

ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้: มุมมองใหม่ของภาวะผู้นำทางการศึกษา

The servant leadership: New paradigm in educational leadership

ดร.สมุทรา ชำนาญ *

บทคัดย่อ

ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ เป็นแนวคิดที่ กรีนลีฟ ได้นำเสนอเมื่อปี 1970 โดยมีจุดเน้นที่บทบาทในการนำ โดยให้การสั่งการให้น้อยที่สุดและผู้รับใช้เพิ่มบทบาทการเป็นผู้ให้บริการแก่ผู้ตามมากขึ้น กรีนลีฟชี้ให้เห็นโมทัศน์ของภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ว่า เป็นการเปลี่ยนแปลงไปสู่วัฒนธรรมใหม่ โดยสร้างสภาพแวดล้อมภาวะผู้นำในเชิงบวก ประสิทธิภาพและผลของการนำโดยนำเสนอคุณลักษณะ 10 ประการของภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้

คำสำคัญ ภาวะผู้นำ, ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้

Abstract.

Servant Leadership was created by Robert K. Greenleaf in 1970. The core basis of servant leadership is that the least with directing other people and more to do with serving them. The concept of servant leadership is to change the culture of leadership by creating a positive leadership environment, experience, and result toward ten characteristics of servant Leadership.

Keywords: Leadership, Servant Leadership

การเปลี่ยนแปลงในโลกยุคปัจจุบันที่ก้าวเข้าสู่กระแสโลกาภิวัตน์ (Globalization) ส่งผลให้การบริหารองค์การไม่ว่าจะเป็นภาครัฐหรือเอกชนต่างก็ต้องปรับตัว โดยเฉพาะอย่างยิ่งในประเด็นที่เกี่ยวกับภาวะผู้นำในยุคแรกๆ เราชอบรับกันว่าผู้นำคือเจ้านาย (Leader as bosses) ซึ่งเป็นผลสืบเนื่องมาจากโครงสร้างองค์การที่มีลักษณะที่เป็นไปตามลำดับชั้น (Hierarchies) ที่มีรูปแบบการบริหารแบบปิรามิด (Pyramid shape) การตัดสินใจสั่งการอยู่ที่ผู้บริหารสูงสุดเป็นหลัก แต่ในปัจจุบันองค์การส่วนใหญ่มีการบริหารที่เน้นการกระจายอำนาจ (Empowerment) มีลักษณะโครงสร้างองค์การแบบแบนราบ (Flat Organization) ดังนั้นแนวคิด

* อาจารย์ประจำศูนย์นวัตกรรมการบริหารและผู้นำทางการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา

ภาวะผู้นำในองค์การตามรูปแบบเดิมจึงไม่สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ (servant Leadership) จึงเป็นแนวคิดหนึ่งที่ได้รับการเสนอและแพร่หลายขึ้นมากในปัจจุบัน

กรีนลีฟ (Greenleaf, 2003) เป็นบุคคลที่ยืนยันว่าผู้นำที่ดีนั้นควรมีความเชื่อตามแนวทางภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ (Servant Leadership) ซึ่งเป็นรูปแบบหนึ่งของแนวคิดภาวะผู้นำแนวใหม่ (new paradigms of Leadership) ของการศึกษาภาวะผู้นำ เป็นความพยายามที่จะปฏิรูปความเชื่อที่ว่าผู้นำไม่ใช่เจ้านาย แต่ผู้นำคือผู้รับใช้ (Leaders are not bosses, but leaders are servants) กรีนลีฟ (Greenleaf) ยังเชื่อว่า หากผู้นำต้องการเป็นหนึ่งในใจของผู้ตาม ผู้นำต้องเป็นผู้ให้บริการแก่ผู้ตาม (If you want the first among them, Serve them first) นับเป็นเรื่องที่ค่อนข้างปรับเปลี่ยนวิธีคิดแบบผกผันเกี่ยวกับภาวะผู้นำเป็นอย่างมาก ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ จึงนำทำความเข้าใจ และหาแนวทางในการประยุกต์ใช้ในองค์การทางการศึกษา

ความหมายของภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ (Servant Leadership)

กรีนลีฟ (Greenleaf) เป็นบุคคลแรกที่นำเสนอแนวคิดภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ ในงานเขียนชื่อ The Servant as Leader เมื่อปี 1970 ซึ่งพยายามทำความเข้าใจโดยการเริ่มต้นจากการตั้งประเด็นคำถามว่า ผู้นำแบบผู้รับใช้หมายถึงใคร ทั้งนี้ กรีนลีฟ (Greenleaf) ชี้ให้เห็นว่า การเป็นผู้นำแบบผู้รับใช้มีจุดเริ่มต้นจากการที่ผู้นำมีแนวคิดที่มุ่งการให้บริการหรือการเป็นผู้รับใช้มาก่อน นั่นหมายความว่า ความคิด ความรู้สึก และเจตคติต่างๆ เกี่ยวกับงานบริการมาจากภายในตัวผู้นำก่อนเสมอ

มีคำสองคำที่ควรทำความเข้าใจได้แก่คำว่า slave และ servant กล่าวคือการเป็น slave นั้นจะตอบสนองต่อความต้องการ (wants) ระดับต้นๆ ของบุคคล แต่ servant จะทำการตอบสนองต่อจิตสำนึก กับความต้องการ (needs) ของคน ทั้งนี้ความต้องการของบุคคลในองค์การมีหลายระดับ เริ่มต้นคือ ความต้องการในระดับต้นไม่ใช่ความต้องการจำเป็นสำหรับบุคคล หากได้รับการตอบสนองแล้ว ไม่สามารถจะสร้างแรงจูงใจให้แก่ผู้ตามได้อย่างเต็มที่ ส่วนการตอบสนองความต้องการที่เป็น ความต้องการจำเป็นหากผู้ตามได้รับการตอบสนองแล้วจะเป็นสิ่งที่สร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานได้อย่างเต็มที่ และในการกระทำอะไรก็แล้วแต่ก็ต้องอาศัยเวลาในการพิสูจน์การกระทำ โดยระยะเวลาที่ยาวนั้นมีความศรัทธาเป็นตัวเชื่อมในกาลเวลานั้นๆ

กรีนลีฟ (Greenleaf) จึงมองว่า ทุกสิ่งทุกอย่างเริ่มต้นจากตัวของผู้นำแต่ละคนเองไม่ว่าจะเป็นความดีหรือความชั่วนั้นล้วนเกิดมาจากองค์ประกอบของ ความคิด การรับรู้ เจตคติและการกระทำของบุคคล ล้วนก่อตัวจากภายในของบุคคล ดังนั้นในฐานะของผู้นำ นั้นจำเป็นต้องมีแรงบันดาลใจเกิดขึ้นจากภายในก่อนต่อจากนั้นก็คือการพยายามกระทำสิ่งนั้นให้ประสบความสำเร็จต่อไป

เมื่อบุคคลมีความคิด ความเชื่อที่จะกระทำสิ่งใดแล้ว สิ่งก็ตามมา คือเป้าหมาย (goal) อันได้แก่ สิ่งที่ต้องการให้มี หรือ ความฝัน ความนึกคิด ความต้องการ และเป็นแรงขับเคลื่อนที่ทำให้ทุกสิ่งเป็นไปตามที่วางไว้ทุกๆ ความสำเร็จเริ่มต้นที่เป้าหมาย (goal) และผู้นำที่ดีนั้นจะกระทำให้เกิดความสำเร็จต่อเมื่อเป้าหมายที่ตั้งไว้บรรลุตามนั้นแล้ว ดังนั้นบทบาทหน้าที่ของผู้นำในลำดับถัดไปก็คือ การพยายามหาคำตอบให้พบว่าอะไรคือสิ่งที่ควรพยายามทำต่อไป

จากแนวคิดต่างๆ ที่กล่าวมา กรีนลีฟ (Greenleaf, 2003, p.17) จึงประมวลสรุปนิยามของภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ว่าหมายถึง ผู้นำที่มีความรู้สึกโดยธรรมชาติที่มีความต้องการให้บริการและมุ่งให้บริการเป็นลำดับแรก

