

# สุดยอดผู้นำคือผู้ให้บริการ

## The Top Leader is Servant Leadership

อุทัยวรรณ พงษ์บริบูรณ์

Uthaiwan Pongboriboon

คณะพยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยอีสเทิร์นเอเชีย

Faculty of Nursing, Eastern Asia University

Received: November 11, 2018

Revised: December 17, 2018

Accepted: December 19, 2018

### บทคัดย่อ

ภาวะผู้นำแบบให้บริการ หมายถึง การแสดงออกของผู้นำ ที่มาจากการในจิตใจ ซึ่งต้องการที่จะตอบสนองความต้องการของผู้ตามก่อนพิรู้มให้การสนับสนุนช่วยเหลือ โดยคำนึงถึงความสำคัญ ประโยชน์และความเจริญก้าวหน้าของผู้ตามเป็นหลัก มุ่งหวังเพื่อให้เกิดการพัฒนาศักยภาพทั้งทางร่างกาย จิตใจ และสติปัญญา เป็นการบริการเพื่อความเจริญก้าวหน้า และความสำเร็จของผู้ตาม ให้มีความพร้อมต่อการก้าวสู่การเป็นผู้นำที่ดี ภาวะผู้นำแบบนี้นับเป็นสุดยอดของผู้นำ เนื่องจากคุณลักษณะสำคัญที่เป็นองค์ประกอบ ภาวะผู้นำแบบให้บริการ คือ (1) การเป็นผู้ฟังที่ดี (2) การยอมรับและเห็นอกเห็นใจ (3) การเยียวยารักษา (4) การตระหนักรู้ (5) การโน้มน้าวใจ (6) การสร้างมโนทัศน์ (7) การมองการณ์ไกล (8) การพิทักษ์รักษา (9) การอุทิศตนเพื่อมุ่งมั่นพัฒนาบุคลากร (10) การสร้างชุมชน (11) การให้บริการ (12) การเสริมพลังอำนาจ (13) ความซื่อสัตย์สุจริต (14) ความนอบน้อม และ(15) การสร้างทีมงาน คุณลักษณะดังกล่าวสอดรับกับแนวทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์ยุคใหม่ที่เน้นการมีส่วนร่วมในการบริหารงาน และใช้กลยุทธ์ในการขับเคลื่อน ทำให้การบริหารงานสามารถรองรับกระแสการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ของโลกได้เป็นอย่างดี ส่งผลให้องค์กรบรรลุเป้าหมายตามที่กำหนดอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

**คำสำคัญ:** ผู้นำ, ผู้นำแบบให้บริการ

### Abstract

The servant leadership is the expression of leader come from his mind, that needs to respond the needs of the follows. The support has occurred by consideration, benefit and progress of the followers, that aims to develop both physical, mental and intellectual potential, and to serve progress and success of the followers, readiness to lead a good leaders. The servant leadership is the to pleader by cause of the 15 characteristics which are components of this type of leader, such as; (1) listening (2) acceptance and empathy (3) healing (4) awareness (5) persuasion (6) conceptualization (7) foresight (8) stewardship (9) commitment to the growth of people (10) building community (11) service (12) empowerment (13) integrity (14) humility and (15) team - building. These characteristics are include in the character of good leaders, human resource management which emphasizes in

participation and using strategy for management procedure. The servant leadership can accord to world's changing and make the organization to achieve goals efficiently and effectively.

**Keywords:** leader, servant leadership



## บทนำ

ผู้นำเป็นพลังสำคัญในการนำพาองค์การไปสู่ความสำเร็จและบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ภายใต้การเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วและซับซ้อนโดยใช้ศักยภาพของตนที่มีอยู่กำหนดทิศทางให้บุคคลที่ติดตามมุ่งสู่เป้าหมายเดียวกันเกิดศรัทธาเชื่อถือและเชื่อมั่นในการปฏิบัติงานผู้นำที่มีภาวะผู้นำจะส่งผลให้องค์การเข้มแข็ง ขับเคลื่อนองค์การให้เกิดการเปลี่ยนแปลงสู่ทิศทางตามที่คาดหวังเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลสามารถโน้มน้าวสร้างพลังและส่งเสริมให้ผู้ปฏิบัติงานให้ความร่วมมือร่วมใจในการปฏิบัติงาน

ในกระบวนการบริหารจัดการในปัจจุบันการบริหารจะให้ความสำคัญกับการมีส่วนร่วมของทุกฝ่ายในองค์การ ประกอบกับสภาวะที่เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในสังคมโลกยุคโลกรูปแบบเด่นเป็นตัวเร่งผลักดันให้เกิดกระแสการเปลี่ยนแปลงในทุกภาคส่วนของสังคมทั่วโลกรวมทั้งประเทศไทย ดังนั้นจึงต้องเพิ่มขีดความสามารถของทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งเป็นทรัพยากรที่สำคัญที่สุดเพื่อให้สามารถรับมือกับสถานการณ์และการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น จึงเกิดความท้าทายต่อการบริหารงานในมิติต่างๆ เพื่อตอบสนองต่อโลกวิถีความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีหรือการบริหารการเปลี่ยนแปลง เป็นต้น (Bohlander and Snell, 2010, pp. 2-5) ส่งผลให้การบริหารที่ดำเนินการต้องเปลี่ยนเป็นการบริหารที่เน้นในลักษณะการจัดการเชิงกลยุทธ์ สร้างความสอดคล้องกับการบริหารจัดการโดยรวมขององค์การ และสอดคล้องกับสภาพการณ์ของสังคมโดยรวม (Santora and bozer, 2015, p. 245) การเปลี่ยนแปลงดังกล่าว สร้างความกดดันในการปฏิบัติงานให้กับทุกฝ่ายในองค์การ ผู้นำจึงมีอาจให้ความสำคัญกับเป้าหมายขององค์การ แต่เพียงประการเดียว แต่จะต้องให้ความสำคัญกับปัจจัยอื่นๆ ด้วย จึงจะช่วยให้องค์การ

