

ภาวะผู้นำใ้บริการ (SERVANT LEADERSHIP) ในโลกแห่งการแข่งขันทางธุรกิจ

พิมพ์สุดา ชุงเฮียง*

ดร.ละม้าย กิตติพร**

ดร.สุรัตน์ ดวงชาตม***

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วิจิตรา วงศ์อนุสิทธิ์****

ดร.ชรินดา พิมพ์บุตร*****



Mr. Sangpraseut
Mathouchanh

ความหมายความสำคัญ

ภาวะผู้นำใ้บริการ (Servant Leadership) ในปัจจุบันเริ่มเกิดมีมากขึ้น เนื่องจากเกิดการแข่งขันในทางเศรษฐกิจ ของโลกที่มีความรุนแรงจึงเกิดผู้นำแบบรับใช้ในสังคม โรเบิร์ต กรีนลีฟ (Robert Greenleaf) เป็นผู้ริเริ่มหรือบัญญัติคำว่า “Servant Leadership” หรือผู้นำแบบรับใช้จากบทความที่เขียนขึ้นจากการสัมภาษณ์ในปี ค.ศ. 1970 ซึ่งผู้นำแบบรับใช้มักจะได้รับใช้คนอื่น มากกว่าจะให้คนอื่นรับใช้ เป็นการช่วยเหลือให้ผู้อื่นได้บรรลุถึงความสำเร็จ และการปรับปรุงสิ่งต่างๆ ให้ดีขึ้น เป็นการผสมผสานอย่างมาก ระหว่างปรัชญาและภารกิจของสโมสรมักบินกับองค์การอื่นๆ ในส่วนของการอาสาสมัคร ผู้นำแบบรับใช้มีลักษณะรูปแบบธรรมชาติของการอาสาสมัคร

เป็นผู้เต็มเต็มความต้องการของสมาชิก แต่สิ่งนี้จะเกิดขึ้นจริงก็ต่อเมื่อต้องกำหนดเป็นภารกิจขององค์การ จากหลักคำสอนของจีนโบราณที่กล่าวว่าการปกครองที่แท้จริงก็คือการรับใช้ผู้อื่นอย่างแท้จริง ภาวะผู้นำแบบนี้มีใช้เป็นความคิดอย่างเป็นทางการในแบบภาวะผู้นำแบบเก่า ผู้นำแบบนี้จะบรรลุหลักการพื้นฐานของค่านิยมและอุดมคติ ที่มีต่อผู้นำบางคนไม่ว่าระดับใดก็ตามภายในกลุ่มที่นำทางอย่างง่าย ๆ โดยยึดถือคุณความดีของการประชุมในความต้องการของทีมงาน การมุ่งเน้นพัฒนาผู้อื่นนั้นคือบททดสอบของผลกระทบท่อบุคคลที่มีภาวะผู้นำแบบรับใช้

ภาวะผู้นำแบบรับใช้คืออะไร

- ผู้นำแบบรับใช้คือบุคคลที่ทำหน้าที่รับใช้ผู้อื่น
- ผู้นำแบบรับใช้คือผู้ที่ทำงานให้สำเร็จโดยการรับใช้ผู้อื่น
- ผู้นำแบบรับใช้คือผู้นำมุ่งรับใช้ผู้อื่นโดยการเพิ่มพลังอำนาจโดยการใช้ความเก่งกาจสามารถของคนอื่นเพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์การ ในขณะที่เป้าหมายขององค์การกำลังมุ่งตอบสนองความต้องการและความเติบโตในฐานะมนุษย์ที่มีความต้องการคล้ายคลึงกัน
- ผู้นำแบบรับใช้ถูกกำหนดภายใต้ความเชื่อที่ว่า การพัฒนาภาวะผู้นำเป็นความต่อเนื่อง, เป็นการเรียนรู้ตลอดชีวิตในระยะยาว

* เลขานุการ สภาผู้แทนราษฎรประจำแขวงสะหวันนะเขต

** กรรมการบริหารหลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษาและภาวะผู้นำ มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

*** กรรมการบริหารหลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

**** อาจารย์ประจำคณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

***** ผู้อำนวยการชำนาญการพิเศษ โรงเรียนปลวกทาดุโสภากวิทยา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 2

สิ่งที่ภาวะผู้นำแบบรับใช้ควรทำ

1. อุทิศตัวเองในการรับใช้ในความต้องการของผู้อื่นในองค์กร และผู้ถือหุ้น
2. มุ่งเน้นตอบสนองความต้องการของบุคคลที่เป็นผู้ตาม
3. ปรับปรุงสมาชิกในการนำสิ่งที่ดีที่สุดในการนำไปใช้พัฒนา
4. สอนแนะผู้อื่น และส่งเสริมการเปิดเผยตัวเอง
5. รับฟังและสร้างความรู้สึกเป็นชุมชนขององค์กร
6. ผู้นำแบบรับใช้จะยึดเอาหลักการพัฒนาคุณลักษณะ 12 ข้อในของภาวะผู้นำแบบรับใช้