ส่วน เพจและวอง (Page & Wong, 2009) ให้นิยามของภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ว่า หมายถึง ผู้นำที่มีเจตคติในการแสวงหาความรับผิดชอบเท่าๆ กับรูปแบบในการนำ ผู้นำแบบผู้ให้บริการจะรับผิดชอบต่อความจริงเพื่อแสวงหาแนวทางกระตุ้นให้ผู้ตามปฏิบัติงานเพื่ออนาคตขององค์กร

แดฟท์ (Daft, 2002, p.214) นิยามไว้ว่า ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้หมายถึง ผู้นำที่สามารถมองข้ามประโยชน์ส่วนตนเพื่อให้ได้มาซึ่งสิ่งที่ผู้ตามต้องการ มีพฤติกรรมที่คอยช่วยเหลือผู้อื่นให้พัฒนาและเกิดความเจริญงอกงาม ตลอดจนการให้โอกาสผู้อื่นได้ก้าวหน้า เป้าหมายสำคัญของภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้คือการทำให้นักลอื่นประสบความสำเร็จนั่นเอง

ดังนั้น ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ จึงเป็นภาวะผู้นำที่มีพื้นฐานเจตคติที่ต้องการเป็นผู้ให้บริการกับบุคคลอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง เป็นพฤติกรรมของผู้นำที่วางตนในฐานะเพื่อนร่วมงาน คอยอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงานในองค์กรและพร้อมเสมอที่จะเข้าไปแก้ไขปัญหาของเพื่อนร่วมงานด้วยความเต็มใจ

องค์ประกอบหลักของการเป็นผู้นำแบบผู้รับใช้

โดยที่บทบาท หน้าที่ของผู้นำแบบผู้รับใช้จะเปลี่ยนไปจากรูปแบบเดิมๆ ของผู้นำ กรีนลีฟ (Greenleaf) ซึ่งเชื่อว่าผู้นำแบบผู้รับใช้ เป็นผู้นำที่เน้นการให้บริการแก่บุคลากรทุกระดับ เพื่อที่จะช่วยให้บุคลากรได้รับการตอบสนองความต้องการ ซึ่งผู้นำได้มีการศึกษา วิเคราะห์บุคลากรในองค์กรและจัดลำดับความสำคัญ เช่นเดียวกับ เพจและวอง (Page & Wong, 2009) ที่เห็นว่า พื้นฐานสำคัญของการเป็นผู้นำแบบผู้รับใช้อยู่ที่ความมุ่งมั่นในการให้บริการบุคคลอื่นด้วยความมีคุณธรรม จริยธรรม (Integrity) และความสุภาพอ่อนโยน (Humility) การเป็นผู้นำแบบผู้รับใช้จึงเป็นพฤติกรรมที่เกิดจากสิ่งที่อยู่ภายในตัวของบุคคลแต่ละคน รูปแบบการเกิดภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้จึงเกิดจากภายในออกมาสู่ภายนอกและเกิดพฤติกรรมที่มุ่งการให้บริการบุคคลอื่นทั้งในและนอกองค์กร เพื่อที่ผู้นำจะสามารถแสดงพฤติกรรมดังกล่าวให้เกิดผลสำเร็จ กรีนลีฟ (Greenleaf, 2003) จึงได้ชี้ให้เห็นองค์ประกอบหลักของการเป็นผู้นำแบบผู้รับใช้ 10 ประการ ดังนี้

1. เป็นผู้ฟังที่ดี (Listening)

องค์ประกอบแรกของการเป็นผู้นำที่ดีนั้น ทุกแนวคิดมักจะมองตรงกันว่า ผู้นำที่ดีต้องมีทักษะการฟัง และทำความเข้าใจ การหันมามุ่งตั้งใจฟังคนอื่น และไตร่ตรองพิจารณาให้ดี อาจจะพบว่ามีสิ่งดีๆ เกิดขึ้นมากมาย เพราะอาจจะทำให้ทราบถึงปัญหาที่เกิดขึ้นรวมทั้งแนวทางต่างๆ ในการแก้ปัญหาด้วย

เครื่องมือสำคัญสำหรับการฟังคือ ความสามารถในการใช้ภาษา และจินตนาการ เพื่อการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ กรีนลีฟ (Greenleaf) ชี้ว่าการเป็นผู้ฟังที่ดีเริ่มต้นจากการเป็นผู้ที่พร้อมจะรับฟังความคิดเห็นของคนอื่น และกระตุ้นให้บุคคลอื่นแสดงความคิดเห็นอย่างเต็มที่ซึ่งมีลักษณะของการฟังอย่างตั้งใจ (active listening) เปิดรับคำพูดของทุกคนด้วยความเป็นกลางไม่มีอคติ การฟังแม้แต่เสียงเงียบ (Silent) การสังเกตภาษากาย (Body language) ล้วนเป็นสิ่งที่ผู้นำต้องฟังและตระหนักสิ่งที่เกิดขึ้น สิ่งสำคัญยิ่งสำหรับผู้นำคือเมื่อฟังแล้วต้องประเมินให้ได้ว่าสิ่งใดที่ควรพูดและไม่ควรพูด

ในขณะที่ทอมป์สัน (Thomson, 2005 p.92) ชี้ให้เห็นว่าการยอมรับในตัวผู้นำว่าเป็นผู้นำที่มีคุณภavn้อยที่ทักษะของผู้นำเกี่ยวกับการสื่อสารและการตัดสินใจที่เหมาะสมตามสถานการณ์ ผู้นำแบบผู้รับใช้จึงต้อง

มีทักษะที่สำคัญคือการอุทิศตนในการรับฟังคนอื่น เป็นผู้นำที่สามารถค้นหาเอกลักษณ์เฉพาะขององค์การและความสามารถในการทำให้เป้าหมายขององค์การมีความชัดเจน

ส่วน วง (Wong cited in Thomson, 2005, p. 52) เห็นว่า การฟังเป็นการเปิดรับคำพูดหรือข้อมูลข่าวสารที่สื่อออกมาจากบุคคลอื่น

เทเลอร์ (Taylor, 2002, p. 17) กล่าวว่า เขามีความเห็นสอดคล้องกับแนวคิดของกรีนลีย์ที่ให้ความสำคัญกับการมีทักษะฟังของผู้นำ เพราะผู้ฟังที่ดีเป็นผู้ที่มีความกระตือรือร้น ใฝ่รู้และเปิดเผย ความสามารถในการฟังเป็นสิ่งที่ผู้นำจำเป็นต้องมีและต้องเป็นผู้ฟังที่ดี

การฟังตามแนวคิดของภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้จึงเป็นพฤติกรรมที่ผู้นำพยายามสื่อสาร เปิดรับคำพูด พฤติกรรมหรือการแสดงออกของบุคคลอื่นด้วยจิตใจที่เป็นกลาง ผู้นำสามารถได้ยินเสียงทั้งเสียงพูดและเสียงที่อยู่ในจิตใจของบุคคลอื่น ดังที่ เทเลอร์ (Taylor, 2002, p. 21) กล่าวว่า ผู้นำแบบผู้รับใช้ต้องพร้อมเสมอที่จะหยุดเพื่อที่จะรับฟังอย่างตั้งใจและต้องให้ความสนใจบุคคลอื่นอย่างจริงจัง เพื่อการตัดสินใจได้อย่างเหมาะสมตามสถานการณ์

2. การยอมรับและเห็นอกเห็นใจ (Acceptance and Empathy)

ผู้นำที่ดีนั้นควรเป็นผู้ที่ยอมรับผู้ตามทั้งในด้านความรู้ ความสามารถ ทักษะและคุณลักษณะต่างๆ ว่าสามารถร่วมมือกันปฏิบัติงานขององค์การได้อย่างมีประสิทธิภาพ การยอมรับเป็นกิจกรรมแรกที่จะช่วยให้ผู้นำสามารถเข้าถึงผู้ตามในองค์การได้ การยอมรับและเห็นอกเห็นใจผู้อื่นเป็นคุณสมบัติหนึ่งของผู้นำ โดยรวมนั่นผู้นำที่ดีนั้นควรจะเข้าใจ การยอมรับและเห็นอกเห็นใจผู้อื่นมากกว่าการตอบรับโดยเฉพาะการตอบรับในความคิดเห็นของบุคคลอื่น

