

ภาวะผู้ตามในผู้นำ: พหุกรณีศึกษาจากผู้บริหารสมรรถนะสูงขององค์กรธุรกิจไทย มณฑิรา อินจ้าย^{a*} และ เฉลิมชัย ปัญญาดี^b

Followership in Leaders: A Multiple Case Study from High Performance Executives of Thai Business Organizations Montira Injai^{a*} and Chalermchai Panyadee^b

^aสาขาวิชาบริหารศาสตร์ (การศึกษาเพื่อบริหารทรัพยากรมนุษย์) หลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต มหาวิทยาลัยแม่โจ้

^bวิทยาลัยบริหารศาสตร์ มหาวิทยาลัยแม่โจ้ อำเภอสันทราย จังหวัดเชียงใหม่

^aAdministrative Science (Education for Human Resources Administration), Maejo University

^bSchool of Administrative Studies, Maejo University, Chiang Mai, Thailand

*Corresponding Author. E-mail address: mtrij@hotmail.com

Received 30 April 2013; accepted 12 July 2013

บทคัดย่อ

ภาวะผู้ตามเป็นจิตลักษณะที่มีอิทธิพลต่อผู้บริหารองค์การธุรกิจยุคปัจจุบันที่ต้องปรับตัวเพื่อตอบสนองนโยบายขององค์กรและความต้องการของผู้บริโภค งานวิจัยครั้งนี้ได้ศึกษาข้อมูลเชิงคุณภาพแบบพหุกรณี เพื่อสร้างองค์ความรู้เกี่ยวกับองค์ประกอบและเงื่อนไขปัจจัยในการก่อรูปของภาวะผู้ตามในผู้บริหารเจ็ดคนจากเจ็ดองค์กรธุรกิจในประเทศไทย เก็บข้อมูลโดยใช้การทดสอบทางจิตวิทยา แบบสอบถาม และการสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง ผลการวิเคราะห์เนื้อหาพบว่า: (1) ภาวะผู้ตามประกอบด้วยมิติด้านการคิดอย่างมีวิจารณญาณและความกระตือรือร้นเพื่อเป้าหมายระดับองค์กร; (2) ปัจจัยในการก่อรูปภาวะผู้ตาม ได้แก่ (2.1) ภูมิหลังทางจิตวิทยาในด้านรูปแบบการปรับตัวตั้งแต่วัยเด็กที่ให้ความสำคัญกับบริบทโดยมีต้นแบบจากบิดาหรือมารดา, (2.2) สมรรถนะในการทำงาน ด้านความรู้ ทักษะ และอุปนิสัยที่สอดคล้องกับตำแหน่ง การมีภาพลักษณ์แห่งตนในเชิงบวก ตลอดจนการสลับบทบาทระหว่างผู้นำและผู้ตามซึ่งเกิดจากการวินิจฉัยผู้ร่วมงาน ณ ขณะนั้น; (3) เงื่อนไขด้านองค์กรที่สามารถดึงศักยภาพการปฏิบัติงานของผู้ตามได้มากที่สุด คือ (3.1) ภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชาที่มุ่งงานสูงและมุ่งสัมพันธ์ปานกลาง, (3.2) บริบททางสังคมที่มีบรรยากาศการสนับสนุนและเกื้อกูลในทีมงาน, (3.3) ลักษณะของงานที่มีเป้าประสงค์ชัดเจน และได้รับอิสระในการตัดสินใจเกี่ยวกับกลยุทธ์การทำงาน; (4) กลุ่มตัวอย่างรับรู้ว่าตนเองเป็นผู้ตามที่มีประสิทธิภาพซึ่งสัมพันธ์กับการประเมินผลการปฏิบัติงานของตนเองว่าอยู่ในระดับสูงและได้รับรางวัลตอบแทนที่น่าพึงพอใจ ผลการวิจัยครั้งนี้สามารถสรุปได้เป็นภาพจำลองทางความคิดเพื่อต่อยอดองค์ความรู้และพัฒนาสามัญการด้วยระเบียบวิธีวิจัยเชิงปริมาณต่อไป

คำสำคัญ: ภาวะผู้ตาม ผู้บริหาร องค์กรธุรกิจ พหุกรณีศึกษา

Abstract

Followership is a psychological trait which influences the success of executives who have to response to organizational policies and customer needs. This qualitative research with a multiple case study design investigated components and conditional factors of the followership formulation in seven high performance executives of seven Thai business organizations. Data were collected by psychological tests, questionnaire, and semi-constructed interview. The results from content analysis showed that: (1) followership consisted of two dimensions which were 'critical thinking' and 'activeness for organizational goals'; (2) formulating factors of followership were (2.1) a psychological background that the executives imitated from their father or mother since childhood which called 'survivor stance' in the types of concerning about the context of situations, (2.2) professional competencies about knowledge, skills, traits, positive self-image, code-switching between being leader and follower after diagnosis the situation at that moment; (3) organizational conditions that could induce maximum work potentiality from followers were (3.1) leaders who had high task-oriented behaviors and medium people-oriented behaviors, (3.2) supportive organizational cultures as teamwork, (3.3) job characteristics which were 'clear objective' and 'autonomy of decision about work strategies'; (4) all samples perceived themselves as effective followers that related to their work performances at a high-level of success with satisfied rewards. The research results could summary to a conceptual model for generalization with the quantitative study further.

Keywords: followership, executives, business organization, multiple case study

บทนำ

องค์กรธุรกิจหรือวิสาหกิจเอกชน เป็นกลจักรหลักที่มีความสำคัญต่อการพัฒนาเศรษฐกิจ และมีศักยภาพในการสร้างการเปลี่ยนแปลงทางสังคม (สถาบันไทยพัฒนา มูลนิธิบูรณะชนบทแห่งประเทศไทย ในพระบรมราชูปถัมภ์,

2555) ภายใต้ภารกิจด้านการแข่งขันเพื่อชิงข้อได้เปรียบทางกลยุทธ์การตลาดและภารกิจด้านการประสานความร่วมมือระหว่างทีมงาน ผู้บริหารองค์กรธุรกิจที่ประสบความสำเร็จจึงจำเป็นต้องมีสมรรถนะสูง คือ มีความรู้ ทักษะและคุณลักษณะที่สามารถเหนี่ยวนำให้เกิดการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพประสิทธิผล เพื่อขับเคลื่อนองค์กรสู่

ความอยู่รอดอย่างมั่นคงและยั่งยืน โดยปราศจากกลไกการสนับสนุนอย่างเป็นทางการจากงบประมาณแผ่นดิน ดังเช่นหน่วยงานของรัฐ

ทั้งนี้ การบริหารจัดการเพื่อความอยู่รอดขององค์กรธุรกิจในศตวรรษที่ 21 จำเป็นต้องรับมือกับความกดดันและความซับซ้อนสามระดับ คือ ระดับกว้าง ระดับกลาง และระดับลึก ความซับซ้อนระดับกว้าง คือ การดิ้นรนเพื่อความอยู่รอดขององค์กรในสังคมยุคหลังสมัยใหม่ (post-modern) ที่ต้องเผชิญหน้ากับความท้าทายในด้านเศรษฐกิจโลกาภิวัตน์ การเปลี่ยนแปลงระดับมหภาค รวมทั้งข้อเรียกร้องและการแข่งขันใหม่ ๆ ภายใต้ระบบบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพสูง ส่วนความซับซ้อนระดับกลาง คือ ปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตามที่ต้องร่วมมือกันบริหารจัดการกับความเปลี่ยนแปลง ความขัดแย้ง ความโกลาหล ความหลากหลาย ความเสี่ยง ความเปราะบาง ตลอดจนข้อจำกัดของทรัพยากรภายในองค์กร ส่วนความซับซ้อนในระดับลึก คือ การที่บุคลากรจะต้องเผชิญกับการปรับเปลี่ยนบทบาท เพื่อการบริหารจัดการตนเองภายใต้เขตแดนเชิงจิตวิทยา (psychological boundaries) ทั้งในระดับจิตสำนึกและระดับจิตใต้สำนึกที่ก่อให้เกิดความขัดแย้ง ความเครียด ความวิตกกังวล จนกระทั่งกลายเป็นความรู้สึกสับสน โดดเดี่ยว สงสัย และมองว่าตนเองยังไม่ดีพอ ซึ่งส่งผลต่อประสิทธิภาพและผลผลิตของงานทั้งระบบ (Greyvenstein & Cilliers, 2012)

การบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้พร้อมรับมือกับความกดดันและความซับซ้อนทุกระดับ จึงเป็นกลไกสำคัญสำหรับกระบวนการแก้ปัญหาและพัฒนาองค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ยุคปัจจุบันที่ทุกองค์กรจำเป็นต้องปรับตัวให้สามารถตอบสนองความต้องการของมวลชนและผู้บริโภคได้อย่างทันทั่วทั้ง ด้วยการปรับโครงสร้าง ลดลำดับชั้นของสายการบังคับบัญชา เพิ่มการติดต่อสื่อสารระหว่างผู้นำและผู้ตาม ตลอดจนพัฒนาเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่ทุกคนมีสิทธิ์เข้าถึงข้อมูลอย่างเท่าเทียม การปรับโครงสร้างเพื่อการทำงานเป็นทีมดังกล่าว ทำให้บุคลากรระดับบริหารจำเป็นต้องเรียนรู้ที่จะพัฒนา “ภาวะผู้ตาม” (followership) ซึ่งนิยามโดยทั่วไปแล้วหมายถึง “ความมุ่งมั่นตั้งใจให้ความร่วมมือในการปฏิบัติงาน เพื่อบรรลุถึงความสำเร็จตามพันธกิจของกลุ่ม และสร้างความสามัคคีภายในกลุ่ม” (Seelay, 2006)

ด้วยคุณสมบัติที่ระบุไว้ตั้งนิยามข้างต้น บุคลากรที่มีภาวะผู้ตามอย่างเหมาะสมจึงเป็นกลไกหลักของระบบบริหารตามพันธกิจเพื่อบรรลุเป้าหมายที่แตกต่างกันไปในแต่ละองค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่งในองค์กรวิสาหกิจเอกชนที่มีเป้าหมายซึ่งเน้นด้านความอยู่รอดของธุรกิจ ผลกำไร และส่วนแบ่งการตลาด ภายใต้การปฏิบัติงานที่สัมพันธ์กันระหว่างการเป็นผู้นำและผู้ตาม (Blackshear, 2004; Jordan, 2009) แต่เอกสารและงานวิจัยในปัจจุบันยังไม่ปรากฏการศึกษาเชิงลึกเกี่ยวกับภาวะผู้ตามในผู้ดำรงตำแหน่งบริหารขององค์กรธุรกิจ ทั้ง ๆ ที่เป็นบทบาทซึ่งต้องใช้ภาวะผู้ตามในการทำงานควบคู่ไปกับภาวะ