สามารถพัฒนาการดำเนินงานทั้งของผู้ปฏิบัติงานและตัวองค์การเองไปสู่เป้าหมายที่กำหนดได้อย่างมีประสิทธิภาพ

จากการเปลี่ยนแปลงในแนวทางการบริหารข้างต้น ส่งผลให้แนวทางหรือลักษณะของผู้นำต้องมีการเปลี่ยนแปลงตามไปด้วย ซึ่งแต่เดิมลักษณะการบริหารงานของผู้นำ จะเป็นการสั่งการไปยังผู้ปฏิบัติ หรือผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นส่วนใหญ่ไม่ว่าจะใช้เงนที่ในการแบ่งอย่างไรก็ตามแต่โดยรวมแล้วยังมีลักษณะของการสั่งการอยู่ด้วย เป็นหลัก ประกอบกับลักษณะขององค์การในปัจจุบันจะเป็นองค์การที่เน้นการให้บริการต่อผู้รับบริการเป็นสำคัญ ไม่ว่าจะเป็นองค์การในภาครัฐหรือภาคเอกชนโดยมุ่งเน้นสร้างความพึงพอใจสูงสุดให้กับผู้รับบริการ รวมทั้งรูปแบบการบริหารงานในปัจจุบันยังเป็นการเปิดโอกาสให้กับผู้ปฏิบัติได้มีส่วนร่วมในทุกขั้นตอนของกระบวนการดำเนินงาน

ดังนั้นผู้บริหารที่สามารถตอบสนองแนวทางการบริหารขององค์การในปัจจุบันได้ จึงสอดคล้องกับแนวคิดของภาวะผู้นำแบบให้บริการมากกว่าผู้นำแบบอื่น

บทความนี้มีวัตถุประสงค์ เพื่อชี้ให้เห็นถึงความเหมาะสม สม สอดคล้องของภาวะผู้นำที่เป็นผู้ให้บริการหรือภาวะผู้นำแบบให้บริการที่เป็นสุดยอดผู้นำสำหรับองค์การในปัจจุบัน ก่อนที่จะทำความเข้าใจและชี้ให้เห็นถึงความเป็นสุดยอดผู้นำของผู้นำแบบให้บริการนั้น ควรทำความเข้าใจความหมายเกี่ยวกับคำว่าผู้นำและภาวะผู้นำดังจะกล่าวถึงต่อไปนี้

ความหมายของคำว่าผู้นำและภาวะผู้นำ

ผู้นำ (leader) จากการศึกษาของนักวิชาการ การศึกษาและนักบริหาร สรุปความหมายของคำว่าผู้นำได้ดังนี้

ธนัณยา ประจงใจ (2557, น. 11-12) อธิบายว่าผู้นำหมายถึง บุคคลที่ได้รับตำแหน่งหัวหน้าหน่วยงาน โดยอาจเป็นการแต่งตั้งหรือเลือกตั้งเพื่อปฏิบัติตามเป้าหมายที่วางไว้ เป็นบุคคลที่มีศีลปะ มีบุคลิกภาพดี มีความสามารถเหนือบุคคลทั่วไป สามารถซักจุ่งให้ผู้อื่นปฏิบัติตามที่ต้องการ

ชาญชัย รุ่งเรือง (2558, น. 3) กล่าวว่าผู้นำ หมายถึง ผู้ที่มีความสามารถในการนำและพาบุคคลในกลุ่มหรือองค์การ เพื่อปฏิบัติภารกิจให้บรรลุวัตถุประสงค์ของกลุ่ม หรือองค์กรนั้นๆ

อุทัยวรรณ พงษ์บิรุณ (2558, น. 36) อธิบายว่าผู้นำ หมายถึง ผู้ที่มีความสามารถในการนำบุคคลอื่นๆ ด้วยการจูงใจหรือใช้อิทธิพลให้ผู้อื่นกระทำตามที่ต้องการ ผู้นำจะต้องมีความซื่อสัตย์ มีความมุ่งมั่น มีความรู้ มีทักษะในการสื่อสาร มีบุคลิกภาพดี มีสติปัญญาเฉลียวฉลาด มีความคิดสร้างสรรค์และ มีภาวะผู้นำ

ชาร์ (Sachs, 1966, pp. 3-4) อธิบายว่าผู้นำที่ดี ควรมีลักษณะดังนี้ คือ (1) มีความเข้าใจตนเอง (2) ยอมรับฟังและเคารพในความคิดเห็นของผู้อื่น (3) เข้าใจในสภาพของผู้ร่วมงานเป็นอย่างดี และ (4) สามารถนำความคิดของผู้ร่วมงานไปใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อองค์การ