ทอมป์สัน (Thomson, 2005, p. 93) กล่าวว่า ผู้นำแบบผู้รับใช้เป็นผู้ที่พยายามที่จะทำความเข้าใจและเห็นอกเห็นใจบุคคลอื่น ทั้งนี้มนุษย์ทุกคนต้องการการยอมรับและความเคารพในความเป็นเอกลักษณ์ของเขาสักคน ผู้นำจึงต้องมีเจตคติที่ดีต่อผู้ตาม มองเห็นความตั้งใจของผู้ตามและไม่ปฏิเสธความเป็นบุคคลของเขา ยอมรับในความสามารถและพฤติกรรมของเขา

วง (Wong, 2005 cited in Thomson, 2005, p. 52) กล่าวว่า การเข้าใจและเห็นอกเห็นใจ เป็นการเลือกที่จะยอมรับบุคคลแต่ละคนในความเป็นตัวตนของเขาที่แท้จริง สามารถระบุความต้องการของแต่ละคนตลอดจนแสดงออกถึงความห่วงใย เอื้ออาทรผู้ตามแต่ละคนด้วย

ในขณะทีวาทเลย์ (Wheatley, 1994, p. 36) กล่าวว่า การฟังและการเข้าใจความรู้สึกหรือปัญหา ของผู้อื่นเป็นพฤติกรรมที่ผู้นำแสดงให้เห็นว่าเขามีความเป็นสุภาพชนและความเป็นปुरुชน มีวิธีการที่เหมาะสมในการตอบสนองต่อปัญหาของเป้าหมายขององค์การ ตลอดจนการแสดงออกถึงมิตรภาพที่แท้จริงของผู้นำ เมื่อผู้นำมีความรักต่อผู้ตาม ผู้นำจะได้รับการยอมรับนับถือจากผู้ตามอย่างจริงจัง

คุณลักษณะด้านนี้ของผู้นำจึงเป็นความพยายามของผู้นำในการสร้างความเข้าใจในบุคคลอื่น เนื่องจากธรรมชาติของมนุษย์ต้องการให้ทุกคนยอมรับในความแตกต่างระหว่างบุคคลของเขา เข้าใจปัญหาและความแตกต่างของแต่ละคน ซึ่งในที่สุดแล้วผู้นำจะได้รับการยอมรับ ความเชื่อมั่นและไว้วางใจจากผู้ตามด้วยดี

3. การบำรุงรักษาบุคลากร (Healing)

มีคำที่มีลักษณะที่คล้ายคลึงกัน 2 คำได้แก่ คำว่า healing และ serving โดย healing นั้นหมายถึงการดูแลรักษาโดยรวมหรือทั้งหมด (help make whole) แต่ serving นั้นเป็นการดูแลเฉพาะส่วนหรือเป็นตอนๆ ไป และการปฏิบัติโดยการบำรุงรักษา นั้นเป็นลักษณะของการเสริมแรงบันดาลใจแต่การบำรุงรักษา นั้นถือเป็นการดูแลรักษาเท่านั้น ในองค์กรนั้นประกอบด้วยบุคลากรทั้งที่มีความพร้อมและขาดความพร้อมในการปฏิบัติงาน ในองค์กร ผู้นำจึงเป็นคนที่จะช่วยให้ผู้ตามที่มีความพร้อมมีแรงจูงใจที่จะปฏิบัติงาน ในขณะที่เดียวกันก็ต้องมีกลยุทธ์ในการสร้างเสริมความพร้อมให้แก่ผู้ตามที่ยังขาดอยู่ พฤติกรรมนี้จึงมุ่งที่จะรักษาบุคลากรทุกระดับให้อยู่ในองค์กร ปฏิบัติงานในองค์กรให้ประสบผลสำเร็จ

ผู้นำที่มีลักษณะของการHealing มีพฤติกรรมที่ทำให้ผู้ตามเรียกร้องมองหาเมื่อผู้ตามเกิดปัญหาใดๆ ก็ตาม นั่นคือ เมื่อเกิดปัญหาใดๆ ผู้นำเป็นคนแรกที่ผู้ตามคิดถึงอยากให้เข้ามาช่วยกันแก้ไขปัญหานั้นๆ ให้หมดสิ้นไป เนื่องจากผู้นำเป็นบุคคลที่สามารถในการกระตุ้น จูงใจให้กำลังใจและพร้อมที่จะบำบัดรักษาทุกคนอย่างเต็มที่

ทอมป์สัน (Thomson, 2002, p. 93) กล่าวว่า การบำรุง ดูแลรักษาบุคคลเป็นพลังในการเปลี่ยนแปลง และผสมผสานทำให้ทุกอย่างถูกต้อง สมบูรณ์ครบถ้วน แก้ไขสิ่งที่ไม่ถูกต้อง

วอง (Wong, 2005 cited in Thomson, 2005, p. 52) กล่าวว่า การบำรุงรักษาบุคคลเป็นการแสวงหา การสมานบาดแผลของผู้เจ็บป่วยทั้งบาดแผลทางกายและจิตใจ เป็นคุณลักษณะที่มีวิจรรณญาณและพร้อมที่จะเข้าใจบุคคลอย่างแท้จริง

เอเบล (Abel, 2002,p.27) กล่าวว่าจุดแข็งของการเป็นผู้นำแบบผู้รับใช้คือ การที่ผู้นำมีความสามารถในการบำรุง รักษาคนอื่นได้ การบำรุง รักษาเริ่มเริ่มต้นที่ความสนใจผู้อื่นอย่างแท้จริงและมีความจริงใจที่จะเห็นผู้อื่นเจริญเติบโตและพัฒนาอย่างแท้จริง

คุณลักษณะของผู้นำด้านการบำรุงรักษาบุคลากรจึงเป็นความพยายามที่จะทำให้อื่นมีความเข้มแข็ง มีสุขภาพดีทั้งกายและจิตใจ ปรองดองความวิตกกังวลต่อการทำงานในองค์กร

4. มีความตระหนักรู้ (Awareness)

หากจะกล่าวถึงการตระหนักรู้ของบุคคล อาจกล่าวได้ว่าเป็นความรู้ตัวหรือมีสติ (Awareness) หมายถึง การที่บุคคลได้สัมผัส หรือพบเหตุการณ์ หรือสถานการณ์บางอย่างแล้วนำสิ่งเหล่านั้นมาไตร่ตรองใคร่ครวญอย่าง พิจารณา รอบด้าน สามารถวิเคราะห์โดยใช้มุมมองที่แตกต่างกัน ตระหนักในสิ่งต่าง ๆ ที่อาจเกิดขึ้นอย่างสมเหตุสมผล และสามารถคาดการณ์ในอนาคตได้อย่างเหมาะสมด้วย การเปิดกว้างของความเห็นรู้เป็นการมอง ทรัพยากรทางความคิด ทั้งในจิตสำนึกและจิตใต้สำนึกเพื่อนำไปใช้ในอนาคตอย่างมีประสิทธิภาพ คุณสมบัตินี้ยังเป็นสิ่งที่สร้างคุณค่าให้บุคคลสามารถเผชิญหน้ากับปัญหาที่หนักและซับซ้อนได้ บุคคลที่มีความตระหนักรู้จะเป็นคนที่มีอุเบกขา มีความสงบในตนเองจึงเป็นคนที่มีความสามารถในการเผชิญกับบริบทที่เคร่งเครียดได้ดีกว่าบุคคลอื่น ๆ

ทอมป์สัน (Thomson, 2005, p. 94) มีความเห็นว่า การตระหนักรู้เกี่ยวกับตนเองจะช่วยให้ผู้นำสามารถสร้างสัมพันธภาพกับบุคคลอื่นได้ดีขึ้น การตระหนักรู้ยังหมายถึงความรวมถึง ความรู้ ความเข้าใจ ความไม่ประมาท การรับรู้ มองการณ์ไกล มีความตื่นตัวอยู่เสมอและ มีอารมณ์มั่นคง

เอเบล (Abel, 2002,p. 11) กล่าวว่า ความตระหนักรู้ผ่านการปฏิบัติที่น่าเชื่อถือ ศรัทธาของผู้นำเป็นความเชื่อมั่นว่าผู้นำเป็นบุคคลที่เข้มแข็งและสามารถเผชิญกับปัญหา อุปสรรคและสามารถแก้ไขสิ่งเหล่านี้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