ผู้นำ ไม่ว่าจะเป็นการรับนโยบายมาปฏิบัติ การทำงานเป็นทีม หรือการวางแผนงานตามคำสั่งของลูกค้ำ (Ciulla, 2003; Gronn, 1998; Rost, 1993) นอกจากนี้ ภาวะผู้ตาม ยังอาจเรียกอีกชื่อหนึ่งได้ว่า “ภาวะผู้นำจากเบื้องล่าง” (upward leadership) เนื่องจากเป็นบทบาทสัมพัทธ์ที่มีอิทธิพลต่อผู้บังคับบัญชาหรือผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง ด้วยการสนับสนุนให้เกิดการพัฒนาจนกระทั่งบรรลุถึงเป้าประสงค์ของกลุ่มและองค์กร (Carsten et al., 2010)

จากการค้นคว้าข้อมูลสารสนเทศทั้งหนังสือ บทความ ฐานข้อมูลสารสนเทศออนไลน์ทั่วโลก ที่ตีพิมพ์ตั้งแต่ ค.ศ. 1397 จนถึง ค.ศ. 2013 พบว่า มีการศึกษาเรื่องผู้นำจำนวน 559,952 รายการ ในขณะที่มีการศึกษาเรื่องผู้ตามจำนวน 858 รายการเท่านั้น (Naresuan University Library - One Search, 2013) ยิ่งไปกว่านั้น แนวคิดทฤษฎีมากมายได้มุ่งเน้นที่มุมมองของผู้นำ โดยขาดองค์ความรู้เชิงลึกในมุมมองของผู้ตาม ทั้งนี้ หนึ่งในหลายๆสาเหตุที่ภาวะผู้ตามไม่ได้รับความสนใจศึกษาเท่าที่ควรเนื่องจากมีตราประทับทางความคิดจากการสรุปเหมารวมเกี่ยวกับคำว่า “ผู้ตาม” ซึ่งเป็นคำศัพท์ที่ถูกคิดเชื่อมโยงไปในเชิงลบ ว่าเป็นคำที่แสดงถึงความเฉื่อยชา ความอ่อนแอ และการสยบยอม จึงทำให้ผู้คนจำนวนมากพยายามหลีกเลี่ยงการถูกประทับตราว่าเป็นผู้ตาม โดยเฉพาะกลุ่มผู้บริหารที่ปรากฏความจริงจากผลการวิเคราะห์งานว่ามากกว่าหนึ่งในสามของภารกิจด้านการบริหารนั้น จำเป็นต้องรับคำสั่งจากผู้บังคับบัญชาชั้นสูงขึ้นไปหรือต้องปฏิบัติตามนโยบายในฐานะผู้ตาม (Bjugstad et al., 2006)

การสรุปเหมารวมเชิงลบดังกล่าว ทำให้สิ่งที่เป็นอยู่ในการศึกษาวิจัยด้านพฤติกรรมองค์กรในปัจจุบัน คือ ผู้ตามถูกมองผ่าน ๆ ภายใต้ความคิดเพียงว่า ผู้ตามก็คือผู้ที่มีหน้าที่ยอมทำตามคำสั่งโดยไม่มี ความแตกต่าง ซึ่งขัดแย้งกับการศึกษาของ Marion and Uhl-Bien (2001) ที่ระบุว่า ผู้ตามมีส่วนสำคัญในกระบวนการสร้างภาวะผู้นำ ประกอบกับการปรากฏขึ้นของคำศัพท์มากมายที่ระบุถึงภาวะผู้ตามในบุคลากรที่มีสมรรถนะสูง เช่น ผู้ตามที่เป็นแบบอย่าง (exemplary) ผู้ตามที่กล้าหาญ (courageous) ผู้ตามที่เป็นดาวเด่น (star) ที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กร (Crossman & Crossman, 2011; Kelleman, 2008; Kelley, 1992; Potter & Rosenbach, 2006; Russell, 2003) ปรากฏการณ์ดังกล่าว จึงเป็นการปฏิเสธการสรุปเหมารวมว่า “ผู้ตาม” คือ ผู้ที่ซลาดกลัวและเชื่อฟัง ทั้งยังยืนยันว่าผู้ตามมีหลายประเภทด้วยตัวตนและแรงจูงใจที่แตกต่างกัน

ภาวะผู้นำและภาวะผู้ตามต่างเป็นบทบาทพื้นฐานของบุคคลที่แสดงสลับสับเปลี่ยนกันตามสถานการณ์อยู่ตลอดเวลา กล่าวคือ มนุษย์ทุกคนรวมทั้งผู้นำล้วนแต่เคยเป็นผู้ตามมาก่อนในช่วงใดช่วงหนึ่งของชีวิต แม้จะดำรงตำแหน่งที่มีอำนาจสูงแต่ก็ยังมีผู้บังคับบัญชาเหนือตนขึ้นไปอีก ทั้งนี้เมื่อพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตามในทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์ พบว่า ผู้นำต้องปรับพฤติกรรมของตนให้สอดคล้องกับสถานการณ์หรือผู้ตามของตน นอก

จากนี้ คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของการเป็นผู้นำที่ดีนั้นมีความสอดคล้องกับคุณลักษณะที่พบในผู้ตามที่มีประสิทธิภาพ คือ มีการริเริ่ม พึ่งพาตนเอง ผูกพันต่อเป้าหมายร่วม และมีความกล้า เป็นต้น ผู้ตามจึงมีใช้เพียงผู้ได้บังคับบัญชาซึ่งปฏิบัติตามคำสั่งโดยเคร่งครัด แต่ด้วยความผูกพันต่อเป้าหมายร่วมขององค์กรและความกล้า จึงอาจคัดค้านหรือท้าทายอำนาจของผู้นำที่ไม่มุ่งต่อเป้าหมายร่วมขององค์กร ภาวะผู้ตามที่ดีจึงเป็นบทบาทเชิงรุกในทางสร้างสรรค์ ทั้งยังพร้อมปรับเปลี่ยนสู่บทบาทที่ต้องแสดงภาวะผู้นำที่ดีขององค์กรหรือของสังคมนั้นในอนาคตด้วย (ศิริ จุลานนท์, 2551; สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์, 2548)

ผู้บริหารสมรรถนะสูงจึงมีคุณสมบัติสอดคล้องกับผู้ตามที่มีประสิทธิภาพ คือ เป็นทรัพยากรมนุษย์คนสำคัญที่ก่อให้เกิดความสำเร็จในการทำงาน เนื่องจากมีความสามารถในการบริหารจัดการงานได้ด้วยตนเอง มีความสามารถวิเคราะห์จุดอ่อนจุดแข็งของตนเองและขององค์กรได้อย่างถูกต้อง ให้ความสำคัญของเรื่องส่วนรวมมากกว่าเรื่องส่วนตัว มีความสามารถสูงในการทำงาน ทำให้ได้ข้อยุติที่ดี และเกิดผลกระทบในเชิงบวก (Baker et al., 2011) จึงอาจกล่าวได้ว่า ความสำเร็จตามวิสัยทัศน์ใด ๆ ของผู้บริหารไม่อาจเกิดขึ้นได้ หากขาดภาวะผู้ตามในการบริหารจัดการงานต่าง ๆ ในองค์กร

จากการทบทวนเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้ตาม พบว่าปัจจัยส่วนบุคคลที่ส่งผลต่อภาวะผู้ตามมีหลากหลายประการ โดยสามารถสรุปได้เป็นประเด็นหลัก ๆ สองประการที่จำแนกผู้ตามออกจากผู้นำ คือ ตัวตนและแรงจูงใจในการทำงาน (Crossman & Crossman, 2011) โดยตัวตนตามการรับรู้ของบุคคลจะแสดงออกมาเป็นอุปนิสัยหลักที่มีความคงที่ในการเป็นพื้นฐานโครงสร้างระดับลึกของบุคลิกภาพตามทฤษฎีของ Carl Rogers, Gordon Allport และ Raymond B. Cattell (เติมศักดิ์ คทวนิช, 2547; ศรีเรือน แก้วกังวาล, 2547) ในขณะที่แรงจูงใจของบุคคลในบริบทของการทำงาน มักจะมีการแสดงออกมาในรูปของความต้องการที่แสวงหาอำนาจความสำเร็จ หรือความสัมพันธ์ ตามทฤษฎีของ David McClelland (รังสรรค์ ประเสริฐศรี, 2548)

นอกจากตัวตนและแรงจูงใจแล้ว สิ่งที่ต้องการธุรกิจให้ความสำคัญในฐานะเครื่องมือการสรรหา การคัดเลือก และการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร คือ “สมรรถนะ” (competencies) ดังแนวคิดของนักทฤษฎีและนักวิจัยร่วมสมัยที่ระบุว่า การวัดเชาวน์ปัญญาและการทดสอบ บุคลิกภาพเป็นวิธีการที่ไม่เหมาะสมในการทำนายผลการปฏิบัติงาน โดยเสนอว่า สมรรถนะคือคุณลักษณะภายในของบุคคลซึ่งจะนำไปสู่ผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ สมรรถนะประกอบด้วยสองส่วน คือ ส่วนที่สามารถพัฒนาได้ง่าย กับส่วนที่พัฒนาได้ยาก ส่วนที่พัฒนาได้ง่าย ได้แก่ ความรู้และทักษะต่าง ๆ ที่แต่ละบุคคลมีส่วนที่พัฒนาได้ยาก ได้แก่ แรงผลักดันเบื้องต้น อุปนิสัย ภาวลักษณะแห่งตน และบทบาทที่แสดงออกต่อสังคม ซึ่งส่งผลต่อพฤติกรรมและการปฏิบัติงานของแต่ละบุคคลเป็นอย่างมาก (ชูชัย สมิติโก, 2552)