บุญรดา กรรณสูตร (2557, น. 84) ให้ความเห็นว่า ผู้นำที่ดีจะมีคุณลักษณะหลายประการอยู่ในตัว มีความสามารถรอบด้าน มีความสมบูรณ์แข็งแรง มีสั่งร่าสี น้ำเสียงและทำท่าที่เป็นมิตร มีสติปัญญา รับผิดชอบ มีความคิดเชิงเป็นระบบ มีวิสัยทัศน์ มีความคิดสร้างสรรค์ มีไหวพริบในการแก้ปัญหา มีมนุษย์สัมพันธ์ สามารถในการสื่อสาร และสื่อความหมาย นอกจากนี้ อนุวัต กระสังข์ (2557, น. 32) กล่าวว่า นอกจากลักษณะผู้นำที่ดีดังกล่าวแล้วยังมีผู้กำหนดลักษณะผู้นำในทศวรรษหน้าไว้ดังนี้

1. เป็นผู้บริหารที่มีความพอดี ไม่เน้น ในด้านใดด้านหนึ่งมากจนเกินไป

2. เน้นการสร้างให้ผู้ปฏิบัติงานมีความเป็นเลิศ ในทุกด้าน

3. เปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติแก้ไขปัญหาของ

4. มอบอำนาจให้ผู้ปฏิบัติงานอย่างพอเพียงต่อการนำไปใช้เพื่อความสำเร็จของงาน แต่ก็มีระบบควบคุม

ตรวจสอบที่มีประสิทธิภาพด้วย

5. เน้นคุณสมบัติของผู้ปฏิบัติงานที่สามารถทำงานเป็นทีม

ภาวะผู้นำ (leadership) ในยุคแรกจะเป็นภาวะผู้นำในเชิงคุณลักษณะ คือ จะต้องเป็นผู้มีความมุ่งมั่น มีวิสัยทัศน์ มีความซื่อสัตย์ มีความยุติธรรม มีความสามารถในการตัดสินใจ มีวินัยในตนเอง มีความรับผิดชอบ อดทน อดกลั้น มีความคิดสร้างสรรค์ มีสติปัญญาเฉลียวฉลาด มีเป้าหมาย มีทักษะทางสังคม และมีความยืดหยุ่น จะเห็นว่าภาวะผู้นำมีความสำคัญมากต่อการพัฒนาองค์การและบริหารจัดการสรุปความหมายของภาวะผู้นำได้ดังนี้

ไฮร์เซย์ และบาร์นชาร์ด (Hersey & Blanchard, 1982, p. 83) ให้ความหมาย ภาวะผู้นำว่า หมายถึงกระบวนการในการสร้างอิทธิพลจูงใจคนหรือกลุ่ม เพื่อให้เกิดความพยายามร่วมกันดำเนินการให้บรรลุวัตถุประสงค์ในสถานการณ์ใดสถานการณ์หนึ่ง

พลุแกทธ์ (Plunkett, 1992, p. 325) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง ความสามารถที่จะทำงานให้สำเร็จ โดยอาศัยบุคคลอื่น และในขณะเดียวกันก็ได้รับความเคารพ ความมั่นใจ ความจงรักภักดี และให้ความร่วมมือด้วยความเต็มใจ

นิกุลพัฒน์ จิตรสจ่างวงศ์ (2559, น. 18) ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง พฤติกรรมที่เกี่ยวกับอิทธิพลในการจูงใจ การโน้มน้าวจิตใจผู้ร่วมงานในองค์การให้เกิดความร่วมมือ ประสานงานในการทุ่มเทกำลังความคิด ความรู้ ความสามารถในการปฏิบัติงาน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้โดยอาศัยกระบวนการสื่อสารและความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกในกลุ่ม

อัศนีย์ สกุจิจ (2560, น. 26) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง คุณสมบัติ เช่น สติปัญญา ความดึงดูม ความรู้ ความสามารถของบุคคล การรู้จักตนเอง มีศีลธรรมบริหารงานอย่างโปร่งใส

จากความหมายของผู้นำและภาวะผู้นำในลักษณะต่างๆ ดังที่กล่าวมาทั้ง คุณลักษณะของผู้นำที่ดีและคุณลักษณะของผู้นำในทศวรรษหน้า ผู้นำมีความสำคัญที่ทุกองค์การจะต้องมีผู้นำที่มีภาวะผู้นำสูง มีคุณลักษณะ

ที่เหมาะสม และมีพลังที่จะขับเคลื่อนองค์การให้เกิดการเปลี่ยนแปลงไปในทิศทางที่ดีมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล ดังนั้น การบริหารที่ทำให้บรรลุเป้าหมายสิ่งสำคัญคือทักษะภาวะผู้นำของผู้บริหาร เพราะผู้บริหาร คือ ผู้ทำหน้าที่นำพาองค์การซึ่งเป็นผู้มีบทบาทมากต่อการดำเนินงานภาวะการเปลี่ยนแปลงนี้ส่งผลให้การบริหารองค์การไม่ewart ว่าภาครัฐหรือภาคราชเอกชนต้องปรับตัวโดยเฉพาะอย่างยิ่งในเรื่องของภาวะผู้นำ รูปแบบของภาวะผู้นำแบบเดิมเชื่อว่าผู้นำคือ เจ้านาย (leader as bosses) ตามโครงสร้างขององค์การที่เป็นไปตามลำดับชั้น (hierarchies) การบริหาร เป็นแบบピラมิด (pyramid shape) การตัดสินใจสั่งการ อยู่ที่ผู้บริหารสูงสุดเป็นหลัก แต่ปัจจุบันการกระจายอำนาจ (empowerment) ใน การบริหารงานให้ถูกใจในองค์การ ส่วนใหญ่ โครงสร้างขององค์การจะเป็นลักษณะแบบแนวราบ (flat organization) ดังนั้นแนวคิดภาวะผู้นำแบบให้บริการหรือแบบผู้รับใช้ (servant leadership) ซึ่งเป็นรูปแบบหนึ่งของแนวคิดภาวะผู้นำแนวใหม่ (new paradigms of leadership) ด้วยการปฏิรูปความเชื่อว่าผู้นำไม่ใช่เจ้านายแต่ผู้นำคือ ผู้รับใช้คอยให้บริการช่วยเหลือแก่ผู้ตาม แนวคิดนี้จึงถูกนำมาใช้ในการบริหารองค์กรอย่างแพร่หลายและได้รับการยอมรับมากขึ้น (สมุทร ชำนาญ, 2554, น. 1-2)