สเปียร์ส (Spears, 1995,p.4) กล่าวว่าผู้นำที่ขาดโอกาสและไม่ได้รับการยอมรับเป็นเพราะขาดความสามารถในการตระหนักรู้เนื่องจากจะทำให้ผู้นำรับรู้โลกในวงแคบ ความสามารถในการตระหนักรู้ของผู้นำเป็นคุณลักษณะที่ผู้นำมีการตื่นตัวอยู่ตลอดเวลาหรือมีสติ สัมผัสัญญะ สามารถปรับตัวให้สอดคล้องกับสถานการณ์ มีความมั่นคงในตนเอง

ความสามารถในการตระหนักรู้ของผู้นำจึงเป็นสมรรถนะที่เกี่ยวกับความรู้ ความเข้าใจ ความไม่ประมาท และรับรู้สถานการณ์อย่างถูกต้อง

5. การโน้มน้าวใจ (Persuasion)

ในการทำงานสำหรับผู้นำแบบผู้รับใช้ ไม่ใช่ผู้นำที่เน้นการสั่งการ (Commanding leadership) แต่ความสำเร็จของงานเกิดจากการทำให้ผู้ตามยินยอมที่จะทำตามด้วยความเต็มใจ ผู้นำจึงใช้การเกลี้ยกล่อม โน้มน้าวใจเป็นการสร้างจิตวิญญาณในการทำงานของผู้ตามที่สุดอดคล้องกัน ไม่มีการบังคับให้ทำตาม แต่เป็นไปตามเหตุผลที่ทุกคนยอมรับและเป็นความสามารถที่ทำให้บุคคลอื่นไม่สามารถปฏิเสธได้เมื่อได้รับฟัง การสร้างแรงจูงใจโดยวิธีการโน้มน้าวใจบุคคลนั้นเป็นพฤติกรรมที่ผู้นำแสดงออกเพื่อให้ผู้ตามรับรู้และเกิดแรงจูงใจภายใน โดยใช้อิทธิพลที่มีอยู่ในตัว ไม่ใช่การใช้อำนาจเพื่อให้บุคคลอื่นยินยอม แนวคิดนี้ทอมป์สัน (Thomson, 2005, p.94) มีความเห็นที่สอดคล้องกันว่า ผู้นำต้องมีศักยภาพในการโน้มน้าวใจมากกว่าการใช้อำนาจหรือการบังคับบุคคลอื่นให้คล้อยตาม ผู้นำต้องมีความสามารถทำให้บุคคลอื่นเชื่อถือในตัวผู้นำเพื่อให้ได้มาซึ่งความเป็นหนึ่งเดียวขององค์กร

ในขณะท้วง (Wong,2005 cited in Thomson, 2005,p.52) กล่าวว่า การโน้มน้าวใจคือการทำให้บุคคลอื่นเชื่อในตัวผู้นำและยินยอมปฏิบัติในสิ่งที่ผู้นำกำหนดขึ้นด้วยความเต็มใจ คุณสมบัติของการโน้มน้าวใจจึงเป็นสิ่งที่สำคัญ เนื่องจากการทำให้คนอื่นเชื่อมั่นในผู้นำย่อมนำมาซึ่งผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพมากขึ้น ส่วนเอเบล (Abel,2002,p.29) กล่าวในทำนองเดียวกันว่า ผู้นำแบบผู้รับใช้ต้องสามารถทำให้บุคลากรเห็นด้วยกับเป้าหมายขององค์กรโดยไม่จำเป็นต้องใช้การบังคับขู่เข็ญ

คุณลักษณะด้านการโน้มน้าวใจของผู้นำแบบผู้รับใช้จึงเป็นพฤติกรรมของผู้นำที่มุ่งมั่นการสร้าง ความเชื่อถือ เชื่อมั่นในตัวผู้นำด้วยความจริงใจ ไม่มีการใช้อำนาจหรือบังคับขู่เข็ญแต่อย่างใด

6.การสร้างมโนทัศน์ขององค์กร (Conceptualizing)

ผู้นำแบบผู้รับใช้มีมุมมองในองค์กรที่เป็นองค์รวมหรือมโนทัศน์ขององค์กรผู้นำแบบผู้รับใช้จะไม่มองภาพองค์กรเป็นจุดๆ หรือเพียงส่วนใดส่วนหนึ่ง แม้แต่การมองเป้าหมายขององค์กรผู้นำแบบนี้จะไม่เพียงดูที่เป้าหมายในปัจจุบันแต่จะมองไปยังเป้าหมายที่เป็นภาพใหญ่ทั้งในอดีต ปัจจุบันและอนาคต ไปพร้อมๆ กัน

ทอมป์สัน (Thomson,2005,p.96) เสนอว่า ผู้นำแบบผู้รับใช้มีความสามารถในการสร้างฝันที่ยิ่งใหญ่สามารถมองเห็นปัญหาขององค์กรอย่างชัดเจน มีความเห็นที่เกิดจากการมองการณ์ไกล ไม่ใช่การมองปัญหาแบบรายวัน และสามารถสร้างสมดุลระหว่างสิ่งที่จะเกิดขึ้นในอนาคตกับการมองเห็นปัญหารายวันได้อย่างถูกต้อง

และสเปียร์ (Spear,1995,p.5) กล่าวว่า ผู้นำที่มีมโนทัศน์ที่ชัดเจนเป็นผู้นำที่มีความคิดที่กว้างไกล มีวินัยในตนเองและสามารถหาความสมดุลระหว่างมโนทัศน์และการปฏิบัติจริงได้อย่างเหมาะสม

คุณลักษณะด้านการสร้างมโนทัศน์ขององค์การจึงเป็นความสามารถของผู้นำในการสร้างฝันอันยิ่งใหญ่ สามารถมองความสัมพันธ์ระหว่างความฝันและสิ่งที่จะเกิดขึ้นจริงในอนาคตได้อย่างชัดเจน

7. การมองการณ์ไกล (Foresight)

กรีนลีฟ (Greenleaf,2003) กล่าวว่า คุณสมบัติด้านการมองการณ์ไกลมีพฤติกรรมที่ใกล้เคียง กับพฤติกรรมที่ผ่านมา คือความสามารถในการคาดการณ์ มองเห็นแนวโน้มและผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต แต่ขอให้พิจารณาจากคำว่า ขณะนี้เราอาจพบความหมายใน 2 นัย คือนัยแรกอาจจะหมายถึงขณะนี้ เวลาเร็ว ๆ นี้ ถ้าเปรียบเทียบให้เห็นภาพกับนาฬิกาแล้วก็จะหมายถึงเข็มที่กำลังเดินไปอย่างต่อเนื่อง ส่วนนัยที่สองถ้าจะกล่าวถึงช่วงของเวลาให้เห็นภาพแล้ว คำว่า ขณะนี้จะรวมถึงประวัติศาสตร์ทั้งหมด และอนาคตทั้งหมด นั่นคือ สิ่งที่อยู่ในตัวของผู้นำในลักษณะนี้ด้วย

โดยทั่วไปแล้วการคาดการณ์นั้นรวมถึงการคาดเดาด้วยว่า อะไรจะเกิดขึ้นบ้างในอนาคตโดยเริ่มจากเหตุการณ์ในขณะนี้ โดยที่เหตุการณ์นั้นเป็นการดำเนินต่อเนื่องกันมา

ทอมป์สัน (Thomson,2005,p.96) ให้ความเห็นเกี่ยวกับการมองการณ์ไกลว่า เป็นคุณสมบัติของผู้นำที่เข้าใจสภาพความเป็นจริงจากบทเรียนในอดีตและความเป็นจริงในปัจจุบันและการรับรู้ถึงผลการตัดสินใจที่จะเกิดขึ้นในอนาคต การมองการณ์ไกลจึงเกี่ยวข้องกับสัญชาตญาณเพราะผู้นำต้องตระหนักรู้ตลอดเวลาว่าปัจจุบันเป็นเหตุการณ์ที่ต่อเนื่องจากอดีตและอนาคตนั่นเอง

เอเบล (Abel,2002,p.15) กล่าวว่า การมองการณ์ไกลเป็นการเตรียมการสำหรับอนาคตหรือการสร้างกรอบความคิด เป็นสิ่งที่ได้จากการเรียนรู้ ประสบการณ์ของผู้นำ