วงการจิตวิทยาได้นำแนวคิดพลวัตทางฟิสิกส์มาอธิบายปรากฏการณ์การเคลื่อนไหวของสภาวะจิตใจที่ก่อให้เกิดพฤติกรรมโดยให้ชื่อว่าแนวคิดจิตพลวัต (psychodynamic approach) ทั้งนี้ สำคัญในแนวคิดจิตพลวัต เป็นการอธิบายพฤติกรรมของบุคคลภายใต้การเคลื่อนไหวเปลี่ยนแปลงของแรงขับต่าง ๆ อันเกิดจากปัจจัยทางจิตวิทยาภายในตัวบุคคล (Cardwell, 2009) ดังความเชื่อพื้นฐานและหลักการสำคัญในแนวคิดของซาเทียร์ โมเดล ที่นำแนวคิดเชิงอุปมาอุปไมยภูเขาน้ำแข็งของบุคคล (the personal iceberg metaphor) ผสมผสานกับแนวคิดด้านการวิเคราะห์พฤติกรรมการปรับตัวเพื่อให้มีชีวิตรอด (survival coping stances analysis) เพื่อทำความรู้จักและเข้าใจมนุษย์อย่างลึกซึ้งเป็นระบบ โดยเฉพาะการทำความเข้าใจภาวะผู้ตามที่ต้องปรับตัวในการมีปฏิสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชาด้วยรูปแบบการปรับตัวที่เรียนรู้มาจากครอบครัวเดิมจนเป็นภูมิหลังทางจิตวิทยาที่ติดตัวแต่ละบุคคลมาตั้งแต่วัยเด็ก การวิเคราะห์รูปแบบการปรับตัวของผู้ตาม จะเป็นกุญแจสู่การทำความเข้าใจตัวตนที่เป็นองค์ประกอบส่วนลึกที่ผลักดันให้เกิดจิตพลวัตของการแสดงพฤติกรรมในแต่ละสถานการณ์ของแต่ละบุคคล

Bjugstad et al. (2006) ได้ทำการศึกษาวิจัยเพื่อสร้างโมเดลปฏิสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบของภาวะผู้นำและภาวะผู้ตาม พบความสอดคล้องต้องกันระหว่างมิติของผู้นำกับมิติของผู้ตาม โดยพบข้อสรุปว่า ผู้นำแบบสร้างความร่วมมือ (participating) จะส่งผลต่อการปฏิบัติงานที่ดีของผู้ตามแบบแปลกแยก (alienated); ผู้นำแบบขายความคิด (selling) จะส่งผลต่อการปฏิบัติงานที่ดีของผู้ตามแบบเฉื่อยชา (passive); ผู้นำแบบสั่งการ (telling) จะส่งผลต่อการปฏิบัติงานที่ดีของผู้ตามแบบยอมตาม (conformist); ผู้นำแบบมอบหมายงาน (delegating) จะส่งผลต่อการปฏิบัติงานที่ดีของผู้ตามที่เป็นแบบอย่าง (exemplary) เนื่องจากการมอบความรับผิดชอบให้ผู้ที่มีสมรรถนะสูงไปทำงานอย่างอิสระ โดยช่วยกำหนดทิศทางและเฝ้าดูอยู่ห่าง ๆ จะเอื้อให้ผู้ตามลักษณะนี้ได้มีโอกาสแสดงความสามารถอย่างเต็มที่ตามศักยภาพของตน

สำหรับอิทธิพลจากระบบโครงสร้างองค์กรที่มีต่อผลการปฏิบัติงานในภาวะผู้ตาม Blackshear (2004) ทำการวิจัยเชิงสำรวจพบว่า บรรยากาศการทำงานที่ดีขององค์กร เพื่อนร่วมงานที่ทำงานเป็นทีม และการให้รางวัลตอบแทนในงานอย่างเหมาะสมจะทำให้พนักงานปฏิบัติงานได้ดี ในขณะที่วัฒนธรรมองค์กรแบบขาดการติดต่อสื่อสาร ลักษณะงานและบริบทของงานที่ไม่พึงประสงค์ เป็นเงื่อนไขด้านองค์กรที่บั่นทอนผลการปฏิบัติงานของผู้ตาม ทั้งนี้คุณลักษณะของงานที่มีส่วนให้บุคคลเกิดแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ประกอบด้วยงานที่ใช้ทักษะหลากหลาย มีเอกลักษณ์ มีความสำคัญ มีอิสระ และได้ข้อมูลสะท้อนกลับจากการทำงาน (Hackman and Oldham, 1980 อ้างถึงในสิริอร วิชชาวุธ, 2549)

ส่วนงานวิจัยด้านภาวะผู้ตามในประเทศไทยนั้นมีการศึกษาในจำนวนน้อย โดยศึกษาในฐานะที่เป็นตัวแปรหนึ่ง

ในพหุตัวแปรที่มีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานในวงการศึกษา (พรจันทร์ เทพพิทักษ์, 2548; ลดาวัลย์ ปฐมชัยคุปต์, 2545) และมีการศึกษาค่าสหสัมพันธ์ของภาวะผู้ตามกับสติปัญญาทางอารมณ์ของพยาบาลวิชาชีพ โดยปรากฏค่าความสัมพันธ์เชิงบวกในระดับต่ำอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติระหว่างความฉลาดทางอารมณ์กับภาวะผู้ตาม (ทรงกลด เจริญศรี และ มาริสา ไกรฤกษ์, 2550) นอกจากนี้ยังมีงานวิจัยเชิงพรรณนาในทหารชั้นสัญญาบัตรที่พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีภาวะผู้ตามแบบเอาตัวรอด (ศิริระ จุลานนท์, 2551)

จากเอกสารและงานวิจัยเชิงประจักษ์ที่เกี่ยวข้องกับเงื่อนไขปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงานในภาวะผู้ตาม สามารถสรุปสาระสำคัญได้ว่า การใช้คุณสมบัติสองมิติ

ตามทฤษฎีของ Kelley (1992) คือ มิติของวิจารณ์ญาณอิสระ และมิติของความผูกพันอย่างกระตือรือร้น สามารถนำไปใช้อธิบายพฤติกรรมการทำงานของผู้ตามได้ในหลายบริบท รวมทั้งมีความสอดคล้องเชิงโครงสร้างกับทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์ ทั้งนี้ งานวิจัยในปัจจุบันยังให้ข้อสรุปตรงกันว่า ผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพของบุคลากรที่ปฏิบัติงานในฐานะผู้ตามหรือผู้ที่มีหน้าที่ปฏิบัติตามคำสั่งและนโยบายขององค์การนั้น ขึ้นอยู่กับปัจจัยหลักสามประการ คือ อิทธิพลจากปัจจัยภายในตัวบุคคล อิทธิพลจากผู้นำหรือผู้บังคับบัญชา และอิทธิพลจากระบบหรือโครงสร้างขององค์การ โดยสามารถสรุปทฤษฎี นิยามและมโนทัศน์ในการวิจัยได้ดังตารางที่ 1

ตารางที่ 1 ตารางสรุปทฤษฎี นิยาม และมโนทัศน์ที่ใช้ในการวิจัย

ทฤษฎี (theories)	นิยาม (definitions)	มโนทัศน์ (concepts)	แหล่งอ้างอิง (references)
แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับบุคลิกลักษณะและตัวตน (trait theory)	บุคลิกลักษณะและตัวตน คือ ลักษณะที่ค่อนข้างถาวรและซึมลึกอยู่ในตัวบุคคล มีแนวโน้มจะแสดงออกมาอย่างมั่นคงสม่ำเสมอ	ภาวะผู้ตาม	Kelley (1992: 146-147)
	แม้ในสภาวะการณ์และช่วงเวลาที่แตกต่างกัน โดยมีส่วนที่แสดงออกให้เห็นชัดและส่วนที่ซ่อนอยู่เบื้องหลังพฤติกรรม มนุษย์แต่ละคนมีจิตลักษณะหลายประการและเลือกแสดงแต่ละลักษณะออกมาเมื่อได้รับการกระตุ้นอย่างเหมาะสมจากสิ่งแวดล้อม		Agho (2009: 165) Carsten et al. (2010: 559)
จิตพลวัต (psychodynamics)	พฤติกรรมส่วนใหญ่เกิดจากการเคลื่อนไหวเปลี่ยนแปลงของปัจจัยทางจิตวิทยาที่ก่อรูปมาตั้งแต่วัยเยาว์	ภูมิหลังทางจิตวิทยา	Cardwell (2009: 31) Satir et al. (1991: 31-83)
แรงจูงใจ (motivations)	แรงจูงใจเป็นแรงผลักดันทั้งภายในและภายนอก ที่กระตุ้นหรือผลักดันให้เกิดพฤติกรรมตอบสนองความต้องการของปัจเจกบุคคล ทั้งนี้ สภาพแวดล้อมทั้งในส่วนของเนื้อหาของงานและบริบทของงานต่างก็เป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อพฤติกรรมการทำงานในองค์การ	ภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชา	Bjugstad et al. (2006: 309-314)
		ความพึงพอใจจากลักษณะของงาน	สิริอร วิชชาวุธ (2549: 194)
		การรับรู้บริบททางสังคม	Blackshear (2004: 13)
		ผลการปฏิบัติงาน	Jordan (2009: abstract)

อนึ่ง การศึกษาเชิงวิชาการที่ตีพิมพ์เผยแพร่เกี่ยวกับภาวะผู้ตามในช่วงศตวรรษที่ผ่านมาจนถึงปัจจุบัน ยังไม่ปรากฏผลการวิจัยในประเทศไทยและในระดับสากลที่ศึกษาปรากฏการณ์ทางจิตสังคมเกี่ยวกับภาวะผู้ตามในผู้บริหารในองค์การธุรกิจ ซึ่งเป็นภาคส่วนที่มีความสำคัญต่อการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมโดยรวม โดยเฉพาะอย่างยิ่งการศึกษาเรื่องภาวะผู้ตามแบบอัตบุคคล เพื่อตอบโจทย์การศึกษาเพื่อบริหารทรัพยากรมนุษย์อย่างครบถ้วน ทั้งแรงผลักดันเบื้องต้นของจิตใจ คุณลักษณะทางจิตวิทยา ตลอดจนเงื่อนไขปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายจากผู้บังคับบัญชาในฐานะผู้ตาม งานวิจัยชิ้นนี้จึงได้ตรวจเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง แล้วต่อยอดด้วยการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพจากพหุกรณีศึกษาเพื่อ

สร้างองค์ความรู้เกี่ยวกับภาวะผู้ตามของผู้บริหารสมรรถนะสูงในองค์การธุรกิจ ในประเด็นการก่อเกิดและองค์ประกอบสำคัญของจิตลักษณะด้านภาวะผู้ตาม เพื่อสร้างเป็นภาพจำลองทางความคิดสำหรับอธิบายภาวะผู้ตาม อันเป็นการวางรากฐานความเข้าใจและเป็นกรอบแนวคิดที่สามารถต่อยอดเป็นข้อเสนอเชิงยุทธศาสตร์สำหรับพัฒนาภาวะผู้ตามในองค์การธุรกิจต่อไป

วัตถุประสงค์และวิธีการ

1. การประเมินอุปนิสัยและบุคลิกภาพการทำงานด้วยแบบทดสอบทางจิตวิทยา
 - 1.1 การวาดภาพ (drawing) เป็นเทคนิคที่อาศัย