### ภาวะผู้นำแบบให้บริการ (servant leadership)

แนวคิดภาวะผู้นำแบบให้บริการ เป็นแนวคิดที่เกิดขึ้นจากพัฒนาระบบที่ผู้นำในองค์กรของประเทศไทย ผู้นำ คือ ผู้นำที่มีความรู้สึกโดยธรรมชาติ ในความต้องการให้บริการและมุ่งให้บริการเป็นลำดับแรก ซึ่งกรีนลีฟมองว่า ทุกสิ่งเริ่มต้นจากตัวของผู้นำแต่ละคน ไม่ว่าจะเป็นความดีหรือความชั่ว ล้วนเกิดจากองค์ประกอบ ของความคิด การรับรู้ เจตคติและการกระทำของบุคคล ซึ่งก่อเกิดจากภายในของบุคคลดังนั้นเมื่อยูในฐานะของผู้นำ จึงจำเป็นต้องมีแรงบันดาลใจเกิดขึ้นจากภายในสีีย ก่อนต่อจากนั้นจึงเป็นการพยายามกระทำสิ่งนั้นให้ประสบความสำเร็จต่อไป (Northouse, 2016, pp. 255-226)

ก่อนคริสต์กาล ถูกบันทึกไว้ในลัทธิของจีน ความเชื่อของคนในประเทศอินเดีย ในศาสนาคริสต์หรือแม้แต่ในศาสนาพุทธ เชื่อว่าผู้นำแบบให้บริการ คือ ผู้ใช้ชีวิตด้วยหิริโตับ ปะ คือ มีความรู้สึกผิดชอบชั่วดี รู้ว่าสิ่งใดผิด สิ่งใดถูกต้อง ผู้นำที่ดีย่อมทำหน้าที่ได้ดีและประสบความสำเร็จในการใช้ชีวิตและหน้าที่การงานซึ่งเป็นแนวคิดของภาวะผู้นำที่เกี่ยวข้องกับลัทธิ ความเชื่อ และศาสนา ซึ่งต่อมาโรเบิร์ต กรีนลีฟได้นำมาพัฒนาภาวะผู้นำอีกทฤษฎีหนึ่งในยุคปัจจุบัน (สุพัตรา วัชรเกตุ, 2557, น. 44-45) ซึ่งได้ถูกนำไปใช้อย่างแพร่หลายในองค์การต่างๆ ทั่วโลกภาวะผู้นำแบบให้บริการมีใช้การให้บริการผู้อื่นแต่เพียงด้านเดียว แต่เป็นเรื่องของหลักการทำงานเป็นทีม หลักพัฒนาระบบที่เอาใจใส่ผู้อื่น หลักการปฏิบัติตามหลักจริยธรรม หลักการสนับสนุนใจต่อความก้าวหน้าและเติบโตของผู้ตามและขององค์การ (อุทัย วรรณ พงษ์บริบูรณ์, 2558, น. 41)

### ความหมายของภาวะผู้นำแบบให้บริการ

กรีนลีฟ (Greenleaf, 2003, p. 17) กล่าวว่า ผู้นำแบบผู้ให้บริการ หมายถึง ผู้นำที่มีความรู้สึกโดยธรรมชาติ ในความต้องการให้บริการและมุ่งให้บริการเป็นลำดับแรก ซึ่งกรีนลีฟมองว่า ทุกสิ่งเริ่มต้นจากตัวของผู้นำแต่ละคน ไม่ว่าจะเป็นความดีหรือความชั่ว ล้วนเกิดจากองค์ประกอบ ของความคิด การรับรู้ เจตคติและการกระทำของบุคคล ซึ่งก่อเกิดจากภายในของบุคคลดังนั้นเมื่อยูในฐานะของผู้นำ จึงจำเป็นต้องมีแรงบันดาลใจเกิดขึ้นจากภายในสีีย ก่อนต่อจากนั้นจึงเป็นการพยายามกระทำสิ่งนั้นให้ประสบความสำเร็จต่อไป (Northouse, 2016, pp. 255-226)

จากความหมายของภาวะผู้นำแบบให้บริการ อาจสรุปว่ามีความแตกต่างกับภาวะผู้นำรูปแบบอื่นดังต่อไปนี้