ลิวอวิช (Livovich,1999,p.5) กล่าวว่า คุณลักษณะที่สำคัญของผู้นำแบบผู้รับใช้คือความสามารถที่จะมองเห็นเหตุการณ์ในอนาคตว่าอะไรอาจเกิดขึ้น ทั้งนี้ไม่ใช่สิ่งที่ยากที่จะอธิบายหรือคาดการณ์ดังกล่าวได้อย่างแม่นยำและชัดเจน แต่เป็นสิ่งที่ง่ายที่จะพิสูจน์ การมองการณ์ไกลของผู้นำอาจเป็นคุณลักษณะที่มีมาแต่กำเนิดก็ได้

กล่าวโดยสรุป การมองการณ์ไกลจึงเป็นคุณสมบัติของผู้นำแบบผู้รับใช้ที่สามารถใช้บทเรียน จากอดีต ความเป็นจริงในปัจจุบันและแนวโน้มของสถานการณ์เพื่อตัดสินใจเพื่ออนาคตแสดงให้เห็นถึงวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน มีทิศทางในการทำงานขององค์การอย่างเป็นรูปธรรม

8. มีจิตบริการ (Stewardship)

เป็นความมุ่งมั่นของผู้นำในการเตรียมองค์การและสมาชิกในองค์การให้สามารถรองรับ ตอบสนองต่อความต้องการของสังคมได้อย่างเหมาะสม การเป็นผู้ให้บริการของผู้นำจึงเป็นความรู้สึกที่เชื่อมั่นในบุคคลอื่น ดังที่กรีนลีฟ (Greenleaf, 2003) ชี้ว่า ผู้บริหารทุกระดับในองค์การขณะทำงานตลอดจนบุคลากรทุกระดับต้องมีความรู้สึกในลักษณะเป็นสมาชิกที่ดีของสังคม พร้อมทั้งจะผูกพันตนเองกับความต้องการของบุคคลอื่น

ทอมป์สัน (Thomson, 2005,p.96) กล่าวถึงการมีจิตบริการและมุ่งเน้นให้บริการของผู้นำว่า เป็นความรู้สึกที่ผู้นำเห็นประโยชน์หรือความต้องการของบุคคลอื่นเป็นหลักและพร้อมที่จะช่วยให้เขาเหล่านั้นประสบผลสำเร็จตามที่ต้องการ จนทำให้ผู้ตามเกิดความไว้วางใจในตัวผู้นำ

เทลอร์ (Talar,2002,p.41) กล่าวว่าผู้นำแบบผู้รับใช้สามารถบรรลุผลสำเร็จด้วยการอุทิศตนด้วยความจริงใจ ใส่ใจและให้ความรักต่อบุคคลอื่น มีจิตสำนึกในการดูแล รับผิดชอบเพื่อบุคคลอื่น จนส่งผลให้ได้รับความไว้วางใจเพราะผู้นำถูกคาดหวังให้ทำทุกอย่างเพื่อองค์การได้

การเป็นผู้มีจิตใจที่มุ่งมั่นในการให้บริการแก่บุคคลอื่นอย่างจริงใจจึงเป็นพฤติกรรมที่ผู้นำแบบผู้รับใช้มีความเชื่อมั่นในบุคคลอื่นและสามารถตอบสนองความต้องการของบุคคลอื่นได้อย่างเต็มที่ บุคคลอื่นสามารถสร้างความคาดหวังได้ว่าผู้นำจะทำทุกอย่างเพื่อองค์กรได้

9. มุ่งมั่นการพัฒนามุคค (Commitment to the growth of people)

คุณสมบัติด้านนี้ กรีนลีฟ (Greenleaf,2003) เชื่อว่าผู้นำแบบผู้รับใช้เป็นผู้ที่มีสมมติฐานว่า บุคคลแต่ละคนในองค์กรเป็นทรัพยากรที่มีคุณค่าอย่างยิ่ง และบุคคลทุกคนมีค่านิยมภายในการปฏิบัติงานที่เป็นรูปธรรมไม่ว่าจะเป็นความเจริญก้าวหน้า ความมั่นคงปลอดภัยในการปฏิบัติงาน บทบาทของผู้นำ จึงต้องให้ความสำคัญกับการพัฒนามุคคกร เช่น ผู้นำให้ความสำคัญต่อการก้าวหน้าของเอกัตบุคค ในองค์กร ผู้นำต้องเชื่อว่าการสร้างความก้าวหน้าให้แก่ผู้ตามทั้งความก้าวหน้าส่วนบุคค ความก้าวหน้าในวิชาชีพและความก้าวหน้าเกี่ยวกับจิตสำนึกของผู้ตามเป็นบทบาทหลักของผู้นำ

สเปียร์ (Spear,1995,p.6) กล่าวว่า ผู้นำที่มุ่งมั่นการพัฒนามุคคอื่นนี้เป็นคนอุทิศตนเพื่อการเจริญเติบโตของเอกัตบุคคเป็นหลัก เนื่องจากประสบการณ์ของบุคคแต่ละคนย่อมเป็นสิ่งที่มีความค่าและถูกเก็บไว้ ผู้นำแบบผู้รับใช้จึงต้องทำให้บุคคที่อยู่ในความดูแลของตนสามารถพัฒนาตัวเองจากการศึกษาแลกเปลี่ยนประสบการณ์ระหว่างกัน สามารถออกแบบอนาคตที่เหมาะสมของบุคคได้ ไม่ปล่อยให้เกิดขึ้นตามยถากรรม

กล่าวได้ว่าคุณลักษณะข้อนี้ของผู้นำคือการทำทุกอย่างที่จะทำให้บุคคกรขององค์กรได้รับการพัฒนา และมีความเจริญก้าวหน้าอย่างไม่หยุดยั้ง

10. สร้างสรรค์ชุมชน (Building Community)

ผู้นำแบบผู้รับใช้เชื่อว่าการทำให้องค์กรมีความเป็นชุมชนทำให้เกิดการทำงานในลักษณะชุมชนและสร้างบรรยากาศการทำงานในลักษณะชุมชนให้เกิดขึ้นในองค์กรเป็นสิ่งที่จำเป็นอย่างยิ่ง กรีนลีฟ (Greenleaf,2003) กล่าวว่า ผู้นำแบบผู้รับใช้จะมีความรู้สึกอยู่เสมอว่า การอยู่ร่วมกันของผูคนนั้นก่อให้เกิดเป็นชุมชนได้ แต่สิ่งที่เรียกว่าชุมชน หรือสังคมนั้นจะดี หรือไม่ดีก็ขึ้นอยู่กับที่การพัฒนาชุมชนนั้น ในการสร้างสังคม กรีนลีฟ (Greenleaf) เชื่อว่าสิ่งหนึ่งที่ควรจะต้องมีควบคู่ไปด้วยนั้นก็คือ ความรัก ซึ่งย่อมทำให้เกิดสิ่งดี ๆ เกิดขึ้นตามมาอีกมากมาย นั่นคือทุกสังคมจำเป็นต้องมีความไว้วางใจ (Trust) และ ให้การเคารพ (respect) เพราะถ้าชุมชนขาดสิ่งเหล่านี้แล้วก็จะยากต่อการพัฒนาสิ่งต่าง ๆ ให้เจริญก้าวหน้าต่อไปได้

ทอมป์สัน (Thomson,2005,p.95) กล่าวถึงคำว่า ชุมชน (Community) ว่าหมายถึงการทำให้องค์กรสามารถเกิดการพึ่งพาซึ่งกันและกัน ผู้นำจึงมีศักยภาพที่ได้รับความไว้วางใจและสามารถสร้างบรรยากาศทางจริยธรรมในองค์กรได้ สนับสนุนให้บุคคในองค์กรปฏิบัติตามกฎ ระเบียบขององค์กรและนำไปสู่ประสิทธิผลขององค์กรได้

การสร้างสรรคชุมชนจึงเป็นคุณสมบัติของผู้นำแบบผู้รับใช้ เป็นพฤติกรรมที่ผู้นำแสดงออก ถึงความรับผิดชอบต่อชุมชนหรือสังคม เชื่อมมั่นในศักยภาพของสมาชิกชุมชนและสร้างบรรยากาศของ การช่วยเหลือซึ่งกันและกัน สามารถสร้างความไว้วางใจและความร่วมมืออย่างสร้างสรรค์ของสมาชิก ภายในชุมชนได้เป็นอย่างดี