หลักของการฉายภาพจิตโดยใช้ประกอบกับการสัมภาษณ์เชิงคุณภาพ โดยให้กรณีศึกษาวาดภาพแทนตนเองและบรรยายภาพลักษณะแห่งตนที่รับรู้เชื่อมโยงกับภาพ เพื่อทำความเข้าใจมุมมองเกี่ยวกับการให้ความหมายที่บุคคลมีแนวคิดเกี่ยวกับตนหรืออัตมโนทัศน์ (self-concept) ในการมองตนเอง (พริ้มเพรา ดิษยาวิช, 2544)

1.2 แบบทดสอบ MBTI (The Myers - Briggs Type Indicator) เป็นแบบทดสอบบุคลิกภาพที่พัฒนาขึ้นโดย Katharine C. Briggs และ Briggs Myers จากแนวคิดของ Carl Jung เกี่ยวกับการจัดประเภทของบุคลิกภาพ (Jung's personality typology) แบบทดสอบดังกล่าวประกอบด้วยคำถามปรนัยที่ให้เลือกลักษณะที่บุคคลแสดงออกบ่อยๆ ใน 4 มิติ เป็นแนวโน้มเชิงของค่านิยม (preference) สองลักษณะที่ตรงข้ามกันดังนี้

1.2.1 มิติด้านการมองโลก ที่มีลักษณะหันออกจากตัวมุ่งสนใจโลกภายนอกตนเอง (Extraverts-E) กับลักษณะที่หันเข้าหาตนเอง มุ่งสนใจโลกภายในตนเอง (Introverts-I)

1.2.2 มิติด้านการรับรู้ข้อมูล เป็นลักษณะการรับรู้จากประสาทสัมผัสทั้งห้าโดยตรง มักอยู่ในโลกของความเป็นจริงในปัจจุบัน (Sensing-S) กับลักษณะการรับรู้ที่ใช้การคาดการณ์อนาคต หรือจากประสบการณ์ในอดีตมาเชื่อมโยง มักอยู่ในโลกของความฝันและจินตนาการ (Intuition-N)

1.2.3 มิติด้านการตัดสินใจ เป็นลักษณะการให้คุณค่าต่อหลักการและเหตุผลเป็นหลัก (Thinking-T) กับลักษณะการให้คุณค่าต่อความรู้สึกเป็นหลัก (Feeling-F)

1.2.4 มิติด้านการดำเนินชีวิต เป็นลักษณะของการกระทำที่มีแบบแผนกฎเกณฑ์ ชอบที่จะกำหนดเตรียมการล่วงหน้า (Judging-J) กับลักษณะของการกระทำที่ยืดหยุ่นปรับเปลี่ยนไปตามสถานการณ์ เปิดกว้างรับรู้ข้อมูล ไม่ชอบถูกควบคุม (Perceiving -P)

การผสมผสานของแนวโน้มความพึงพอใจในทั้งสี่มิติ จะทำให้ได้รูปแบบบุคลิกภาพ 16 รูปแบบ ซึ่งเป็นความแตกต่างของบุคคลทางด้านเจตคติ การรับรู้ การตัดสินใจ และวิถีการดำเนินชีวิต รูปแบบบุคลิกภาพทั้ง 16 แบบนี้ จะไม่มีแบบใดดีแบบใดไม่ดี ดังนั้น จึงไม่มีการประเมินความถูกต้องและไม่ทำให้เกิดความรู้สึกคับข้องใจ อับอาย หรือกังวลต่อผู้ทำแบบทดสอบ (Myers & McCauley, 1988 อ้างใน รวีวรรณ ศรีสุชาติ, 2540)

2. แบบประเมินตนเองสำหรับการพัฒนาอาชีพ เป็นแบบสำรวจเกี่ยวกับอัตชีวประวัติ (biodata) ของบุคคลเกี่ยวกับการศึกษา ทักษะ ประสบการณ์ทำงาน ความปรารถนาและเงื่อนไขที่พิจารณาในการทำงาน เป็นต้น

3. การสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง (semi-constructed interview) เป็นการสัมภาษณ์เชิงคุณภาพในประเด็นเกี่ยวกับทัศนคติที่มีต่อการเป็นผู้ตามในองค์การ ตลอดจนรายละเอียดที่สืบเนื่องจากผลทดสอบทางจิตวิทยา การวาดแผนที่ครอบครัว และการวิเคราะห์เหตุการณ์สำคัญ (The Critical-Incidents Technique: CIT) ซึ่งเป็นวิธีรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับพฤติกรรมการทำงานที่เกิดขึ้นจริงและบ่งชี้ถึงพฤติกรรมการทำงาน จากนั้นพฤติกรรม

เหล่านี้จะได้รับการจัดกลุ่มเป็นมิติต่างๆ (ชูชัย สมิติไกร, 2552) เพื่อความเข้าใจในพฤติกรรมและภูมิหลังของกลุ่มตัวอย่างที่เป็นกรณีศึกษา

การศึกษาในครั้งนี้ใช้วิธีวิทยาการวิจัยเชิงคุณภาพเพื่อสร้างภาพจำลองทางความคิด (conceptual model) สำหรับการอธิบายภาวะผู้ตามจากการทบทวนเอกสารและการถอดบทเรียนจากพฤติกรรมศึกษาที่เป็นกลุ่มตัวอย่างเชิงทฤษฎี (theoretical sampling) ร่วมกับการสุ่มตัวอย่างแบบบอกต่อ (snowball sampling) เพื่อเก็บข้อมูลและวิเคราะห์ตีความหมายของข้อมูลรายบุคคล จนกระทั่งสมมติฐานหนึ่งและข้อมูลอ้อมตัว จากนั้นจึงสรุปเป็นภาพจำลองทางความคิดเกี่ยวกับภาวะผู้ตามจากพฤติกรรมศึกษา

การเก็บข้อมูลเริ่มตั้งแต่วันที่ 13-21 มีนาคม 2556 จากผู้บริหารเจ็ดคนของเจ็ดองค์กรที่จดทะเบียนนิติบุคคลในประเทศไทยในฐานะบริษัทจำกัดและบริษัทมหาชนที่มีเครือข่ายทั่วประเทศ ในการทำแบบทดสอบ สัมภาษณ์ และพูดคุยเพื่อตรวจสอบความเข้าใจระหว่างผู้วิจัยและกรณีศึกษา ใช้เวลาระหว่าง 2-5 ชั่วโมง เฉลี่ยประมาณคนละ 3 ชั่วโมง

ทั้งนี้ ผู้วิจัยใช้วิธีการตรวจสอบสามเส้าด้านวิธีรวบรวมข้อมูล (methodological triangulation) ได้แก่ การทดสอบทางจิตวิทยา การใช้แบบประเมินตนเองสำหรับการพัฒนาอาชีพ และการสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง ร่วมกับการวิเคราะห์แบบข้ามกรณี (cross-case analysis) เพื่อเพิ่มความน่าเชื่อถือ (credibility) ของผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ผลการศึกษา

ผู้วิจัยใช้การวิเคราะห์เนื้อหา (content analysis) ตามประเด็นในมโนทัศน์ที่ได้จากการสรุปเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ ภาวะผู้ตาม สมรรถนะในการทำงาน ภูมิหลังทางจิตวิทยา ทัศนคติต่อภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชา ความพึงพอใจจากลักษณะของงาน การรับรู้บริบททางสังคม และผลการปฏิบัติงาน

กรณีศึกษา 1 คุณธนวิชัย (นามสมมติ) เพศชาย วัยกลางคน ดำรงตำแหน่งบริหารในสายงานพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ของบริษัทเกี่ยวกับการทำธุรกรรมทางการเงิน มีบุคลิกภาพแบบ INFP (The Idealist: Introverted iNtuitive Feeling Perceiving) คือ สนใจโลกภายในตนเอง เน้นจินตนาการ ตัดสินใจโดยให้ค่ากับความรู้สึกเป็นหลัก ดำเนินชีวิตยืดหยุ่นตามสถานการณ์ เป็นผู้ตามที่มีวิจาร์ณญาณ มีขอบเขตการทำงานชัดเจน และทุ่มเทเพื่อเป้าหมาย สมรรถนะในการทำงานเด่นในเรื่องการวิเคราะห์และการสื่อสารจูงใจ ความปรารถนาที่ต้องการทำให้สำเร็จในชีวิตการทำงาน คือ ได้สร้างโอกาสให้กับผู้อื่นมีโอกาสได้แสดงความรู้ความสามารถ และได้รับการยอมรับเป็นส่วนหนึ่งในสังคม มองตนเองว่ามีอุปนิสัยขยัน ร่าเริง มองโลกในแง่ดี แต่คิดมากและช่างเพื่อน มีภาพลักษณ์เป็นผู้นำความรู้และผู้ประสานงาน ใช้รูปแบบการปรับตัวในการทำงานแบบสมยอม (Placating) เช่นเดียวกับมารดาที่มีสัมพันธ์ภาพที่ดีต่อกัน ทำงานได้ดีกับผู้บังคับบัญชาที่มุ่งงานสูงแต่มุ่ง

สัมพันธ์ปานกลาง ภายใต้ลักษณะงานที่ท้าทายความสามารถ และให้อิสระในการกำหนดวิธีการทำงานตามเป้าหมาย มีเพื่อนร่วมงานที่สามัคคีช่วยเหลือเกื้อกูลและกล้าโต้แย้ง เพื่อการพัฒนาประเมินตนเองว่ามีความสำเร็จในการปฏิบัติงานระดับสูง งานหนักแต่มีความก้าวหน้าได้ช่วยเหลือผู้อื่นโดยได้รับคำตอบแทนและสถานภาพทางสังคมในระดับที่น่าพึงพอใจ