## ตาราง 1

### ความแตกต่างระหว่างภาวะผู้นำแบบให้บริการกับภาวะผู้นำรูปแบบอื่น

ภาวะผู้นำรูปแบบอื่น	ภาวะผู้นำแบบให้บริการ
ผู้นำคือเจ้านาย, ควบคุมบังคับบัญชา	<ul style="list-style-type: none"><li>- ให้บริการแก่ผู้ตามก่อนเสมอ</li><li>- อำนาจความสะดวก</li><li>- ช่วยเหลือเกื้อกูลกัน</li><li>- รับฟังความคิดผู้ตาม</li><li>- เป็นผู้ให้บริการอย่างเสมอภาค ด้วยความรวดเร็ว ตรงเวลาเพียงพอ เหมาะสมกับบุคลากรทุกระดับอย่างต่อเนื่อง</li><li>- เคราะฟ ยอมรับนับถือผู้อาวุโสและผู้ร่วมงาน</li></ul>
มีอำนาจในการสื่อสารและตัดสินใจ	<ul style="list-style-type: none"><li>- การมอบอำนาจ, กระจายอำนาจ</li><li>- ให้โอกาสในการตัดสินใจ</li><li>- มีส่วนร่วมในการตัดสินใจและสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน</li><li>- ใช้การโน้มน้าวในการสื่อสารความคิดเห็น</li></ul>
โครงสร้างขององค์การเป็นไปตามลำดับชั้น	<ul style="list-style-type: none"><li>- ส่งเสริมความสำคัญของกลุ่มและการทำงานเป็นทีม</li><li>- สร้างความสัมพันธ์ให้เกิดขึ้นกับทุกฝ่ายในองค์กร</li></ul>
รูปแบบการบริหารเป็นแบบピรามิด	<ul style="list-style-type: none"><li>- รูปแบบการบริหารเป็นแบบแนวราบ</li><li>- การรับฟังความคิดเห็น ปัญหา และข้อเสนอแนะ</li><li>- มีความคิดแบบองค์รวม เป็นกระบวนการ มีการถ่วงดุล และการคิดที่รอบคอบ</li><li>- มองความสัมพันธ์ เชื่อมโยงอดีต ปัจจุบัน และอนาคต เป็นแนวทางในการตัดสินใจ</li></ul>
การแข่งขัน	<ul style="list-style-type: none"><li>- การให้ความร่วมมือ</li><li>- มีความตระหนักรู้ เข้าใจในคุณค่า ความรู้สึก และรู้สึกรู้สึกอ่อนและจุดแข็ง รายละเอียดต่าง ๆ</li></ul>

## ตาราง 1 (ต่อ)

### ความแตกต่างระหว่างภาวะผู้นำแบบให้บริการกับภาวะผู้นำรูปแบบอื่น

ภาวะผู้นำรูปแบบอื่น	ภาวะผู้นำแบบให้บริการ
การให้รางวัลเป็นวัตถุสิ่งของ	<ul style="list-style-type: none"><li>- การสร้างและรักษาสัมพันธภาพที่ดีระหว่างผู้นำกับผู้ตาม</li><li>- คำนึงถึงจิตใจมากกว่าวัตถุ</li><li>- สร้างแรงบันดาลใจให้ผู้ตามมีความผูกพันและยินยอมปฏิบัติหน้าที่ด้วยความเต็มใจไม่บังคับ</li><li>- ให้เกียรติผู้อื่นโดยยอมรับพึงและยอมรับความคิดเห็น เคราะห์ต่อความคิดต่างและความแตกต่างของบุคคล</li><li>- ให้บริการด้วยใจ ด้วยความรัก ความห่วงใย และ เอื้ออาทร</li><li>- เป็นศูนย์รวมจิตใจของคนในองค์กร</li><li>- สนับสนุนให้ผู้ตามมีการพัฒนาศักยภาพของตนได้อย่างเต็มที่ เพื่อการเจริญเติบโตและความก้าวหน้าของผู้ตามทั้งด้านร่างกาย จิตใจ และสติปัญญา</li><li>- ให้การเยียวยารักษาสุขภาพ อารมณ์ และจิตวิญญาณของผู้ตาม</li></ul>
คำนึงถึงประโยชน์ส่วนตน	<ul style="list-style-type: none"><li>- เสียสละผลประโยชน์ส่วนตน เพื่อผู้อื่นไม่ห่วงผลตอบแทน พร้อมอุทิศตน</li><li>- มีจิตสำนึกรักต่อการดูแลรับผิดชอบเพื่อผู้อื่น ปกป้องรักษาผลประโยชน์ส่วนรวมขององค์กร</li><li>- พัฒนาผู้ตามให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ สามารถเจริญเติบโตก้าวหน้า</li><li>- ยึดถือ ความซื่อสัตย์สุจริต</li></ul>

### คุณลักษณะสำคัญของภาวะผู้นำแบบให้บริการ

จากการศึกษาของอุทัยวรรณ พงษ์บริบูรณ์ (2558, น. 44) โดยประมาณจากแนวคิดของนักวิชาการนักการศึกษา นักวิจัยและผู้ทรงคุณวุฒิหลายท่านทั้งประเทศไทยและต่างประเทศ สามารถสรุปได้ว่าภาวะผู้นำแบบให้บริการนั้น เป็นการแสดงออกของผู้นำที่มาจากภายในจิตใจที่ต้องการตอบสนองความต้องการของผู้ตามก่อน ให้การสนับสนุน ช่วยเหลือเกื้อหนุน โดยคำนึงถึงความสำคัญประโยชน์และความเจริญก้าวหน้าของผู้ตามเป็นหลัก โดยมุ่งหวังให้เกิด การพัฒนาศักยภาพทั้งทางร่างกาย จิตใจ และสติปัญญา เป็นการบริการเพื่อความเจริญก้าวหน้าและความสำคัญของผู้ตามให้มีความพร้อมการก้าวสู่การเป็นผู้นำที่ดี ดังนั้น คุณลักษณะสำคัญของภาวะผู้นำแบบให้บริการจึงต้อง (1) เป็นผู้ฟังที่ดี (2) ยอมรับและเห็นอกเห็นใจ (3) เยียวยารักษา (4) ตระหนักรู้ (5) เป็นผู้โน้มน้าว (6) สร้างมโนทัศน์