ความแตกต่างระหว่างภาวะผู้นำแบบสั่งการและภาวะผู้นำแบบผู้ให้บริการ (The contrast between Command Leadership and Servant Leadership)

จากองค์ประกอบหลักของการเป็นผู้นำแบบผู้ให้บริการ สามารถวิเคราะห์ความแตกต่างจากภาวะผู้นำทั่วไป โดยเฉพาะภาวะผู้นำที่เน้นการสั่งการที่มีจุดศูนย์กลางที่ตัวผู้นำ ซึ่งเพจและวอง (Page, & Wong, 2009) ได้วิเคราะห์และจำแนกความแตกต่างของภาวะผู้นำแบบสั่งการและภาวะผู้นำแบบผู้ให้บริการ ไว้ดังตารางต่อไปนี้

Command Leadership	Servant Leadership
บุคลากรในองค์กรมีหน้าที่ให้บริการตามเป้าหมายของผู้นำ	เป้าหมายของผู้นำคือการให้บริการ
ให้ความสำคัญต่อภาพลักษณ์ของผู้นำเป็นลำดับแรก ผู้นำเป็นบุคคลที่สำคัญที่สุด	ผู้นำกระตุ้นให้ผู้ตามพัฒนาตนเองให้ถึงขีดสุดโดยการให้การยกย่องผู้ตาม ให้ความสำคัญต่อสมาชิกภายในทีมก่อนตนเอง
ให้ความสำคัญต่อตำแหน่งหน้าที่มากกว่าความรับผิดชอบ	ความรับผิดชอบสำคัญมากกว่าตำแหน่ง หน้าที่ของบุคคล
สมาชิกขององค์กรถูกมองว่าอยู่ระดับที่ต่ำกว่าและมักไม่มีโอกาสในการตัดสินใจหรือการเข้าถึงข้อมูลข่าวสารขององค์กร	สมาชิกขององค์กรได้รับการยอมรับว่าเป็นส่วนหนึ่งของทีมงานและมีโอกาสร่วมในการตัดสินใจหรือได้รับทราบข้อมูลข่าวสารใหม่ๆ อยู่เสมอ
กำหนดผู้แทนไว้เป็นการถาวรและเป็นบรรยากาศระบบปิด	มักจะพบปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลและมีบรรยากาศที่เป็นระบบเปิด
มีบรรยากาศของการพึ่งพาโดยการใช้อำนาจที่มาจากตำแหน่งหน้าที่	มีบรรยากาศที่บุคคลมองเห็นและยอมรับศักยภาพซึ่งกันและกันและใช้อำนาจเพื่อการให้บริการ
ต้องการให้บุคคลในองค์กรฟังผู้นำเป็นคนแรก	ต้องการฟังบุคคลในองค์กรก่อนการตัดสินใจ
ค้นหาสิ่งที่ทำความเข้าใจแล้วมากกว่าการแสวงหาความเข้าใจ	แสวงหาสิ่งที่ควรทำความเข้าใจมากกว่าสิ่งที่เข้าใจแล้ว
ลงโทษบุคคลที่กระทำผิดและไม่รับผิดชอบโดยถือว่าเป็นจุดอ่อน	ยอมรับค่านิยมของสมาชิกแต่ละคนและเรียนรู้จากความผิดพลาด
ปฏิเสธวิกฤตการณ์และเชื่อมั่นในความสำเร็จ	กระตุ้นปัจจัยและข้อมูลย้อนกลับและกระจายความเชื่อมั่นในผลผลิต โดยถือว่ากระบวนการมีความสำคัญเท่าๆ กับผลผลิต
ไม่มีการฝึกอบรมสมาชิกในการปฏิบัติหน้าที่	จัดหาสิ่งอำนวยความสะดวกและทุนสำหรับการพัฒนาบุคลากร

Command Leadership	Servant Leadership
ภาวะผู้ตามขึ้นอยู่กับตัวบุคคล	ภาวะผู้ตามขึ้นอยู่กับคุณลักษณะ
ใช้การตัดสินใจในเรื่องลับโดยอาศัยความสะดวก	หลักการเป็นสิ่งสำคัญในการตัดสินใจ
ใช้การขู่บังคับแก่ผู้ไม่เห็นด้วย มีนิสัยปกป้องตนเอง	ยอมรับการตัดสินใจในการพัฒนาอย่างเปิดเผย พร้อมทั้งจะเรียนรู้จากทุกคน
ชัยชนะได้มาโดยอาศัยความคิด อุบาย การใช้อำนาจ สมาชิกอยู่ร่วมกันด้วยความกลัว	ชัยชนะได้มาโดยอาศัยศรัทธาและการการยอมรับ สมาชิกอยู่ร่วมกันเพราะรู้สึกถึงความถูกต้อง
แต่งตั้งสมาชิกที่มีความเป็นผู้ตามโดยที่ไม่มีปัญหา หรือว่านอนสอนง่าย ให้ได้รับความก้าวหน้า	แต่งตั้งสมาชิกที่แสดงให้เห็นว่าสามารถปฏิบัติงานได้ ประสพผลสำเร็จ
อำนาจหน้าที่ขึ้นอยู่กับ การควบคุมภายนอก โดยใช้กฎระเบียบ	อำนาจหน้าที่ขึ้นอยู่กับอิทธิพลจากภายใน โดยกระบวนการให้การสนับสนุน การสร้างแรงดลใจ การจูงใจและการโน้มน้าวจิตใจ
ความรับผิดชอบอยู่ที่ผู้บริหารระดับสูง การประเมินบุคคลเพื่อแก้ไขการหละเลียงงาน	ความรับผิดชอบอยู่กับทุกภาคส่วนขององค์การ การประเมินบุคคลเป็นไปเพื่อพัฒนา
ยึดมั่นกับอำนาจและตำแหน่ง	หลีกเลี่ยงการใช้อำนาจกับสมาชิกที่มีความรู้ความสามารถ
ให้ความสนใจน้อยในการพัฒนาศักยภาพของสมาชิกที่ประสพผลสำเร็จ	การพัฒนาภาวะผู้นำเป็นความสำคัญอันดับแรกในการให้บริการคนอื่น

กระบวนการของภาวะผู้นำแบบผู้ให้บริการ (Servant leadership process)

การเป็นผู้นำแบบผู้ให้บริการมีจุดเด่นที่ความมุ่งมั่นที่จะให้บริการบุคคลอื่น บุคคลในองค์การแต่ละคนจะยินดีในการเป็นผู้รับบริการหรือไม่ ขึ้นอยู่กับตัวผู้ให้บริการเอง และการให้บริการจะมีคุณภาพเพียงใดก็เป็นเพราะเจตคติของผู้นำที่มีต่อการให้บริการ การอำนวยความสะดวกแก่บุคคลอื่น ดังนั้น

ผู้นำแบบผู้ให้บริการจึงมีกระบวนการในการสร้างภาวะผู้นำขึ้นมาโดยอาศัยองค์ประกอบของภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพนั่นเอง กระบวนการของภาวะผู้นำแบบผู้ให้บริการจึงประกอบด้วยองค์ประกอบดังนี้ (Farling, Stone, and Winston, 1999, pp.51-65)

1. การเป็นผู้มีวิสัยทัศน์ (Vision) วิสัยทัศน์ของผู้นำเป็นสิ่งจำเป็นในการนำอย่างยิ่ง เนื่องจากวิสัยทัศน์เป็นการมองอนาคต หรือจินตภาพ หรือสิ่งที่ต้องการให้เกิดผลจริงในอนาคต วิสัยทัศน์จึงเป็นแนวทาง (Means) ให้สมาชิกขององค์การบรรลุเป้าหมายสุดท้ายที่กำหนดไว้

