องเกื้อหนุนกันและทำงานประสานกันเพื่อให้บรรลุเป้าหมายร่วมกันอย่างยั่งยืน

โดยสรุป ภาวะผู้ตามเป็นลักษณะหรือบทบาทของบุคคลที่ไม่ได้เป็นเพียงผู้ปฏิบัติตามคำสั่งของผู้นำ แต่ยังเป็นผู้สนับสนุนและมีส่วนร่วมในการทำงานเชิงรุก มีความคิดสร้างสรรค์ และมีบทบาทเชิงรุกในการพัฒนาทีมและองค์กรร่วมกับผู้นำ โดยทั้งหมดนี้มุ่งเน้นให้เกิดประสิทธิภาพ ความร่วมมือ และการบรรลุเป้าหมายร่วมกันในระยะยาว

ประเภทของภาวะผู้ตาม

ภาวะผู้ตามสามารถจำแนกได้หลากหลายตามแนวคิดของนักวิชาการที่ศึกษาเรื่องบทบาทและลักษณะของผู้ตามในองค์กร โดยแนวคิดที่ได้รับการอ้างอิงอย่างแพร่หลายคือการจำแนกประเภทของ Kelley (1992) ซึ่งแบ่งผู้ตามออกเป็น 5 ประเภท ตามระดับของ "การคิดอย่างอิสระ" และ "ความกระตือรือร้นในการทำงาน" ดังนี้

1. ผู้ตามประเภท Sheep (ผู้ตามที่ขาดความคิดและความกระตือรือร้น) ผู้ตามประเภทนี้ทำงานตามคำสั่งโดยไม่มีการคิดวิเคราะห์หรือเสนอความคิดเห็นใด ๆ และมักพึ่งพาผู้นำในการกำหนดทิศทางและเป้าหมาย
2. ผู้ตามประเภท Yes-Person (ผู้ตามที่ขาดความคิดอิสระแต่มีความกระตือรือร้น) ผู้ตามประเภทนี้แสดงออกถึงความกระตือรือร้นและเต็มใจทำงาน แต่ขาดความสามารถในการคิดอย่างอิสระ มักยอมรับและปฏิบัติตามคำสั่งโดยไม่ตั้งคำถาม
3. ผู้ตามประเภท Alienated Follower (ผู้ตามที่มีความคิดอิสระแต่ขาดความกระตือรือร้น) ผู้ตามกลุ่มนี้มีความสามารถในการคิดอย่างอิสระ แต่แสดงออกถึงความไม่พอใจหรือขาดแรงจูงใจในการทำงาน มักตั้งคำถามต่อผู้นำแต่ไม่ลงมือทำเพื่อแก้ไขปัญหา
4. ผู้ตามประเภท Passive Follower (ผู้ตามที่ขาดทั้งความคิดอิสระและความกระตือรือร้น) ผู้ตามประเภทนี้มีบทบาทน้อยที่สุดในองค์กร ขาดทั้งความคิดสร้างสรรค์และความกระตือรือร้น มักทำงานเพียงเพื่อปฏิบัติตามคำสั่งโดยไม่มีส่วนร่วมในการพัฒนาองค์กร



5. ผู้ตามประเภท Effective Follower (ผู้ตามที่มีประสิทธิภาพ) ผู้ตามประเภทนี้มีทั้งความคิดอิสระและความกระตือรือร้นในการทำงาน สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ สนับสนุนผู้นำอย่างสร้างสรรค์ และช่วยพัฒนาองค์กรในเชิงบวก ผู้ตามกลุ่มนี้เป็นประเภทที่องค์กรต้องการมากที่สุด (Kelley, 1992) Kelley เชื่อว่าการพัฒนาผู้ตามให้มีประสิทธิภาพเป็นปัจจัยสำคัญต่อการประสบความสำเร็จขององค์กร เนื่องจากผู้ตามที่มีคุณภาพช่วยเสริมสร้างการทำงานเป็นทีมและลดภาระของผู้นำ (Kelley, 1992)

ในขณะเดียวกัน Chaleff (2009) ได้จำแนกประเภทของผู้ตามโดยเน้นบทบาทและพฤติกรรมที่แสดงออกในความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตาม โดยแบ่งผู้ตามออกเป็น 4 ประเภท ตามสองมิติหลัก ได้แก่ ความกล้าหาญในการสนับสนุน (Courage to Support) และ ความกล้าหาญในการตั้งคำถามหรือท้าทายผู้นำ (Courage to Challenge) ดังนี้