(7) มองการณ์ไกล (8) พิทักษ์รักษา (9) อุทิศตนเพื่อมุ่งมั่น พัฒนาบุคลากร (10) สร้างชุมชน (11) การให้บริการ (12) เสริมสร้างพลังอำนาจ (13) มีความซื่อสัตย์ สุจริต (14) มีความนอบน้อม และ (15) สามารถสร้างทีมงาน (อุทัยวรรณ พงษ์บริบูรณ์, 2558, น. 51-83) ซึ่งกรีนลีฟ (Greenleaf) อธิบายรายละเอียดคุณลักษณะของภาวะผู้นำแบบให้บริการ ไว้ดังนี้ (Northouse, 2016, pp. 227-229)

1. การเป็นผู้ฟังที่ดี (listening) ตั้งใจ รับฟังผู้อื่น ให้มากขึ้นด้วยความจริงใจ ค้นหาความเป็นตัวตน และความชัดเจนในความต้องการของผู้ตาม พยายามสื่อสาร เปิดรับคำพูด พฤติกรรมหรือการแสดงออกของบุคคลอื่น ด้วยจิตใจที่เป็นกลาง

2. การยอมรับและเห็นอกเห็นใจ (acceptance

and empathy) ให้การยอมรับและเข้าใจผู้อื่น ทั้งในด้านความรู้ ความสามารถ ทักษะและคุณลักษณะต่างๆ ความรู้สึกและมุมมอง เป็นความพยายามของผู้นำในการสร้างความเข้าใจในบุคคลอื่น เพราะบุคคลต้องการการยอมรับในความแตกต่างและ เข้าใจในความแตกต่าง

3. การเยียวยาและรักษา (healing) ต้องเรียนรู้ที่จะดูแลเยียวยารักษาสุขภาพ อารมณ์ และจิตวิญญาณ ที่เป็นตัวตนทั้งหมดหรือโดยรวมของผู้อื่น อันจะเป็นพลังที่นำไปสู่การเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้น ผู้นำเป็นผู้ที่ช่วยให้ผู้ปฏิบัติมีความพร้อม มีแรงจูงใจที่จะปฏิบัติงาน เป็นความพยายามที่จะทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีความเข้มแข็ง มีสุขภาพดี ทั้งกายและจิตใจ ปราศจากความวิตกกังวลต่อการปฏิบัติงานในองค์การ

4. การตระหนักรู้ (awareness) ต้องเข้าใจในคุณค่า ความรู้สึก และรู้สึkins จุดอ่อนและจุดแข็งของตนเอง เป็นอย่างดี มีความรู้ ความเข้าใจในประเด็นและสถานการณ์ ได้ละเอียดรอบด้าน ไม่ประมาท รับรู้ มองการณ์ไกลและรับรู้ สถานการณ์อย่างถูกต้อง เพื่อสร้างความตื่นตัวแข็งแกร่ง มั่นคงให้กับความเป็นผู้นำของตนเอง

5. การโน้มน้าวใจ (persuasion) ใช้การขักจูง โน้มน้าวมากกว่าการใช้อำนาจสั่งการ สร้างแรงจูงใจ ความเห็นพ้องหรือการตั้งการใช้สติ และความคิดให้กับผู้ปฏิบัติ ดำเนินการด้วยความเต็มใจ เป็นพุทธิกรรมของผู้นำที่มุ่งมั่น การสร้างความเชื่อถือ เชื่อมั่นด้วยความจริงใจ ปราศจาก การใช้อำนาจบังคับ

6. การสร้างโน้นทัศน์ (conceptualization) มีความคิดแบบองค์รวม มีความรับกุมครบถ้วนเป็นกระบวนการ มีการตั้งคุณ และการคิดที่รอบคอบ มองเป้าหมายที่ เป็นภาพใหญ่ทั้งในอดีต ปัจจุบัน และอนาคตไปพร้อมๆ กัน เป็นความสามารถของผู้นำในการสร้างความฝัน มองความสัมพันธ์ระหว่างความฝันและสิ่งที่จะเกิดขึ้นในอนาคต ได้อย่างชัดเจน

7. การมองการณ์ไกล (foresight) หยั่งรู้ และเชื่อมโยงเหตุการณ์ในอดีตถึงปัจจุบันและอนาคต ใช้ประสบการณ์ ในอดีตมาประยุกต์ใช้กับปัจจุบันและประกอบการตัดสินใจ คาดการณ์ในอนาคต เป็นความสามารถในการใช้ที่เรียนจากอดีต ความเป็นจริงในปัจจุบันและแนวโน้มของ

สถานการณ์เพื่อตัดสินอนาคต แสดงถึงวิสัยทัศน์ การมีทิศทางการดำเนินงานที่เป็นรูปธรรม