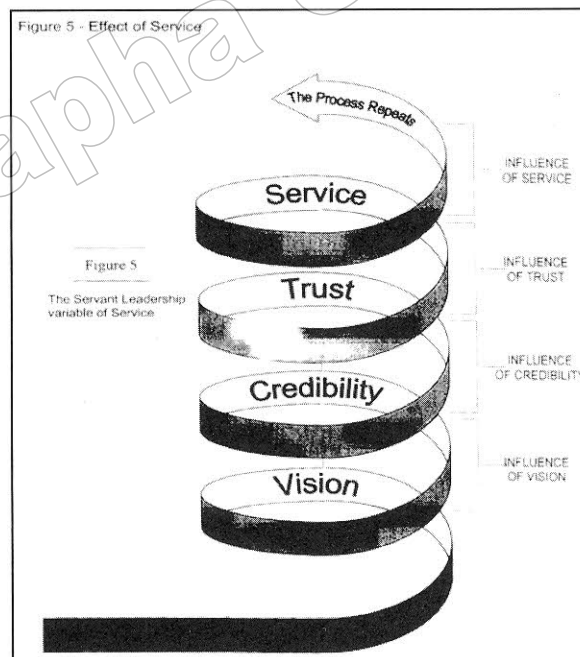
2. การใช้อิทธิพล (Influence) เมื่อผู้นำมีวิสัยทัศน์ในการให้บริการ การที่จะทำให้ผู้ตามคล้อยตามและยินดีในฐานะของผู้รับบริการนั้น ผู้นำใช้อิทธิพลเป็นเครื่องมือ อิทธิพลเป็นเครื่องมือสำคัญในการ โน้มน้าว จูงใจ เปลี่ยนแปลงวิธีคิด การตัดสินใจของผู้ตามในที่สุด

3. การสร้างการยอมรับ (Credibility) ผลจากการใช้อิทธิพลของผู้นำต่อผู้ตามทำให้เกิดผลที่ตามมาในเชิงบวก ได้แก่ การยอมรับของผู้ตามที่มีต่อผู้นำ ยอมรับในตัวของผู้นำและสิ่งที่ผู้นำแสดงออก เสนอแนะหรือโน้มน้าวใจให้เชื่อตามผู้นำด้วยความเต็มใจ การสร้างการยอมรับของผู้นำจะเกิดขึ้นโดยการศึกษา ค้นคว้าสิ่งใหม่ๆ อยู่เสมอ การเป็นนักคิดเชิงสร้างสรรค์และไม่ยึดมั่นในสิ่งเดิมๆ ที่เคยเรียนรู้มาก่อนอย่างเคร่งครัด เป็นต้น ผลจากการสร้างการยอมรับในตัวผู้นำจะกลายเป็นเครื่องมือที่ช่วยให้ผู้นำสร้างอิทธิพลของการนำไปสู่สิ่งที่ยากขึ้นไปอีก

4. ความน่าเชื่อถือ (Trust) ความน่าเชื่อถือ เป็นผลรวมที่เกิดจากคุณธรรม จริยธรรม (Integrity) ความซื่อสัตย์ (Veracity) ความยุติธรรม (Justice) และความมีมิตรภาพ (Friendship) ของผู้นำ ที่มีต่อบุคคลอื่นๆ ความน่าเชื่อถือ ศรัทธาจึง เป็นองค์ประกอบที่สำคัญของการเป็นผู้นำ เนื่องจากเป็นสิ่งที่บ่งบอกถึงการพึ่งพากันระหว่างผู้นำและผู้ตาม เมื่อมีการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตาม ความน่าเชื่อถือ เป็นสิ่งสำคัญที่สุด ผู้นำที่แสดงออก วางตัวหรือมีบุคลิกภาพที่น่าเชื่อถือ ก็จะทำให้ผู้ตามเชื่อถือ ศรัทธาในตัวผู้นำ ผู้นำที่ขาดความน่าเชื่อถือ ไม่สามารถที่จะนำผู้ตามในองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ สิ่งที่เป็นผลตามมาจากการสร้างความน่าเชื่อถือของผู้นำจึงเป็นบันไดสำคัญสู่การให้บริการผู้อื่น

5. การให้บริการ (Service) ผลจากการสร้างความน่าเชื่อถือยอมทำให้ผู้ตามกล้าที่จะเข้ามาอยู่ในรัศมีของผู้นำ พร้อมทั้งจะเป็นผู้รับบริการจากผู้นำ การให้บริการเป็นความรู้ลึกของจิตใจที่ต้องการหรืออาสาที่จะทำใ้บุคคลอื่นได้รับการตอบสนองความต้องการ แฟร์ลิง สโตนและวินสตัน (Farling, Stone, and Winston, 1999 p. 64) กล่าวว่า การให้บริการเป็นกระบวนการสร้างแรงจูงใจโดยผู้นำ (Service as Leadership Motivation)

กระบวนการของภาวะผู้นำดังกล่าวมาจึงเป็นกระบวนการที่ต่อเนื่องและเกิดการกระทำที่ซ้ำจวนเดิมอย่างต่อเนื่อง(The process repeats)ในลักษณะของเกลียวสว่าน (Spiral) ไม่สิ้นสุด ดังภาพ



ภาพที่ 1 วงจรของภาวะผู้นำแบบผู้ให้บริการ

การประยุกต์ใช้ในการบริหารการศึกษา

ในฐานะของผู้นำในองค์กรทางการศึกษา ซึ่งมีการกิจหลักในการให้บริการการศึกษาที่มีคุณภาพ สอดคล้องกับความต้องการของสังคม ผู้นำในองค์กรทางการศึกษาจึงสามารถนำแนวคิดภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ มาเป็นแนวทางในการนำโดยควรดำเนินการดังนี้

1. การศึกษาสารสนเทศขององค์กร (Organizational Information)

ผู้นำที่ดีเมื่อมีการเผชิญหน้ากับปัญหาใด ๆ ทักษะประการหนึ่งก็คือ การแก้ปัญหาแบบสงบนิ่ง หรือการ ถ้าวอกมาถ้าวหนึ่งก่อนเพื่อความเหมาะสมก่อน (Withdrawal-Finding One's Optima's) การเผชิญกับ ปัญหาใด ๆ จะมีทั้งที่ยอมรับ และต่อต้านกับปัญหานั้น แต่ผู้นำที่ดีนั้นควรมีการยอมรับฟังปัญหา และหันมาสนใจ กับสิ่งที่เกิดขึ้นก่อนถือว่าเป็นวิธีการที่เหมาะสมที่สุด เพราะจะทำให้ทราบถึงความจำเป็นเร่งด่วน หรือทราบถึง เหตุและผลของสิ่งที่เกิดขึ้น และบางครั้งด้วยวิธีนี้เองอาจจะส่งผลไม่ให้เกิดการเปลี่ยนแปลงกับสิ่งใดทั้งสิ้นแต่จะ เป็นการเปลี่ยนแปลงในตัวของเราเองมากกว่า ซึ่งทำให้สามารถส่งผลต่อการแก้ปัญหาได้อย่างดีด้วย ดังนั้นประเด็น แรกของการนำแนวคิดนี้ไปสู่องค์กรจึงต้องมีการศึกษาสภาพขององค์กรเพื่อให้ได้ข้อมูลที่เหมาะสม โดยเฉพาะ อย่างยิ่งข้อมูล สารสนเทศที่เกี่ยวกับบุคลากรในองค์กร

2. การรับรู้ของจิตสำนึก (Know the Unknowable beyond Conscious Rationality)

คุณสมบัติอีกประการหนึ่งก็คือการรับรู้โดยสิ่งเหล่านี้บางครั้งก็ไม่สามารถวัดออกมาเป็นหน่วย เป็นตัวเลข ได้ คือ คุณสมบัติของการที่สามารถรับรู้ได้ในสิ่งที่ไม่สามารถรับรู้ได้ (Sense for the unknowable) และความสามารถในการเห็นในสิ่งที่ไม่น่าจะมองเห็นได้ (foresee the unforeseeable) โดยรวมก็คือการรับรู้สัมผัส ทางความรู้สึก ซึ่งสิ่งเหล่านี้อาจจะถือว่าเป็นพรสวรรค์ก็ได้ ในเชิงวิทยาศาสตร์ถือว่าเป็นทฤษฎีของ electrical body-field theory แต่สิ่งที่ปรากฏออกมานั้นออกมาในเชิง ของผู้หยั่งรู้เรื่องราวต่าง ๆ ได้ โดยการรับรู้เหล่านี้ออกมา ในรูปของความรู้สึก ความอ่อนไหว โดยสิ่งเหล่านี้จะมีผลต่อการตัดสินใจในการลงมือทำ นั่นหมายความว่าถ้า รับรู้ข้อมูล ความคิด ความรู้สึกได้ไวจะทำให้กระบวนการของการตัดสินใจนั้นรวดเร็วขึ้น ดังนั้นทำให้อีกด้านหนึ่งก็ เกิดขึ้นก็เกิดขึ้นได้ไวเช่นกัน เพราะข้อมูลที่รับไว้ 100% ก็ต้องตัดสินใจ 100% เช่นกัน และการรับรู้เหล่านี้สามารถ ส่งผลต่อการเชื่อมต่อข้อมูล หรือส่งผ่านข้อมูลซึ่งทำให้ส่งผลต่อการตัดสินใจของการกระทำเพิ่มขึ้น ดังนั้นผู้นำ ส่วนใหญ่จึงต้องใช้แนวคิดแบบนักวิทยาศาสตร์, นักศิลปะ หรือนักกวี เพื่อให้เกิดแนวความคิดที่สร้างสรรค์ขึ้นมา