1. ผู้ตามประเภท Resource (ผู้ตามที่ปฏิบัติงานขั้นพื้นฐาน) ผู้ตามประเภทนี้แสดงบทบาทเพียงเพื่อปฏิบัติงานตามคำสั่ง โดยไม่มีความกระตือรือร้นหรือความพยายามในการสนับสนุนหรือท้าทายผู้นำเป็นผู้ตามที่ไม่ได้มีบทบาทสำคัญในการพัฒนาความสัมพันธ์เชิงบวกระหว่างผู้นำและผู้ตาม

2. ผู้ตามประเภท Individualist (ผู้ตามที่กล้าท้าทายผู้นำ) ผู้ตามกลุ่มนี้มีความกล้าหาญในการตั้งคำถามหรือวิจารณ์ผู้นำอย่างชัดเจน แม้ว่าจะต้องเผชิญกับผลกระทบจากการตั้งคำถามนั้นมุ่งมั่นในความถูกต้องและค่านิยมของตนเองมากกว่าการสนับสนุนผู้นำ

3. ผู้ตามประเภท Implementer (ผู้ตามที่สนับสนุนผู้นำ) ผู้ตามกลุ่มนี้มีความกระตือรือร้นในการสนับสนุนผู้นำและทำงานเพื่อช่วยให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร มักมีบทบาทในการสนับสนุนผู้นำอย่างเต็มที่โดยไม่มีการตั้งคำถามหรือท้าทาย

4. ผู้ตามประเภท Partner (ผู้ตามที่สมดุลระหว่างการสนับสนุนและการท้าทาย) ผู้ตามประเภทนี้มีทั้งความกล้าหาญในการสนับสนุนและการท้าทายผู้นำในลักษณะที่สร้างสรรค์ เป็นผู้ตามที่มีความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้นำและช่วยผลักดันองค์กรไปสู่ความสำเร็จถือเป็นผู้ตามในอุดมคติที่ทุกองค์กรต้องการ

ประสิทธิภาพในองค์กร

ประสิทธิภาพในองค์กร (Organizational Effectiveness) เป็นแนวคิดที่สะท้อนถึงความสามารถขององค์กรในการบรรลุเป้าหมายเชิงกลยุทธ์อย่างมีประสิทธิภาพ โดยต้องสามารถจัดการทรัพยากรที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์สูงสุด พร้อมทั้งตอบสนองต่อความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้อง Cameron (1986) อธิบายว่าประสิทธิภาพในองค์กรหมายถึงการบรรลุเป้าหมายด้วยการใช้ทรัพยากรและงบประมาณอย่างเหมาะสม เพื่อให้ตอบสนองต่อความต้องการของบุคคลหรือกลุ่มที่เกี่ยวข้องได้อย่างสมบูรณ์ Etzioni (1964) เสริมว่าประสิทธิภาพในองค์กรสามารถวัดได้จากระดับความสำเร็จในการดำเนินงานที่เกิดจากโครงสร้างและกระบวนการภายในที่เหมาะสม ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยให้องค์กรสามารถบรรลุเป้าหมายได้



Daft (2009) ชี้ให้เห็นว่าประสิทธิภาพในองค์กรเกิดจากการสร้างสมดุลระหว่างประสิทธิภาพเชิงต้นทุน (Efficiency) และประสิทธิภาพเชิงผลลัพธ์ (Effectiveness) โดยทั้งสองด้านต้องทำงานร่วมกันเพื่อสร้างผลลัพธ์ที่ดีที่สุด ในทำนองเดียวกัน Steers (1977) ให้ความสำคัญกับการใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่าและเกิดประโยชน์สูงสุด เพื่อให้สามารถบรรลุเป้าหมายองค์กรได้อย่างยั่งยืน ด้าน Quinn และ Rohrbaugh (1983) ได้เสนอกรอบแนวคิดเชิงแข่งขัน (Competing Values Framework) ซึ่งพิจารณาปัจจัยต่าง ๆ เช่น ความยืดหยุ่น (Flexibility) ความมั่นคง (Stability) และการมุ่งเน้นผลลัพธ์ที่เป็นเป้าหมายหลักขององค์กร