กรณีศึกษา 2 คุณรวีภา (นามสมมติ) เพศหญิง วัยกลางคน ดำรงตำแหน่งบริหารในสายงานควบคุมและพัฒนาคุณภาพของบริษัทเกี่ยวกับการแปรรูปวัตถุดิบในอุตสาหกรรม มีบุคลิกภาพแบบ ESTJ (The Guardian: Extraverted Sensing Thinking Judging) คือ มุ่งสนใจโลกภายนอก อยู่กับความจริงของปัจจุบัน ตัดสินใจโดยให้ค่ากับหลักการและเหตุผล ดำเนินชีวิตตามแบบแผนและกฎเกณฑ์ เป็นผู้ตามที่มีวิจารณญาณ ผูกพันกับเป้าหมายและองค์การ มีสมรรถนะในด้านการประยุกต์ทักษะที่หลากหลายมาใช้ในการปฏิบัติงาน มีความรับผิดชอบ ฉลาดปรับตัวเข้ากับคนได้ทุกรูปแบบ แต่มีความยากลำบากในการแสดงความรู้สึกโกรธหรือไม่เป็นมิตร มีภาพลักษณ์เป็นผู้ให้ความรู้และผู้ให้สัมฤทธิ์ ใช้รูปแบบการปรับตัวแบบสมยอม (Placating) เช่นเดียวกับมารดาที่สนิทสนมผูกพันกันมาก ทำงานได้ดีกับผู้บังคับบัญชาที่มุ่งงานสูงแต่มุ่งสัมพันธ์ปานกลาง ภายใต้ลักษณะงานที่ท้าทาย สำคัญและให้อิสระในการกำหนดวิธีการทำงานตามเป้าหมายที่ชัดเจน มีผู้ร่วมงานที่ร่วมกันสร้างเครือข่ายการเรียนรู้และพัฒนาตนเองเพื่อร่วมมือกันทำงาน ประเมินตนเองว่ามีความสำเร็จในการปฏิบัติงานระดับสูง โดยได้รับความมั่นคง การเติบโต และความภาคภูมิใจจากการทำงานในระดับที่น่าพึงพอใจ

กรณีศึกษา 3 คุณกรณัญญ์ (นามสมมติ) เพศหญิง วัยผู้ใหญ่ตอนต้น ดำรงตำแหน่งบริหารในสายงานพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของบริษัทเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์การเกษตร มีบุคลิกภาพแบบ INFP (The Idealist: Introverted iNtuitive Feeling Perceiving) มีบุคลิกภาพแบบ INFP (The Idealist: Introverted iNtuitive Feeling Perceiving) คือ สนใจโลกภายในตนเอง เน้นจินตนาการ ตัดสินใจโดยให้ค่ากับความรู้สึกเป็นหลัก ดำเนินชีวิตยืดหยุ่นตามสถานการณ์ เป็นผู้ตามที่มีวิจารณญาณ ผูกพันกับอุดมการณ์และภารกิจมากกว่าตัวบุคคล ยินยอมในสิ่งที่ถูกต้องอย่างเข้มแข็ง มักจะไม่อนุญาตให้ตัวเองอ่อนแอ มีสมรรถนะในด้านการบูรณาการต่อยอดความรู้ และมีจุดเด่นเชิงวิชาการในด้านการพัฒนาบุคลากร มีจุดต่อในด้านงานเอกสารและงานที่ต้องใช้ความละเอียดที่ซ้ำซากจำเจ มีภาพลักษณ์เป็นผู้สร้างสัมพันธ์ภาพและมีชีวิตชีวา เมื่อถูกต้อนให้จนมุมหรือถูกกระทบจุดประาะจะใช้รูปแบบการปรับตัวแบบโทษผู้อื่น (Blaming) เช่นเดียวกับมารดาซึ่งมีสัมพันธ์ภาพที่ดีต่อกัน ทำงานได้ดีกับผู้บังคับบัญชาที่มุ่งงานสูงแต่มุ่งสัมพันธ์ปานกลาง ภายใต้ลักษณะงานที่ท้าทาย มีคุณค่าและให้อิสระในการเลือกวิธีการทำงานตามเป้าหมาย มีผู้ร่วมงานที่ไม่ผูกพันทางอารมณ์มากนัก แต่ให้ความช่วยเหลือ

ร่วมมือกันทำงาน ประเมินตนเองว่ามีผลการทำงานเป็นที่น่าพอใจ ได้ใช้ความริเริ่มสร้างสรรค์ได้เชื่อมโยงสร้างความสัมพันธ์กับผู้อื่น และมีความภาคภูมิใจจากการเป็นส่วนหนึ่งขององค์การที่ดี

กรณีศึกษา 4 คุณอายุธ (นามสมมติ) เพศชาย วัยกลางคน ดำรงตำแหน่งบริหารในสายงานเกี่ยวกับการตลาดและการพัฒนาผลิตภัณฑ์ของบริษัทเกี่ยวกับสินค้าอุปโภคบริโภคในชีวิตประจำวัน มีบุคลิกภาพแบบ ENFP (The Inspirer: Extraverted iNtuitive Feeling Perceiving) คือ มุ่งสนใจโลกภายนอก เน้นจินตนาการ ตัดสินใจโดยให้ค่ากับความรู้สึกเป็นหลัก ดำเนินชีวิตยืดหยุ่นตามสถานการณ์ เป็นผู้ตามที่มีวิจารณญาณ มีศรัทธา และพยายามพัฒนางานตามภารกิจให้บรรลุเป้าหมาย สมรรถนะการทำงานเด่นในเรื่องการพูดสร้างแรงบันดาลใจและการคิดค้นหาสมมติฐานใหม่ๆ มีความปรารถนาในชีวิตการทำงาน คือ ความสำเร็จและเป็นที่ยอมรับในทางที่ดี มีภาพลักษณ์แห่งตนเป็นผู้สร้างวิสัยทัศน์ ใส่ใจดูแล และมองภาพรวมของงานได้ชัด แต่มีอารมณ์อ่อนไหวและทำงานไม่เป็นระบบ ส่วนใหญ่ใช้ภาวะผู้ตามในการรับฟังและสร้างทีม โดยสลับบทบาทมาเป็นผู้นำเมื่อพิจารณาแล้วว่าหน่วยงานขาดคนที่จะลุกขึ้นมาผลักดันให้ภารกิจดำเนินต่อไปได้ ใช้รูปแบบการปรับตัวแบบโทษผู้อื่น (Blaming) เน้นการใช้อำนาจต่อรองเช่นเดียวกับบิดาที่มีสัมพันธ์ภาพค่อนข้างห่างเหินต่อกัน ทำงานได้ดีกับผู้บังคับบัญชาที่มุ่งงานสูงแต่มุ่งสัมพันธ์ปานกลาง ภายใต้ลักษณะงานที่ให้อิสระในการกำหนดวิธีการทำงานตามเป้าหมายที่ชัดเจน มีเพื่อนร่วมงานที่มุ่งงาน ร่วมมือ และเป็นนักกลยุทธ์ ประเมินตนเองว่าประสบความสำเร็จในการปฏิบัติงาน มีความก้าวหน้า มีอนาคตที่ดี โดยได้รับคำตอบแทนและสถานภาพทางสังคมในระดับสูง

กรณีศึกษา 5 คุณภัทรภร (นามสมมติ) เพศหญิง วัยผู้ใหญ่ตอนต้น ดำรงตำแหน่งบริหารในสายงานการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของบริษัทเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์ในงานก่อสร้าง มีบุคลิกภาพแบบ ISFP (The Artist: Introverted Sensing Feeling Perceiving) สนใจโลกภายในตนเอง อยู่กับความจริงของปัจจุบัน ตัดสินใจโดยให้ค่ากับความรู้สึกเป็นหลัก ดำเนินชีวิตยืดหยุ่นตามสถานการณ์ เป็นผู้ตามที่มีวิจารณญาณและทุ่มเทเพื่อเป้าหมาย มีจุดเด่นเชิงวิชาการในด้านการรวบรวมข้อมูล การฝึกอบรม และทักษะการฟัง มีแรงจูงใจใฝ่สัมพันธสูง ชอบการทำงานเป็นทีม มองภาพลักษณ์ตนเองว่าเป็นผู้ประสานและประดับประดาผู้อื่น มีอุปนิสัยใฝ่รู้ ยินยอม โอนโยน แต่เครียดง่ายและไม่ยอมอ่อนข้อให้กับความไม่ถูกต้อง มักอยู่ในฐานะผู้ปฏิบัติตามคำสั่งมากกว่าผู้ออกคำสั่ง เมื่อประสบปัญหาจะใช้วิธีการปรับตัวแบบสอดคล้องกลมกลืน (Congruent) เช่นเดียวกับมารดาที่รักใคร่ผูกพันกันมาก ทำงานได้ดีกับเจ้านายที่มุ่งงานสูงแต่มุ่งสัมพันธ์ปานกลาง ภายใต้ลักษณะงานที่ให้อิสระในการเลือกวิธีการทำงานตามเป้าหมายที่วางไว้และบรรยากาศการทำงานที่ร่วมมือร่วมใจและเปิดเผยโปร่งใส ประเมินตนเองว่าประสบความสำเร็จในหน้าที่ที่ได้รับ

มอบหมายและมีผลตอบแทนที่น่าพึงพอใจ

กรณีศึกษา 6 คุณชัชฌู (นามสมมติ) เพศชาย วัยผู้ใหญ่ตอนต้น ดำรงตำแหน่งบริหารในสายงานการควบคุมคุณภาพของบริษัทผลิตเคมีภัณฑ์ มีบุคลิกภาพแบบ INTJ (The Scientist: Introverted iNtuitive Thinking Judging) สนใจโลกภายในตนเอง เน้นจินตนาการ ตัดสินใจโดยให้ค่ากับหลักการและเหตุผล ดำเนินชีวิตตามแบบแผนและกฎเกณฑ์ เป็นผู้ตามที่มีวิจรรย์ญาณ ผูกพันกับเป้าหมายมากกว่าตัวบุคคล มีจุดเด่นในด้านการคำนวณ การวิเคราะห์ การประยุกต์ใช้ การจับประเด็น ทักษะการใช้คอมพิวเตอร์ การสื่อสารจูงใจลูกทีม และการจัดการความขัดแย้ง มีจุดด้อยในด้านการควบคุมอารมณ์โกรธและทักษะการวางตัวกับผู้อื่นในสังคม ชอบตำแหน่งงานที่มีอำนาจตัดสินใจชัดเจน มองภาพลักษณ์ของตนเองว่าเป็นนักบริหารจัดการงานที่รับผิดชอบได้ดี ใช้ภาวะผู้นำมากกว่าผู้ตามซึ่งจะมีการปรับเปลี่ยนตามบริบทของผู้ร่วมงาน ณ ขณะนั้น เมื่อประสบปัญหาในการทำงานจะใช้การปรับตัวเองโทษผู้อื่น (Blaming) เช่นเดียวกับบิดาซึ่งมีสัมพันธภาพที่ค่อนข้างห่างเหิน ทำงานได้ดีกับเจ้านายที่มุ่งงานสูงแต่มุ่งสัมพันธ์ปานกลางในงานซึ่งให้อิสระที่จะเลือกวิธีการทำงานตามเป้าหมายที่วางไว้ ภายใต้บรรยากาศที่เปิดพื้นที่ให้กับความผิดพลาดและรับผิดชอบร่วมกัน ประเมินตนเองว่าประสบ