สัญชาตญาณของการรับรู้ นั้นยังมีมากในตัวของผู้นำได้ก็ยิ่งดีเพราะจะส่งผลต่อการตัดสินใจของ การกระทำรวม ซึ่งจะส่งผลต่อการรับรู้ข้อมูลนั้นๆ โดยจะสามารถพิจารณาได้อย่างเป็นขั้นตอนถึงข้อมูลต่างๆ เพื่อใช้ในการพิจารณาในการกระทำต่อไป

3. การเริ่มปฏิบัติในวันนี้เพื่ออนาคตอันยิ่งใหญ่ (One Action at a time-The Way Some Great Things Get One)

โดยปกติสำหรับการเริ่มปฏิบัติงานใหม่ ผู้นำอาจมีมุมมองว่าองค์กรจะเริ่มปฏิบัติงานใหม่ เมื่อมีความ จำเป็นหรือเป็นภาวะวิกฤต มีความเหมาะสมที่จะเริ่มงาน แต่สำหรับผู้นำแบบผู้รับใช้แล้วมีความเชื่อว่า เริ่มงาน ควรเริ่มต้นทันทีเมื่อมีเป้าหมายโดยไม่มีการรอเวลา ผลของการปฏิบัติอาจไม่ปรากฏทันทีในขณะนั้นแต่อาจ

เป็นเวลาใด เวลาหนึ่งในอนาคต ทั้งนี้ การเริ่มปฏิบัติทันทีเป็นสิ่งที่ไม่ใช่เรื่องจะสูญเปล่า และถือว่าเขาได้ทำตามเป้าหมายที่เขาได้ตั้งใจไว้ด้วย

4. บทบาทของสถาบัน (Institutions roles)

บทบาทในระดับสถาบันในการสร้างภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ มีหลักการสำคัญ 2 ประการคือ การใช้คน (people-using) และการสร้างคน (people-building) มีประเด็นที่แตกต่างกันคือ การใช้คน (people-using) จะต้องใช้กลยุทธ์การสร้างประสิทธิภาพของงานแต่เมื่อสร้างเสร็จแล้วมักจะไม่มีที่ยืน ดังการรับประธานยาแอสไพริน ซึ่งสามารถลดไข้ได้ในระยะหนึ่งแต่เมื่อหมดฤทธิ์ยาแล้วก็กลับมาเหมือนเดิมอีกแต่การสร้างงานด้วยการสร้างคนนั้น (people-building) จะทำให้เกิดความยั่งยืนอย่างต่อเนื่องและถือเป็นความสำเร็จที่ยั่งยืนขององค์กรต่อไป

ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้เป็นภาวะผู้นำที่สื่อสารจากสิ่งที่อยู่ภายในตัวตนได้แก่ ความรู้สึกของผู้นำ การมีอุดมการณ์ และให้การช่วยเหลือโดยการแสดงบทบาทของผู้นำในการที่จะต่อสู้กับปัญหา หรือสิ่งที่อาจเกิดขึ้นอยู่ตลอดเวลา ผู้นำแบบผู้รับใช้จึงเป็นบุคคลที่ศึกษา เรียนรู้ พัฒนา และปรับเปลี่ยนไปตามสถานการณ์ต่างๆ ที่เกิดขึ้นไม่สามารถจะกระทำโดยการลอกเลียนแบบทั้งหมดได้

ปัจจุบันโลกพัฒนาเข้าสู่ยุคโลกาภิวัตน์ (Globalization) ส่งผลให้มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว องค์กรทุกประเภทจึงต้องปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงเหล่านั้น สามารถตอบสนองโดยอัตโนมัติ ต่อความต้องการของลูกค้า เพื่อให้องค์การบรรลุจุดมุ่งหมาย ปรับเปลี่ยนจากโครงสร้างองค์กรโดยไม่เน้นคำสั่งจากผู้บริหารระดับสูง เกิดเป็น องค์กรบริหารตนเอง (Self Organizations) โดยองค์กรต้องสามารถตัดสินใจและเรียนรู้ได้ ในการทำงานองค์กรต้องตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าหรือผู้รับบริการและยึดลูกค้าหรือผู้รับบริการเป็นสำคัญ สามารถให้บริการที่มีคุณภาพ ทำให้องค์การต่างก็พยายามพัฒนาเพื่อเป็น องค์กรคุณภาพ (Quality Organizations) จึงได้มีการนำแนวคิดที่หลากหลายมาประยุกต์เพื่อทำให้เกิดองค์กรคุณภาพขึ้น

โดยพื้นฐานความเชื่อเกี่ยวกับองค์การว่าองค์การเป็นเสมือนสิ่งมีชีวิต เช่น มนุษย์ที่มีสมอง หัวใจ และแขนขา เป็นองค์กรบริหารตนเองที่สามารถวางแผนกลยุทธ์ การตัดสินใจ การเรียนรู้ และระบบสารสนเทศ ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้จึงน่าจะเป็นทางเลือกหนึ่งในการนำไปประยุกต์เพื่อบริหารองค์กรที่มีความหลากหลายในการให้บริการท่ามกลางความเปลี่ยนแปลงดังเช่นองค์กรทางการศึกษาได้อย่างเหมาะสม

เอกสารอ้างอิง

- Abel,A.T.(2002). *The characteristics, behaviors, and effective work environments of servant leaders: A delphi study*. Dissertation, Ph.D.(Educational Leadership and Policy Study). Virginia. Graduate School:Blacksburg.
- Daft, R.L.(2002). *The leadership experience*. 2nd.ed. Florida:Harcourt,inc.
- Greenleaf, R.K. (2003). *The servant leadership within*. Mahwah,NJ: paulist Press.
- Farling, M.L.,Stone, A.G., & Winston, B.E.(1999). Servant leadership: Setting the stage for empirical research. *The Journal of Leadership Studies*. 6(1/2);59-72.
- Livovich, M.P.,Jr.(1999). *An investigation of servant leadership in public school superintendents in the state of Indiana*. dissertation, Ed.D.(Doctor of Education). Indiana: graduate school Indiana state university.
- Page, D.,& Wong, P.T.(2009). *A conceptual framework for measuring servant leadership*. earn a master'degree in leadership at Trinity Western university. Retrieve form www.twn.ca/Leadership. January,3,2010.
- _____.(2003). Servant leadership: An opponent- process model and the revised servant leadership profile. *servant leadership roundtable*. Regent university school of leadership studies, Virginia Beach,VA.
- Patterson, K.A.(2003). Servant leadership: A theoretical model. *Servant leadership roundtable*. Regent university school of leadership studies, Virginia beach,VA.
- Spears,L.C.(1996). Reflections on Robert K. Greenleaf and Servant Leadership. *Leadership and organizational development journal*.17(7); 33-35
- Spears,L.C. & Noble, J.(2000). *James Autry in Des Moines, Iowa*. Retrieve from www.greenleaf.org/leadership/read-about-it/servantleadership-article-Book, January,3,2010.
- Taylor, T.A.(2002). *Examination of leadership practices of principals identified as servant leaders. international journal of leadership in education*. New York:McGraw-Hill.
- Thomson, C. H.(2005). *The public school superintendence and servant leadership*. dissertation, Ed.D.(Doctor of Education).Wisconsin: graduate school, Wisconsin University.
- Wheatley, M.(1994). *Leadership and the new science: Listening about organizations form an orderly universe*. San Francisco: Berreti-Koehler.