Barnard (1938) อธิบายว่าประสิทธิภาพในองค์กรเกิดจากการประสานงานและความร่วมมือระหว่างบุคคลในองค์กร เพื่อให้ทุกฝ่ายสามารถทำงานร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ ขณะที่ Lawrence และ Lorsch (1967) เน้นถึงความสามารถในการปรับตัวขององค์กรให้สอดคล้องกับสิ่งแวดล้อมที่ซับซ้อนและเปลี่ยนแปลงได้อยู่เสมอ โดยพวกเขาเน้นว่าการจัดการกับความไม่แน่นอนและการบูรณาการทรัพยากรให้เข้ากับสถานการณ์เป็นสิ่งสำคัญที่ช่วยสร้างความสำเร็จให้องค์กร

จากมุมมองเหล่านี้ สรุปได้ว่าประสิทธิภาพในองค์กรไม่ได้วัดเพียงแค่ผลลัพธ์ของเป้าหมายที่ตั้งไว้ แต่ยังรวมถึงกระบวนการจัดการทรัพยากร การปรับตัวให้เข้ากับสิ่งแวดล้อม และการประสานงานภายในองค์กร เพื่อให้เกิดความสมดุลระหว่างประสิทธิภาพเชิงต้นทุนและผลลัพธ์เชิงกลยุทธ์ ทั้งนี้ ความหมายของประสิทธิภาพในองค์กรจึงเป็นแนวคิดที่ครอบคลุมทั้งมิติภายในและภายนอกองค์กร เพื่อสร้างความสำเร็จที่ยั่งยืนในระยะยาวสรุปได้ว่า ประสิทธิภาพในองค์กรไม่ได้วัดเฉพาะจากผลลัพธ์ของเป้าหมายที่ตั้งไว้ แต่ยังรวมถึงความสามารถในการจัดสรรทรัพยากร การปรับตัวต่อสิ่งแวดล้อม และการตอบสนองต่อความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างสมดุล ทั้งนี้ มุมมองของนักวิชาการแต่ละท่านช่วยให้เกิดความเข้าใจในมิติที่หลากหลายเกี่ยวกับความหมายของประสิทธิภาพในองค์กร

ความเชื่อมโยงระหว่างภาวะผู้ตามกับประสิทธิภาพในองค์กร

ภาวะผู้ตาม (Followership) มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อประสิทธิภาพขององค์กร เนื่องจากผู้ตามไม่ได้เป็นเพียงผู้ปฏิบัติตามคำสั่งของผู้นำ แต่ยังมีบทบาทเชิงรุกในการสนับสนุนเป้าหมายองค์กร สร้างสมดุลระหว่างความสัมพันธ์กับผู้นำ และส่งเสริมการทำงานร่วมกันอย่างสร้างสรรค์ ซึ่งสามารถอธิบายความเชื่อมโยงนี้ได้หลากหลายมิติ ดังนี้

1. การสนับสนุนความเป็นผู้นำ

ผู้ตามที่มีประสิทธิภาพช่วยเสริมสร้างความสำเร็จของผู้นำโดยการสนับสนุนการตัดสินใจและช่วยแก้ไขปัญหาในเชิงรุก Chaleff (2009) อธิบายว่าผู้ตามที่มีความกล้าหาญในการสนับสนุนและตั้งคำถามกับผู้นำเมื่อจำเป็นช่วยให้ผู้นำมีข้อมูลที่รอบด้านสำหรับการตัดสินใจที่เหมาะสมและลดโอกาสเกิดข้อผิดพลาด

2. การเพิ่มประสิทธิภาพของทีม



ผู้ตามที่มีคุณภาพส่งผลโดยตรงต่อความสำเร็จของทีมงาน การทำงานร่วมกันที่สร้างสรรค์ระหว่างผู้ตามและผู้นำช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการสื่อสาร ลดความขัดแย้ง และส่งเสริมการทำงานที่มีเป้าหมายร่วมกัน Carsten et al. (2010) ชี้ให้เห็นว่าภาวะผู้ตามที่มีความคิดอย่างอิสระและกระตือรือร้นช่วยสร้างความสามัคคีและเพิ่มความสามารถในการทำงานเป็นทีม

3. การส่งเสริมวัฒนธรรมองค์กร

ผู้ตามมีบทบาทสำคัญในการสนับสนุนและปรับตัวเข้ากับวัฒนธรรมองค์กรที่มุ่งเน้นประสิทธิภาพและนวัตกรรม Kelley (1992) ชี้ให้เห็นว่าผู้ตามที่มีลักษณะของ "Effective Follower" สามารถเป็นตัวอย่างที่ดีในการส่งเสริมวัฒนธรรมที่สนับสนุนการทำงานร่วมกันและการพัฒนาตนเอง ซึ่งช่วยยกระดับผลลัพธ์ขององค์กรในระยะยาว

4. การตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลง

ในยุคของ Digital Disruption และการเปลี่ยนแปลงสู่ Thailand 4.0 ความสามารถของผู้ตามในการปรับตัวและสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงองค์กรเป็นปัจจัยสำคัญในการสร้างความยืดหยุ่นและความยั่งยืน ผู้ตามที่มีความคิดเชิงวิพากษ์และความกระตือรือร้นสามารถช่วยนำพาองค์กรผ่านกระบวนการเปลี่ยนแปลงได้อย่างมีประสิทธิภาพ (Chaleff, 2009)

5. การส่งเสริมการแก้ปัญหา

ผู้ตามที่คิดเชิงรุกและมีความสามารถในการวิเคราะห์ช่วยผู้นำระบุและแก้ไขปัญหาได้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ ผู้ตามที่ดีไม่เพียงแต่ทำงานตามคำสั่ง แต่ยังช่วยคิดค้นแนวทางใหม่ ๆ ในการแก้ปัญหาที่ซับซ้อน ซึ่งช่วยเพิ่มประสิทธิภาพขององค์กรในทุกมิติ (Uhl-Bien et al., 2014)

ความเชื่อมโยงระหว่างภาวะผู้ตามและประสิทธิภาพในองค์กรแสดงให้เห็นว่าผู้ตามที่มีคุณภาพไม่ได้เป็นเพียงผู้ปฏิบัติงาน แต่เป็นส่วนสำคัญที่ช่วยสนับสนุนความสำเร็จขององค์กร การพัฒนาผู้ตามที่มีลักษณะของความคิดอิสระ ความกระตือรือร้น และความกล้าหาญในการแสดงบทบาททั้งสนับสนุนและตั้งคำถามกับผู้นำ จะช่วยให้องค์กรมีความพร้อมรับมือกับการเปลี่ยนแปลงและเพิ่มประสิทธิภาพในระยะยาว

ภาวะผู้ตาม (Followership) เป็นบทบาทที่สำคัญในองค์กร โดยเฉพาะในบริบทที่การทำงานแบบทีมเป็นแกนหลักในการบรรลุเป้าหมายขององค์กร หลายงานวิจัยแสดงให้เห็นว่าภาวะผู้ตามที่มีประสิทธิภาพสามารถสนับสนุนการดำเนินงานขององค์กรให้เกิดผลลัพธ์ที่ดีขึ้นได้อย่างชัดเจน

Cameron (1986) อธิบายว่าประสิทธิภาพในองค์กรขึ้นอยู่กับการใช้ทรัพยากรและการจัดการภายในที่เหมาะสม เพื่อให้สามารถตอบสนองต่อเป้าหมายขององค์กรและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย Etzioni (1964) เสริมว่าความสำเร็จในการดำเนินงานขององค์กรนั้นขึ้นอยู่กับความสามารถของโครงสร้างและกระบวนการที่เอื้อต่อการทำงานร่วมกันของบุคลากร ซึ่งบทบาทของผู้ตามในกระบวนการนี้มีความสำคัญอย่างยิ่งในการประสานงานและสนับสนุนผู้นำ ซึ่งสอดคล้องกับDaft (2009) ที่เสนอว่าภาวะผู้ตามมีบทบาทสำคัญในการสร้างสมดุล



ระหว่างประสิทธิภาพเชิงต้นทุน (Efficiency) และประสิทธิภาพเชิงผลลัพธ์ (Effectiveness) ซึ่งเป็นเป้าหมายหลักขององค์กร Steers (1977) ชี้ให้เห็นว่าความสามารถในการใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า รวมถึงการสร้างความสัมพันธ์เชิงบวกระหว่างบุคลากรในทีม เป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กร