8. การพิทักษ์รักษา (stewardship) สร้างจิตสำนึกรักษาดูแลรับผิดชอบเพื่อผู้อื่น ปกป้องรักษาผลประโยชน์ส่วนรวมขององค์การ สร้างความเชื่อมั่นและการยอมรับให้กับบุคคล สามารถตอบสนองความต้องการของผู้ตามได้อย่างเต็มใจ และความคาดหวังในตัวผู้นำได้

9. การอุทิศตนเพื่อมุ่งมั่นพัฒนาบุคลากร (commitment to the growth of people) อุทิศตนอย่างแท้จริงในการพัฒนาผู้ตามให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ สามารถเจริญเติบโตก้าวหน้าได้ตามวุฒิภาวะ ทั้งในด้านหน้าที่การงานและจิตวิญญาณ เป็นคุณลักษณะของผู้นำที่จะทำให้ผู้ปฏิบัติในองค์การได้รับการพัฒนาและมีความเจริญก้าวหน้า

10. การสร้างชุมชน (building community) สร้างความสัมพันธ์ให้เกิดขึ้นกับทุกฝ่ายในองค์การ ซึ่งเปรียบเสมือนชุมชน มีความรัก ความไว้ใจ และให้ความเคารพ เพื่อการปฏิบัติงานที่รับรื่นและมีประสิทธิภาพเป็นพุทธิกรรมของผู้นำที่แสดงออกถึงความรับผิดชอบ เชื่อมั่นในศักยภาพ สร้างความไว้วางใจ และความร่วมมือให้เกิดกับองค์การ

11. การให้บริการ (service) เป็นผู้ให้บริการอย่างเสมอภาค ด้วยความรวดเร็ว ตรงเวลาเพียงพอ เห็นใจกับบุคลากรทุกระดับอย่างต่อเนื่องโดยยึดหลักของประโยชน์ส่วนรวมด้วยการรับฟังความคิดเห็นข้อเสนอแนะและนำไปปรับปรุงคุณภาพให้เกิดผลงานที่ดีในองค์การ

12. การเสริมพลังอำนาจ (empowerment) มอบหมายอำนาจหน้าที่ตามขอบเขตของงานตรงตามคุณวุฒิให้โอกาสในการตัดสินใจ ยกย่องชมเชย ส่งเสริมสนับสนุนให้มีการพัฒนาตน และพิจารณาความดี ความชอบอย่างยุติธรรม

13. ความซื่อสัตย์สุจริต (integrity) ซื่อตรงต่อหน้าที่ ปฏิบัติงานตรงไปตรงมาปรงใส ตรวจสอบได้ ซื่อตรงต่อความมั่นสัญญา ไม่โกหก ไม่หลอกลวง ไม่ใช้อำนาจหน้าที่แสวงหาผลประโยชน์ให้ตัวเอง

14. ความนอบน้อม (humility) แสดงความเคารพ

ยอมรับนับถือผู้ਆวุโสและผู้ร่วมงาน ว่าชาที่สุภาพ ยอมรับความจริง และคำแนะนำที่เป็นประโยชน์ ยอมรับมติส่วนรวมแม่ไม่ตรงกับความคิดของตน ระงับอารมณ์ความรู้สึกขณะໂගรธได้ และใช้คำพูดที่เหมาะสม เมื่อถูกวิจารณ์

15. การสร้างทีมงาน (team - building) จัดทีมงานตามความสามารถและบุคลิกภาพกำหนดบทบาทหน้าที่ให้ชัดเจนมีความยืดหยุ่น จัดสภาพแวดล้อมและทรัพยากรให้เหมาะสม เพียงพอ กำหนดตัวตั้งประสังค์และเป้าหมายให้ผู้ปฏิบัติงานมีอิสระใช้ความรู้ ความสามารถในการปฏิบัติงานและสร้างกิจกรรมให้เกิดความรัก ความสามัคคีร่วมกันในองค์การ

จะเห็นได้ว่า การบริหารงานในปัจจุบันผู้นำจะต้องมีภาวะผู้นำสูงโดยเฉพาะภาวะผู้นำแบบให้บริการที่เน้นความสำคัญด้านคุณภาพ มีพัฒนารมให้ความสนใจผู้อื่นเป็นแบบอย่างที่ดี มีสัมพันธภาพที่ดีอย่างแท้จริง ระหว่างผู้นำและผู้ตามจึงส่งเสริมให้เกิดบรรยาการที่ดีในองค์การ กระตุนให้ผู้ปฏิบัติงานมีส่วนร่วมในการทำงานเป็นทีม กระตือรือร้นและวางแผนในการปฏิบัติงาน เพราะผู้นำที่มีภาวะผู้นำจะให้ความสำคัญและตระหนักว่าสังคมที่ดีจะเกิดขึ้นก็ต่อเมื่อผู้ที่มีความสามารถมากกว่าให้บริการแก่ผู้ที่มีความสามารถน้อยกว่า ให้มีชีวิตที่ดีกว่าเดิม มีความก้าวหน้าและเจริญก้าวหน้า และมีความผูกพันต่องค์กรซึ่งเป็นความประณานาของภาวะผู้นำแบบให้บริการที่จะให้บริการด้วยใจ ด้วยความรักและเสียสละ จึงอาจกล่าวไว้ว่าผู้นำที่ยิ่งใหญ่มาจากการที่ได้ให้บริการแก่ผู้อื่นก่อนเป็นสำคัญและความสามารถนำพาองค์การ