ความสำเร็จในหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย และมีผลตอบแทนที่น่าพึงพอใจในระดับสูง

กรณีศึกษา 7 คุณสาริศ (นามสมมติ) เพศชาย วัยผู้ใหญ่ตอนต้น ดำรงตำแหน่งบริหารในสายงานการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของบริษัทเกี่ยวกับยานยนต์ มีบุคลิกภาพแบบ ISTJ (The Duty Fulfiller: Introverted Sensing Thinking Judging) คือ สนใจโลกภายในตนเอง อยู่กับความจริงของปัจจุบัน ตัดสินใจโดยให้ค่ากับหลักการและเหตุผล ดำเนินชีวิตตามแบบแผนและกฎเกณฑ์ เป็นผู้ตามที่มีวิจรรย์ญาณและกระตือรือร้นเพื่อองค์การ มีจุดเด่นในด้านวิสัยทัศน์ การวางแผนและสร้างเครือข่าย อุปนิสัยมุ่งมั่น เจ้าเหตุผล และศรัทธาในตนเอง มีภาพลักษณ์เป็นนักประสานสัมพันธ์ ส่วนใหญ่อยู่ในบทบาทผู้ตามโดยจะสลับมาเป็นผู้ตามเมื่อผู้บังคับบัญชาระดับสูงขึ้นไปไม่สามารถปฏิบัติหน้าที่ มีสัมพันธภาพที่ดีกับบิดาและใช้กลไกการปรับตัวแบบใช้เหตุผล (Super Reasonable) เช่นเดียวกับบิดา ปฏิบัติงานได้ดีกับผู้บังคับบัญชาที่มุ่งงานสูงและมุ่งสัมพันธ์ปานกลาง ได้รับอิสระในการบริหารจัดการงานตามเป้าหมาย ที่ทำงานอยู่กันแบบพี่น้อง มีความโปร่งใสในการสื่อสาร ประเมินตนเองว่ามีความสำเร็จในการปฏิบัติงานระดับสูง โดยได้รับค่าตอบแทนและสถานภาพทางสังคมในระดับที่พึงพอใจ

ตารางที่ 2 ตารางสรุปเนื้อหาจากการวิเคราะห์แบบข้ามกรณี (cross-case analysis)

มโนทัศน์ (concepts)	สาระสำคัญที่สรุปได้จากกรณีวิเคราะห์ข้อมูล	1 คุณณวิชัย	2 คุณวิภา	3 คุณกรณัฐ	4 คุณอุษุฒ	5 คุณภัทรภร	6 คุณชัชฌู	7 คุณสาริศ
ภาวะผู้ตาม	การมีวิจรรย์ญาณ	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
	ความกระตือรือร้นเพื่อเป้าหมายระดับองค์การ	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
สมรรถนะในการทำงาน	ความรู้และทักษะที่จำเป็นกับตำแหน่งงาน	สูง	สูง	สูง	สูง	สูง	สูง	สูง
	ความต้องการที่แสวงหามากที่สุดในการทำงาน:							
	อำนาจ (Po) ความสำเร็จ (Ach)	Ach	Ach	Aff	Ach	Aff	Po	Aff
	ความสัมพันธ์ (Aff)							
	ภาพลักษณ์แห่งตน: เชิงบวก(+) เชิงลบ(-)	+	+	+	+	+	+	+
	อุปนิสัย							
ภูมิหลังทางจิตวิทยา (รูปแบบการปรับตัว)	การสลับบทบาทระหว่างผู้นำและผู้ตาม	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
	รูปแบบการปรับตัวของบิดา	B	B	SR	B	IR	B	SR
	สัมพันธภาพกับบิดา	เหนียวแน่น	ห่างเหิน	เหนียวแน่น	ห่างเหิน	เหนียวแน่น	ห่างเหิน	ห่างเหิน
	รูปแบบการปรับตัวในการทำงาน	P	P	B	B	C	B	SR
P = สมยอม B = โทษผู้อื่น SR= ใช้เหตุผล IR = เฉลไ C = สอดคล้องกลมกลืน	สัมพันธภาพกับมารดา	เหนียวแน่น	ห่างเหิน	เหนียวแน่น	ห่างเหิน	เหนียวแน่น	ห่างเหิน	ห่างเหิน
	รูปแบบการปรับตัวของมารดา	P	P	B	P	C	P	C

ตารางที่ 2 ตารางสรุปเนื้อหาจากการวิเคราะห์แบบข้ามกรณี (cross-case analysis) (ต่อ)

มโนทัศน์ (concepts)	สาระสำคัญที่สรุปได้จากกรณีวิเคราะห์ข้อมูล	1 คุณธนวิชัย	2 คุณวิภา	3 คุณกรณภูมิ	4 คุณอายุธ	5 คุณภัทราภร	6 คุณชัชฌา	7 คุณสาริต
ภาวะผู้นำ	มุ่งงาน	สูง	สูง	สูง	สูง	สูง	สูง	สูง
ของผู้บังคับบัญชา	มุ่งสัมพันธ์	กลาง	กลาง	กลาง	กลาง	กลาง	กลาง	กลาง
ลักษณะงานที่พึงพอใจ	งานที่มีเป้าประสงค์ชัดเจนและได้รับอิสระในการเลือกกลยุทธ์การทำงาน	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
การรับรู้บริบทสังคม	บรรยากาศการสนับสนุนและเกื้อกูล	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
ผลการปฏิบัติงาน	การประเมินผลการปฏิบัติงานของตนเอง	สูง	สูง	สูง	สูง	สูง	สูง	สูง
	รางวัลตอบแทนจากการทำงาน	พอใจ	พอใจ	พอใจ	พอใจ	พอใจ	พอใจ	พอใจ

วิจารณ์และสรุปผลการศึกษา

งานวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาภาวะผู้ตามของผู้บริหารในองค์กรธุรกิจ ในสามประเด็น คือ องค์ประกอบสำคัญของจิตลักษณะด้านภาวะผู้ตาม การก่อเกิดภาวะผู้ตามของผู้บริหารในองค์กรธุรกิจ และภาพจำลองทางความคิดสำหรับการอธิบายภาวะผู้ตาม ซึ่งสามารถสรุปและอภิปรายเป็นข้อเสนอจากการวิเคราะห์ผลการวิจัยได้ดังรายละเอียดต่อไปนี้

(1) ภาวะผู้ตามประกอบด้วยมิติด้านการคิดอย่างมีวิจารณญาณและความกระตือรือร้นเพื่อเป้าหมายระดับองค์กร

ผลการศึกษาสอดคล้องลงรอยกับการศึกษาของ Kelley (1992) ซึ่งพบว่าผู้ตามที่เป็นแบบอย่างหรือผู้ตามที่เป็นดาวเด่น เป็นผู้ตามในอุดมคติที่ประกอบด้วยคุณลักษณะสองมิติ คือ มิติของ “วิจารณ์ญาณอิสระในการทำงาน” (independent, critical thinking) และมิติของ “ความกระตือรือร้น” (active behavior) บุคคลประเภทนี้จะมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ เอื้ออำนวยให้เกิดการบรรลุถึงความต้องการและผลประโยชน์ที่พึงได้ของเพื่อนร่วมงาน ผู้นำและองค์กร อีกทั้งยังกล้าที่จะมองการณ์ไกลเพื่อพัฒนา แม้จะต้องเกิดการยื้อแย่งกับผู้นำในบางครั้งก็ตาม

(2) ปัจจัยในการก่อรูปภาวะผู้ตาม ได้แก่ ภูมิหลังทางจิตวิทยาและสมรรถนะในการทำงาน

(2.1) ภูมิหลังทางจิตวิทยาที่มีอิทธิพลต่อภาวะผู้ตาม คือ รูปแบบการปรับตัวตั้งแต่วัยเด็กที่ให้ความสำคัญกับบริบท โดยมีต้นแบบจากบิดาหรือมารดา ทั้งนี้ไม่มีผู้บริหารคนใดที่มีสัมพันธภาพแบบป่วนรุนแรงหรือเกลียดชังบิดามารดา ทั้งนี้ในทฤษฎีจิตวิเคราะห์ที่มีความเชื่อว่า ปฏิสัมพันธ์กับผู้ปกครองในวัยเด็ก รูปแบบพฤติกรรม การปรับตัวเพื่อให้มีชีวิตรอด (the survival stances) ตามหลักการเฉพาะของแนวคิดซาตียร์ โมเดล (Satir et al., 1991) เป็นวิธีการที่บุคคลเรียนรู้และรับมือกับความกดดัน เพื่อให้ตนเองอยู่รอดโดยเรียนรู้มาจากครอบครัวในวัยเด็กและใช้

เป็นรูปแบบการตอบสนองต่อปัญหาในแบบซ้ำ ๆ เพื่อให้ตัวเองปลอดภัย จนกระทั่งกลายเป็นพฤติกรรมอัตโนมัติที่เลือกมาใช้รับมือกับปัญหาที่เกิดขึ้นในการทำงาน

(2.2) ผู้บริหารสมรรถนะสูงมีการพัฒนาตนเองตลอดเวลาเพื่อให้มีความรู้และทักษะที่จำเป็นกับภารกิจ โดยมีอุปนิสัยสอดคล้องกับตำแหน่งงาน มีภาพลักษณ์แห่งตนในเชิงบวก ตลอดจนมีการสลับทบาทรหว่างผู้นำและผู้ตามซึ่งเกิดจากการวินิจฉัยบริบทด้านผู้ร่วมงาน ณ ขณะนั้น ซึ่งพบว่ากลุ่มตัวอย่างมีการพัฒนาตนเองอยู่เสมอเพื่อให้มีสมรรถนะเหมาะสมกับตำแหน่ง โดยสามารถเป็นได้ทั้งผู้นำและผู้ตาม เนื่องจากภาวะผู้นำและภาวะผู้ตามมีคุณสมบัติที่คล้ายคลึงกันค่อนข้างมาก แต่ประเด็นสำคัญที่สามารถจำแนกภาวะผู้ตามออกจากภาวะผู้นำ คือ การไม่ได้ครอบครองอำนาจตัดสินใจอย่างเบ็ดเสร็จในฐานะผู้บังคับบัญชา และไม่ปรารถนาที่จะดำรงสถานะโดดเด่นในฐานะผู้นำองค์กร ดังที่ Carsten et al. (2010) ได้ใช้วิธีวิจัยเชิงคุณภาพเพื่อศึกษาโครงสร้างทางสังคมของภาวะผู้ตาม จนกระทั่งเกิดการประมวลมโนทัศน์ของภาวะผู้ตามว่าเป็น ‘ผู้นำจากเบื้องล่าง’ (upward leadership) เนื่องจากภาวะผู้ตามเป็นบทบาทสัมพันธ์ที่ผู้ตามมีความสามารถที่จะมีอิทธิพลต่อผู้นำ ทั้งยังสนับสนุนให้เกิดการพัฒนาและบรรลุถึงเป้าประสงค์ของกลุ่มและองค์กร อันเป็นปฐมเหตุของอิทธิพลในลำดับชั้นการบังคับบัญชาจากล่างสู่บน (hierarchically upwards influence)