Quinn และ Rohrbaugh (1983) ได้นำเสนอกรอบแนวคิดเชิงแข่งขัน (Competing Values Framework) ซึ่งชี้ว่าการสร้างสมดุลระหว่างความยืดหยุ่น (Flexibility) และความมั่นคง (Stability) เป็นองค์ประกอบสำคัญของประสิทธิภาพในองค์กร การสนับสนุนผู้นำโดยผู้ตามที่มีความคิดสร้างสรรค์และสามารถปรับตัวได้ดีจึงมีบทบาทสำคัญในกระบวนการนี้ ในขณะเดียวกัน Barnard (1938) ระบุว่าภาวะผู้ตามช่วยเสริมสร้างความสำเร็จในองค์กรผ่านการทำงานร่วมกันที่มีประสิทธิภาพ โดยผู้ตามที่มีความรับผิดชอบและสามารถประสานงานกับผู้นำได้ดีจะส่งผลต่อความสามารถในการดำเนินงานขององค์กร และ Lawrence และ Lorsch (1967) เน้นถึงความสามารถขององค์กรในการปรับตัวให้สอดคล้องกับสิ่งแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งผู้ตามมีบทบาทในการสนับสนุนผู้นำเพื่อให้การปรับตัวนี้เกิดขึ้นได้อย่างราบรื่น

ในบริบทขององค์กรในประเทศไทย งานวิจัยของสุกัญญา มีสมบัติ (2557) แสดงให้เห็นว่าภาวะผู้ตามมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยการสนับสนุนผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ช่วยให้เกิดการพัฒนาความสามารถของทีมงานและสร้างประสิทธิภาพในองค์กร งานวิจัยของสุรศักดิ์ สุวมโท และคณะ (2561) พบว่าภาวะผู้ตามมีบทบาทสำคัญในการสนับสนุนภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ซึ่งส่งผลต่อความสำเร็จในการดำเนินงานและความพึงพอใจของพนักงานในองค์กร

จะเห็นได้ว่าภาวะผู้ตามมีบทบาทสำคัญในการสร้างประสิทธิภาพในองค์กร ผู้ตามที่มีคุณลักษณะเชิงบวก เช่น ความคิดสร้างสรรค์ ความสามารถในการปรับตัว และการสนับสนุนผู้นำอย่างมีประสิทธิภาพ จะช่วยให้ทีมงานสามารถทำงานได้อย่างราบรื่น นอกจากนี้ การสื่อสารที่ดีระหว่างผู้นำและผู้ตามยังช่วยลดความขัดแย้งภายในองค์กร และส่งเสริมความร่วมมือในการบรรลุเป้าหมายร่วมกัน ในอีกมิติหนึ่ง การพัฒนาภาวะผู้ตามยังส่งผลต่อวัฒนธรรมองค์กรในระยะยาว โดยการปลูกฝังคุณค่าของความรับผิดชอบต่อการทำงานเป็นทีม และการสนับสนุนซึ่งกันและกัน จะช่วยสร้างสภาพแวดล้อมการทำงานที่มีความร่วมมือและส่งเสริมประสิทธิภาพโดยรวมได้อย่างยั่งยืน ภาวะผู้ตามและประสิทธิภาพในองค์กรมีความสัมพันธ์เชิงบวกที่สามารถสนับสนุนซึ่งกันและกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ การพัฒนาภาวะผู้ตามจึงไม่เพียงแต่ช่วยให้ทีมงานดำเนินงานได้อย่างราบรื่น แต่ยังช่วยสร้างความสำเร็จและความยั่งยืนในระยะยาวสำหรับองค์กรโดยรวม.

สรุป

ภาวะผู้ตาม (Followership) เป็นบทบาทที่มีความสำคัญในองค์กร เนื่องจากช่วยสนับสนุนการทำงานของผู้นำและส่งเสริมความสำเร็จของทีม โดยผู้ตามไม่ได้เป็นเพียงผู้ปฏิบัติตามคำสั่ง แต่ยังมีบทบาทเชิงรุกในการสนับสนุนและพัฒนาองค์กร ผู้ตามที่ดีควรมีความเชื่อมั่นในทีมและองค์กร รวมถึงสามารถทำงานร่วมกันได้



อย่างมีประสิทธิภาพ ผู้ตามควรมีลักษณะสร้างสรรค์และสุขภาพจิตที่ดีเพื่อสนับสนุนความสำเร็จขององค์กร ประสิทธิภาพของผู้ตามสามารถจำแนกได้หลากหลาย เช่น ผู้ตามที่ขาดความคิดและกระตือรือร้น ผู้ตามที่กระตือรือร้นแต่ขาดความคิดอิสระ ผู้ตามที่มีความคิดอิสระแต่ไม่กระตือรือร้น และผู้ตามที่มีประสิทธิภาพซึ่งสมดุลระหว่างความคิดอิสระและการกระตือรือร้น นอกจากนี้ ผู้ตามที่สมบูรณ์แบบควมมีทั้งความกล้าหาญในการสนับสนุนและการท้าทายผู้นำในเชิงสร้างสรรค์