ไปสู่เป้าหมายได้ด้วยคุณลักษณะดังกล่าวภาวะผู้นำแบบให้บริการยังสอดคล้องกับหลักธรรมคำสอนทางพระพุทธศาสนาสำหรับผู้บริหารหรือผู้ปกครองใช้ยึดเหนี่ยวเป็นหลักการส่งเคราะห์ที่มีพื้นฐานบนความเห็นอกเห็นใจผู้อื่น สร้างสรรค์ความรัก ความสามัคคี ความประนันดีต่อกันด้วยความศรัทธา ยึดหลักของการรับใช้และการให้บริการ การทำความดี การให้ทาน การอื้อเพื่อเพื่อแผ่oyerร่วมกัน เป็นสังคมแห่งความสงบสุข ลดความเห็นแก่ประโยชน์ตน คำนึงถึงผู้อื่น (อนุวัติ กระสังข์, 2560, น. 125-126)

## บทสรุป

ผู้นำแบบให้บริการ คือ ผู้นำที่มีความรู้สึกโดยธรรมชาติในความต้องการให้บริการและมุ่งให้บริการ ผู้นำแบบให้บริการมีคุณลักษณะที่สำคัญ 15 ประการ คือ (1) เป็นผู้ฟังที่ดี (2) ยอมรับและเห็นอกเห็นใจ (3) เยียวยารักษา (4) ตระหนักรู้ (5) เป็นผู้โน้มน้าว (6) สร้างมโนทัศน์ (7) มองการณ์ไกล (8) พิทักษ์รักษา (9) อุทิศตนเพื่อมุ่งมั่นพัฒนาบุคลากร (10) สร้างชุมชน (11) การให้บริการ (12) เสริมสร้างพลังงานใจ (13) มีความเชื่อสัตย์ สุจริต (14) มีความอนบัน沫 และ (15) สามารถสร้างทีมงาน ซึ่งเป็นคุณลักษณะที่สอดคล้องกับคุณลักษณะของการเป็นผู้นำที่ดี ผู้นำที่เหมาะสมกับทศวรรษหน้า สอดคล้องกับหลักธรรมคำสอนทางพระพุทธศาสนาสำหรับผู้บริหารหรือผู้ปกครอง และเป็นคุณลักษณะของผู้นำขององค์กรที่ประสบกับความสำเร็จในปัจจุบัน ดังนั้นจึงอาจกล่าวได้ว่า สุดยอดผู้นำคือ ผู้ให้บริการอย่างแท้จริง



## References

- Bohlander, G. W., & Snell, S. A. (2010). *Managing human resources* (15<sup>th</sup> ed.). Ohio: South-Western Cengage Learning.
- Chairungruang, C. (2015). The global leader of future: Understand cultural differences and keep abreast of current world. *Journal of Chandrakasem Sarn*, 21(41), 1-8. (in Thai)
- Chamnan, S. (2011). The servant leadership: New paradigm in educational leadership. *Journal of Education*, 5(2), 1-14. (in Thai)

- Chantaradecha, C., Supparerkchaisakul, N., Jongwisan, R., & Chaijukul, Y. (2014). The servant leadership in the private hospitals: A conceptualization and scale development. *Journal of Behavioral Science*, 20(2), 1-18. (in Thai)
- Chitsangawong, N. (2016). *Relationship between superleadership of school administrators, job motivation of teachers and school effectiveness under the primary educational service area office 1*. Master of Art Thesis, Burapha University. (in Thai)
- Greenleaf, R. K. (2003). In H. Beazley, C. L. Spears, & J. Beggs (Eds.), *The servant-leader within: A transformative path* (pp. 39-40). Mahwah, New Jersey: Paulist Press.
- Hersey, P., & Blanchard, K. H. (1982). *Management of organizational behavior*. New Jersey: Prentice-Hall.
- Karnasuta, B. (2014). Superleadership of basic education administrator. *Journal of Nakhonratchasima College*, 8(1), 81-88. (in Thai)
- Krasang, A. (2014). Leader in the globalization age. *Journal of MCU Social Science Review*, 3(2), 25-38. (in Thai)
- Northouse, P. G. (2016). *Leadership: theory and practice* (7<sup>th</sup> ed.). London: Sage.
- Plunkett, R. W. (1992). *Supervision* (6<sup>th</sup> ed.). Boston: Allyn and Bacon.
- Pongboriboon, U. (2015). *Servant leadership factors of private nursing college's administrator affecting efficiency and effectiveness of nursing education administration*. Doctor of Education Thesis, Eastern Asia University. (in Thai)
- Prajongjai, T. (2014). *Relationship between transformational leadership and teamwork as teachers' opinion in basic school under the office of Trat primary educational service area*. Master of Education Thesis, Rambhai Barni Rajabhat University. (in Thai)
- Sachs, B. M. (1966). *Educational administration a behavioral approach*. Boston: Houghton Mifflin.
- Santora, J. C., & Bozer, G. (2015). How nonprofit organizations can ensure stability and sustainability through succession planning: Make HR a strategic partner in the process. *Strategic HR Review*, 14(6), 245-246.
- Sukitjai, A. (2017). Academic leadership of academic administrator. *Buddhist Research Journal*, 3(1), 23-37. (in Thai)
- Watcharakate, S. (2014). Ten principles of servant leadership for nurse leaders. *Journal of The Royal Thai Army Nurses*, 15(3), 44-48. (in Thai)