(3) เงื่อนไขด้านองค์การที่สามารถดึงศักยภาพการปฏิบัติงานของผู้ตามได้มากที่สุด คือ ภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชาบริบททางสังคมในที่ทำงาน และลักษณะของงานที่ได้รับมอบหมาย

(3.1) ผู้นำที่มุ่งงานสูงแต่มุ่งสัมพันธ์ปานกลางสามารถดึงศักยภาพการปฏิบัติงานของผู้ตามได้มากที่สุด ซึ่งข้อมูลที่ค้นพบในการวิจัยครั้งนี้เป็นมุมมองที่แตกต่างจากทฤษฎีภาวะผู้นำที่มุ่งเน้นว่าผู้นำที่ดีควรมีลักษณะมุ่งงานสูงและมุ่งสัมพันธ์สูง (Aamodt, 2007) แต่เมื่อพิจารณาจากความซับซ้อนขององค์การในสังคมยุคหลังสมัยใหม่ (post-

modern) ที่ผู้นำและผู้ตามจำเป็นต้องร่วมมือกันบริหารจัดการกับความเปลี่ยนแปลงและความหลากหลาย ภายใต้เขตแดนเชิงจิตวิทยา ทั้งในระดับจิตสำนึกและระดับจิตใต้สำนึก (Greyvenstein & Cilliers, 2012) ผู้นำที่มุ่งงานสูงและสร้างสัมพันธ์ภาพในระดับปานกลาง จะให้อิสระแก่ผู้ตามในการคิดอย่างมีวิจารณญาณและเอื้อให้เกิดความผูกพันกับเป้าหมายหรือองค์การมากกว่าที่จะถูกครอบงำจากผู้นำที่มีสัมพันธ์ภาพแบบผูกพันใกล้ชิดในระดับบุคคล

(3.2) **บริบททางสังคมที่ส่งเสริมภาวะผู้ตามที่มีประสิทธิผล** คือ บรรยากาศการสนับสนุนและการเกื้อกูลในที่ทำงาน

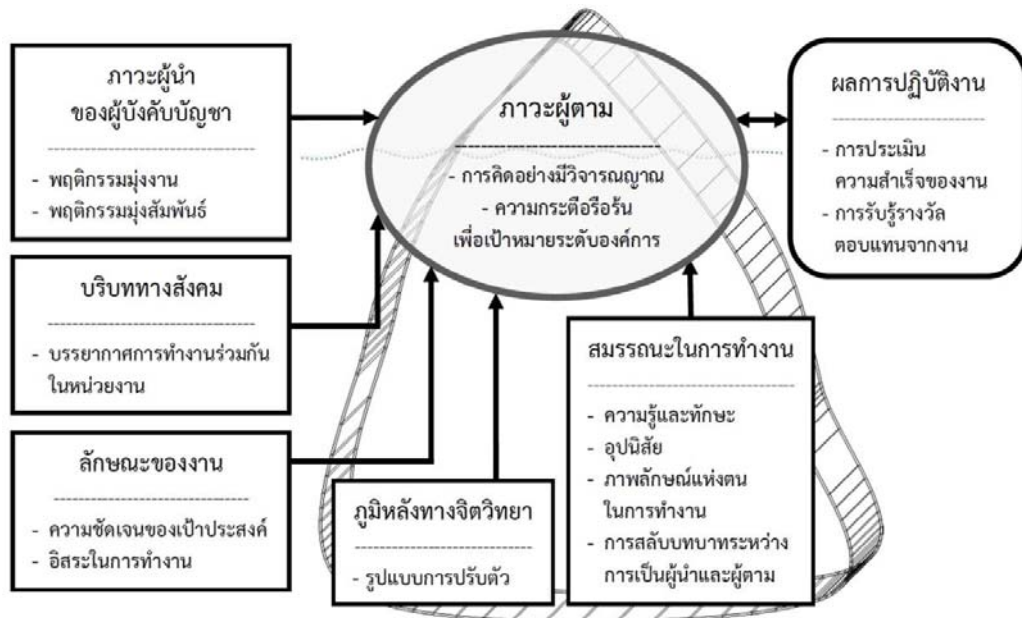
ข้อมูลที่ค้นพบเกี่ยวกับบริบททางสังคมที่มีอิทธิพลทางบวกต่อภาวะผู้ตามที่มีประสิทธิผลในการวิจัยครั้งนี้ สอดคล้องกับการศึกษาของ Blackshear (2004) ซึ่งทำการวิจัยเชิงสำรวจพบว่า บรรยากาศการทำงานที่ดีขององค์การและเพื่อนร่วมงานที่ทำงานเป็นทีม จะทำให้พนักงานปฏิบัติงานได้ดี ในขณะที่วัฒนธรรมองค์การแบบขาดการติดต่อสื่อสารและบริบทของงานที่ไม่พึงประสงค์ เป็นเงื่อนไขด้านองค์การที่บั่นทอนผลการปฏิบัติงานของผู้ตาม

(3.3) **ลักษณะงานที่ส่งเสริมภาวะผู้ตามที่มีประสิทธิผล** คือ งานที่มีเป้าประสงค์ชัดเจนและได้รับอิสระในการตัดสินใจเกี่ยวกับกลยุทธ์การทำงาน จากข้อค้นพบในงานวิจัยครั้งนี้ที่ปรากฏว่า ภาวะผู้ตามประกอบด้วยมิติด้านการคิดอย่างมีวิจารณญาณและความกระตือรือร้นเพื่อเป้าหมายระดับองค์การ ดังนั้น ลักษณะงานที่สอดคล้องและเอื้อให้เกิดภาวะผู้ตามที่มีประสิทธิผลมากที่สุด คือ งานที่ได้รับอิสระในการตัดสินใจโดยใช้วิจารณญาณของผู้ปฏิบัติงานเองในการเลือกวิธีการทำงาน โดยมีเป้าประสงค์ที่ชัดเจน

เพื่ออำนวยความสะดวกสู่เป้าหมายนั้น
(4) **กลุ่มตัวอย่างรับรู้ว่าตนเองเป็นผู้ตามที่มีประสิทธิผล** ซึ่งสัมพันธ์กับการประเมินผล การปฏิบัติงานของตนเองว่าอยู่ในระดับสูงและได้รับรางวัลตอบแทนที่น่าพึงพอใจ

จากทฤษฎีสองปัจจัยของ Herzberg (1966 cited in Aamodt, 2007) ผลสัมฤทธิ์เป็นปัจจัยจูงใจให้พัฒนางาน ในขณะที่รางวัลตอบแทนเป็นปัจจัยป้องกันมิให้บุคลากรลาออกจากงาน การปฏิบัติงานตามคำสั่งและนโยบายอย่างมีประสิทธิภาพในฐานะผู้ตามสมรรถนะสูง ก่อให้เกิดผลตอบรับที่ดีจากการทำงาน และการรับรู้ผลการปฏิบัติงานในเชิงบวกที่ผันตรงกับรางวัลตอบแทนที่น่าพึงพอใจก็จะกลับเป็นปัจจัยจูงใจให้ผู้ปฏิบัติงานพัฒนาตนเองให้มีประสิทธิผลยิ่งขึ้นไป จนทำให้ผลการปฏิบัติงานโดยรวมขององค์การอยู่ในระดับสูงตามไปด้วย ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Aliabadzadeh (2009) ที่ทำการศึกษาบุคลากรจำนวน 208 คนจากหลากหลายองค์การในมาเลเซีย พบความสัมพันธ์เชิงบวกอย่างมีนัยสำคัญระหว่างบทบาทการเป็นผู้ตามกับผลการปฏิบัติงานโดยรวมขององค์การ โดยมีข้อสังเกต คือ บทบาทการเป็นผู้ตามกับจิตลักษณะด้านภาวะผู้ตามสามารถร่วมกันพยากรณ์ผลการปฏิบัติงานขององค์การได้ในระดับสูง

ข้อค้นพบเกี่ยวกับองค์ประกอบสำคัญของจิตลักษณะด้านภาวะผู้ตาม และเงื่อนไขปัจจัยในการก่อเกิดภาวะผู้ตามของผู้บริหารในองค์การธุรกิจ สามารถสรุปเป็นภาพจำลอง ทางความคิดสำหรับการอธิบายภาวะผู้ตามได้ดังรูปที่ 1



รูปที่ 1 ภาพจำลองทางความคิดเกี่ยวกับเงื่อนไขปัจจัยและการก่อรูปของภาวะผู้ตามในผู้บริหารองค์การธุรกิจไทย

“ภาวะผู้ตาม” เป็นจิตลักษณะสำคัญสำหรับผู้บริหาร และผู้ปฏิบัติงานทุกระดับ แต่ทฤษฎีและการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับภาวะผู้ตามยังมีอยู่ในจำนวนน้อยทั้งในระดับประเทศและในระดับสากล ผู้วิจัยจึงได้เริ่มศึกษาจากฐานคิดปรากฏการณ์นิยม (phenomenology) โดยอาศัยระเบียบวิธีวิจัยเชิงคุณภาพแบบพหุกรณีในผู้บริหารองค์การธุรกิจไทย จนกระทั่งสรุปเป็นภาพจำลองทางความคิดได้ว่า ผลการปฏิบัติงานเป็นตัวแปรที่สัมพันธ์กับภาวะผู้ตาม โดยภาวะผู้ตามมีสององค์ประกอบ คือ การคิดอย่างมีวิจาร์ณญาณและความกระตือรือร้นเพื่อเป้าหมายระดับองค์การ ซึ่งภาวะผู้ตามนี้มีการก่อรูปโดยอาศัยปัจจัยภายในตัวบุคคล ได้แก่ ภูมิหลังทางจิตวิทยาในด้านรูปแบบการปรับตัว ร่วมกับสมรรถนะในการทำงานที่ประกอบด้วยความรู้ ทักษะ อุปนิสัย ภาพลักษณ์แห่งตน ตลอดจนการสลับบทบาทระหว่างความเป็นผู้นำและผู้ตาม โดยมีเงื่อนไขด้านองค์การที่ส่งผลต่อภาวะผู้ตาม คือ ภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชาในด้านการมุ่งงานและมุ่งสัมพันธ์ บริบททางสังคมในด้านบรรยากาศการทำงานร่วมกันในหน่วยงานและลักษณะของงานในด้านความชัดเจนของเป้าประสงค์และอิสระในการทำงาน ภาพจำลองทางความคิดที่ได้จากผลการวิจัยครั้งนี้สามารถเป็นกรอบแนวคิด (conceptual framework) ในการสร้างสามัญการโดยใช้ระเบียบวิธีวิจัยเชิงปริมาณ สำหรับต่อยอดองค์ความรู้เพื่อเสนอกระบวนการที่เหมาะสมสำหรับพัฒนาภาวะผู้ตามในองค์การธุรกิจต่อไป