ประสิทธิภาพในองค์กร (Organizational Effectiveness) หมายถึงความสามารถขององค์กรในการบรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพโดยการใช้ทรัพยากรอย่างเหมาะสม ความสำเร็จในองค์กรขึ้นอยู่กับโครงสร้างและกระบวนการภายในที่เอื้อต่อการทำงานร่วมกันของบุคลากร ประสิทธิภาพในองค์กรต้องสร้างสมดุลระหว่างประสิทธิภาพเชิงต้นทุนและผลลัพธ์ การสร้างสมดุลระหว่างความยืดหยุ่นและความมั่นคงก็เป็นองค์ประกอบสำคัญของประสิทธิภาพในองค์กร การเชื่อมโยงระหว่างภาวะผู้ตามและประสิทธิภาพในองค์กรชี้ให้เห็นว่า ผู้ตามที่มีคุณภาพ เช่น ผู้ที่คิดเชิงสร้างสรรค์และมีความกระตือรือร้น สามารถช่วยสนับสนุนผู้นำลดความขัดแย้งในทีม และเพิ่มประสิทธิภาพขององค์กรได้ ผู้ตามมีบทบาทสำคัญในการสนับสนุนผู้นำและเสริมสร้างการทำงานขององค์กรให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น

ภาวะผู้ตามเป็นองค์ประกอบสำคัญที่ช่วยเสริมสร้างประสิทธิภาพในองค์กร โดยผู้ตามที่มีคุณภาพจะส่งผลเชิงบวกต่อทั้งผู้นำ ทีมงาน และวัฒนธรรมองค์กร การพัฒนาภาวะผู้ตามที่มีความคิดอิสระ ความกระตือรือร้น และความกล้าหาญจึงเป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยให้องค์กรสามารถบรรลุเป้าหมายและเติบโตได้อย่างยั่งยืนในระยะยาว

เอกสารอ้างอิง

- สุกัญญา มีสมบัติ. (2557). *ภาวะผู้ตามและประสิทธิภาพทีมงานที่มีอิทธิพลต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้: กรณีศึกษา กรมวิทยาศาสตร์การแพทย์ กระทรวงสาธารณสุข* [การค้นคว้าอิสระปริญญามหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี]. คลังปัญญามหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี.
- สุรศักดิ์ สุวโมโต, ธนสุวิทย์ ทับทิมธัญญ์, และบัณฑิต ผังนิรันดร์. (2561). การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำและความสำเร็จขององค์กร. *วารสารการจัดการ*, 25(2), 73-85.
- Barnard, C. I. (1938). *The functions of the executive*. Harvard University Press.
- Cameron, K. S. (1986). Effectiveness as paradox: Consensus and conflict in conceptions of organizational effectiveness. *Management Science*, 32(5), 539-553.



วารสารรัฐประศาสนศาสตร์และการจัดการสังคม

ปีที่ 6 ฉบับที่ 2 (กรกฎาคม-ธันวาคม) 2567

Received: 02/01/2024, Revised: 11/01/2024, Accepted: 13/02/2024

- Campbell, J. P., McCloy, R. A., Oppler, S. H., & Sager, C. E. (1993). A theory of performance. In N. Schmitt, W. C. Borman, et al. (Eds.), *Personnel selection in organizations* (pp. 35–70). San Francisco: Jossey-Bass.
- Carsten, M. K., Uhl-Bien, M., West, B. J., Patera, J. L., & McGregor, R. (2010). Exploring social constructions of followership: A qualitative study. *The Leadership Quarterly*, 21(3), 543–562. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2010.03.015>
- Chaleff, I. (2009). *The courageous follower: Standing up to & for our leaders* (3rd ed.). Berrett-Koehler Publishers.
- Daft, R. L. (2009). *Organization theory and design* (10th ed.). Cengage Learning.
- Etzioni, A. (1964). *Modern organizations*. Prentice-Hall.
- Kelley, R. E. (1992). *The power of followership: How to create leaders people want to follow, and followers who lead themselves*. Doubleday Currency.
- Lawrence, P. R., & Lorsch, J. W. (1967). *Organization and environment: Managing differentiation and integration*. Harvard Business School Press.
- Quinn, R. E., & Rohrbaugh, J. (1983). A spatial model of effectiveness criteria: Towards a competing values approach to organizational analysis. *Management Science*, 29(3), 363-377.
- Steers, R. M. (1977). *Organizational effectiveness: A behavioral view*. Goodyear Publishing.