กิตติกรรมประกาศ

งานวิจัยครั้งนี้เป็นส่วนหนึ่งของคุณฐิณีพนธ์เรื่อง “ภาวะผู้ตาม: จิตลักษณะของผู้บริหารในองค์การธุรกิจ” ซึ่งผู้วิจัยได้รับทุนจากมหาวิทยาลัยนเรศวร ในการศึกษาปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาบริหารศาสตร์ วิชาเอกการศึกษาเพื่อบริหารทรัพยากรมนุษย์ ณ วิทยาลัยบริหารศาสตร์ มหาวิทยาลัยแม่โจ้ โดยมี รศ.ดร.เฉลิมชัย ปัญญาดี เป็นประธานกรรมการที่ปรึกษา ร่วมกับ อ.ดร.สมคิด แก้วทิพย์ ผศ.ดร.อภิชาติ ไตรแสง และดร.เมธี วงศ์วิระพันธ์ เป็นกรรมการที่ปรึกษา ขอกราบขอบพระคุณผู้บริหารทุกท่านที่กรุณาสละเวลาร่วมเป็นกรณีศึกษาและคอยช่วยเหลือ ให้กำลังใจผู้วิจัยตลอดมาแม้ไม่อาจเอ่ยนาม และขอขอบคุณผู้ช่วยวิจัยที่ติดตามดูแลในเรื่องความพร้อมของเอกสารการเดินทางไกลในหลายภาค หลายจังหวัด เพื่อรวบรวมข้อมูล ถ่ายภาพ ตลอดจนฉบับที่ก่เสี้ยน จนกระทั่งงานวิจัยครั้งนี้เสร็จสิ้นสมบูรณ์

เอกสารอ้างอิง

ชูชัย สมितिไกร. (2552). *การสรรหา การคัดเลือก และการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

เต็มศักดิ์ คทวณิช. (2546). *จิตวิทยาทั่วไป*. กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดดูเคชั่น.

ทรงกลด เจริญศรี และ มาริสา ไกรฤกษ์. (2550). ความสัมพันธ์ระหว่างสติปัญญาทางอารมณ์กับภาวะผู้นำและภาวะผู้ตามของพยาบาลวิชาชีพโรงพยาบาลทั่วไป เขต 11 ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ กระทรวงสาธารณสุข. *วารสารวิจัย มข.* (บศ.) 7(2), 70-82.

พรจันทร์ เทพพิทักษ์. (2548). *ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้าหอผู้ป่วย ภาวะผู้ตามที่มีประสิทธิผลของพยาบาลประจำการ กับประสิทธิผลของหอผู้ป่วยตามการรับรู้ของพยาบาลประจำการ โรงพยาบาลรัฐ กรุงเทพมหานคร*. กรุงเทพฯ: วิทยานิพนธ์ปริญญาโท, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

พริ้มเพรา ดิษยวานิช. (2544). *การวาดภาพเพื่อการประเมินและการรักษา: Drawings for Assessment and Therapy*. เชียงใหม่: โรงพิมพ์แสงศิลป์.

รวีวรรณ ศรีสุชาติ. (2540). *การพัฒนามาตรวัดบุคลิกภาพของไมเยอร์ บริจิส ฟอรัมจี ฉบับภาษาไทย เพื่อศึกษาเปรียบเทียบบุคลิกภาพของผู้ให้การศึกษาในโรงเรียนและผู้ทำหน้าที่ให้บริการปรึกษาจากวิชาชีพให้ความช่วยเหลืออื่น ๆ*. กรุงเทพฯ: วิทยานิพนธ์ปริญญาโท, มหาวิทยาลัยรามคำแหง.

รังสรรค์ ประเสริฐศรี. (2548). *พฤติกรรมองค์การ (Organization Behavior): แบบทดสอบ & การประยุกต์ใช้ทฤษฎีพฤติกรรมองค์การ [Test and Organizational Behavior (OB) application]*. ฉบับปรับปรุงใหม่. กรุงเทพฯ: ธรรมสาร.

ลดาวลัย ปฐมชัยคุปต์. (2545). *ความสัมพันธ์ระหว่างการใช้ภาษาในการจูงใจของหัวหน้าหอผู้ป่วย การทำงานเป็นทีม การพยาบาล ภาวะผู้ตามที่มีประสิทธิผลของพยาบาลประจำการกับประสิทธิผลของหอผู้ป่วยโรงพยาบาลศูนย์*. กรุงเทพฯ: วิทยานิพนธ์ปริญญาโท, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

ศรีเรือน แก้วกังวาล. (2547). *จิตวิทยาพัฒนาการชีวิตทุกช่วงวัย* (พิมพ์ครั้งที่ 6). กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

ติระ จุลานนท์. (2551). *แบบภาวะผู้ตามของข้าราชการทหารชั้นสัญญาบัตร ชั้นยศพันตรีหรือเทียบเท่าและต่ำกว่าในสำนักนโยบายและแผนกลาโหม*. ชลบุรี: ปัญหาพิเศษปริญญาโท, มหาวิทยาลัยบูรพา.

- สถาบันไทยพัฒนา มูลนิธิบูรณะชนบทแห่งประเทศไทย ในพระบรมราชูปถัมภ์. (2555). Benefit Corp องค์กรธุรกิจยุคใหม่. สืบค้นเมื่อ 12 กุมภาพันธ์ 2556, จาก <http://thaicsr.blogspot.com/2012/03/benefit-corp.html>
- สิริอร วิชาวุธ. (2549). *จิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การเบื้องต้น* (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์. (2548). *ภาวะผู้นำ ทฤษฎีและปฏิบัติ: ศาสตร์และศิลป์สู่ความเป็นผู้นำที่สมบูรณ์*. ฉบับปรับปรุงครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ: วิรัตน์ เอ็ดดุกะชัย.
- Aamodt, M. G. (2007). *Industrial/Organizational Psychology: An Applied Approach* (5th ed.). California: Thomson Wadsworth.
- Agho, A. (2009). Perspectives of senior-level executives on effective followership and leadership. *Journal of leadership and Organizational Studies*, 16(2), 159-166.
- Aliabadizadeh, S. (2009). *An Examination of Followership Traits in Iranian Small Firm Performance*. Master thesis, Universiti Utara Malaysia.
- Baker, S. D., Mathis, C. J. & Stites-Doe, S. (2011). An Exploratory Study Investigating Leader and Follower Characteristics at U.S. Healthcare Organizations. *Journal of Managerial*, 23(3), 341-363.
- Bjugstad, K., Thach, E. C., Thompson, K. J. & Morris, A. (2006). A fresh look at followership: A model for matching followership and leadership styles. *Journal of Behavioral and Applied Management*, 7(3), 304-319.
- Blackshear, P. B. (2004). The Followership Continuum: A Model for Increasing Organizational Productivity. *The Innovation Journal*, 9(1), 1-16. Retrieved April 24, 2012, from <https://www.innovation.cc/discussion-papers/blackshear-emp.pdf>
- Cardwell, M. (2009). Chapter 3: The psychodynamic approach. *Complete Companions: AS Student Book for WJEC Psychology*. Dublin: Folens Publishers.
- Carsten, M., Uhl-Bien, M., West, B., Patera, J. & McGregor, R. (2010). Exploring social constructions of followership: A qualitative study. *Leadership Quarterly*, 21, 543-562.
- Ciulla, J. B. (2003). *The Ethics of Leadership*. California: Thompson Wadsworth.
- Crossman, B. & Crossman, J. (2011). Conceptualising followership – a review of the literature. *Leadership*, 7(4), 481-497.
- Greyvenstein, H. & Cilliers, F. (2012). Followership's experiences of organisational leadership: A systems psychodynamic perspective. *SA Journal of Industrial Psychology*, 38(2), 1-10. Retrieved February 6, 2013, from <http://dx.doi.org/10.4102/sajip.v38i2.1001>
- Gronn, P. (1998). 'Our playmates': The culture of teaming in a human resource management unit. *Leading and Managing*, 4(4), 294-318.
- Jordan, J. P. (2009). *An Investigation of Exemplary Acts of Followership: A Multiple Case Study Design*. Doctoral dissertation, Minnesota: University of St. Thomas.
- Kellerman, B. (2008). *Followership: How Followers are Creating Change and Changing Leaders*. Massachusetts: Harvard Business Press.
- Kelley, R. (1992). *The Power of Followership: How to create leaders people want to follow and followers who lead themselves*. New York: Doubleday.
- Marion, R. & Uhl-Bien, M. (2001). Leadership in complex organizations. *The Leadership Quarterly*, 12(4), 389-418.
- Naresuan University Library – One Search. (2013). "Followership". Retrieved January 30, 2013, from [http://ehis.ebscohost.com/eds/results?sid=29daeb57-3ce9-43ab-8c6c-77dc44ca1395%40sessionmgr13&vid=4&hid=23&bquery=TI+\(followership\)&bdata=JnR5cGU9MCZzaXRIPWVkey1saXZl](http://ehis.ebscohost.com/eds/results?sid=29daeb57-3ce9-43ab-8c6c-77dc44ca1395%40sessionmgr13&vid=4&hid=23&bquery=TI+(followership)&bdata=JnR5cGU9MCZzaXRIPWVkey1saXZl)
- Potter, E. & Rosenbach, W. (2006). Followers as partners: The spirit of leadership. In W. Rosenbach & R. Taylor (eds.). *Contemporary Issues in Leadership*. Colorado: Westview.
- Rost, J. C. (1993). *Leadership for the Twenty-First Century*. New York: Praeger.

Russell, M. (2003). Leadership and followership as a relational process. *Educational Management and Administration*, 31(2), 145-158.

Satir, V., Banmen, J., Gerber, J. & Gomori M. (1991). *The Satir model: family therapy and beyond*. California: Science and Behavior Books.

Seelay, T. A. (2006). *The Impact of Followership Dimensions on Affective Commitment and In-Role and Extra-Role Performance*. Doctoral dissertation, California: Alliant International University.