โดยสรุป สำหรับสังคมควรส่งเสริมภาวะผู้นำแบบรับใช้ให้มีอยู่ทุกทั่วองค์กรทั้งระบบภาครัฐ และเอกชน เพราะเหตุที่เป็นโอกาสแสดงความมีน้ำใจ และช่วยเหลือ หรืออุทิศตัวเองเพื่อช่วยเหลือผู้อื่นอย่างยั่งยืน มิใช่เป็นการช่วยเหลือรับใช้ในภาวะวิกฤติเท่านั้น แต่คุณลักษณะของภาวะผู้นำแบบรับใช้ทุกหน่วยงานให้มากที่สุด เพราะโลกในอนาคตหรือโลกแห่งวิกฤติที่ทั่วโลกต้องเผชิญหน้า ควรใช้วิกฤติครั้งนี้ไปสู่การสร้างภาวะผู้นำแบบรับใช้หรือมีจิตอาสา ไม่ว่าจะในยามปกติหรือในยามมีวิกฤติก็ตาม เพื่อเตรียมพร้อมกับโอกาสจะเกิดวิกฤติในรูปแบบต่างๆ ที่จะเกิดขึ้นในอนาคตต่อไป

ผู้บริหารและผู้นำ บทบาททั้งสองนี้สามารถอยู่รวมกันได้ในบุคคลคนเดียวได้ในทุกระดับ และทุกบริบท ได้จริงหรือไม่ (Greenleaf, 1970 Cited in Northouse, 2009) ข้อความดังกล่าวเป็น คำถามที่กรีนลีฟให้ความสนใจ ซึ่งต่อมาเขาได้อธิบายว่า ผู้บริการ (servant) และผู้นำ (leader) มีความหมายตรงข้ามกัน เมื่อคำทั้งสองคำถูกนำมาอยู่ด้วยกันในทางที่สร้างสรรค์และเปี่ยมไปด้วย ความหมายอาจดูขัดแย้ง แต่กลับพบว่าสามารถไปด้วยกันได้ด้วยเหตุที่เมื่อคำทั้งสองคำ ผู้รับใช้หรือ ผู้บริการ และผู้นำ ถูกนำมาใช้ร่วมกันจึงก่อเกิดความคิดที่ดูเหมือนเป็นไปได้แต่ก็เกิดขึ้นได้จริง นั่น คือแนวคิดภาวะผู้นำเฝ้าบริการนั่นเอง ซึ่งได้นำนิยามของนักวิชาการทั้งของไทย และต่างประเทศมา



สรุปรวมและจัดประเภทนิยามได้เป็น นิยามภาวะผู้นำเฝ้าบริการไว้ โดยเน้นที่การรับใช้ และให้บริการคนอื่นเพื่อให้งานสำเร็จตามวัตถุประสงค์ร่วมกัน ภาวะผู้นำเฝ้าบริการ หมายถึง การรับใช้ ให้บริการผู้อื่น โดยเป็นการลงทุนด้วยพัฒนาและชีวิตความเป็นอยู่ของผู้อื่น เพื่อผลกำไรด้านการประสบความสำเร็จในงานและการบรรลุเป้าหมายที่มีร่วมกัน ภาวะผู้นำเฝ้าบริการในมุมมองที่กว้างขึ้น โดยเน้นการปฏิบัติตนให้เป็นประโยชน์ และเป็นทรัพยากรที่สำคัญขององค์กรเพื่อนำไปสู่การบรรลุวัตถุประสงค์ร่วมกัน ภาวะผู้นำเฝ้าบริการเป็นการทำตน ให้เป็นประโยชน์ (being useful)

และการทำตนให้เป็นทรัพยากร (being a resource) ความรับผิดชอบ ของผู้นำคือการทำให้แน่ใจว่าผู้ร่วมงานและผู้ตามจะมีทรัพยากรที่จำเป็นในการบรรลุวัตถุประสงค์ และทรัพยากรที่ว่านั้นก็คือนำนั่นเอง ผู้นำจะมองว่าตนเองเป็นทรัพยากรเป็นผู้บริการซึ่งผู้นำต้องรับใช้ ต้องสร้างชุมชนในทางที่จะสามารถปฏิบัติได้เพื่อบรรลุเป้าหมายและเพื่อผลลัพธ์ที่ทุกคนจะได้รับ ร่วมกัน ดาฟท์ (Daft, 2002) กล่าวว่า ภาวะผู้นำเฝ้าบริการ คือ การมองข้ามผ่านผลประโยชน์ส่วนตน คำว่า ภาวะผู้นำเฝ้าบริการในหลายมิติโดยให้ความสำคัญทั้งในด้านวิสัยทัศน์ของผู้นำ คุณธรรมจริยธรรม การบริการและคุ้มครองดูแลรักษา (guardianship) ตลอดจนจนให้ ความสำคัญกับการสร้างความร่วมมือร่วมใจ (engagement building) ในการทำงานเพื่อให้บรรลุ เป้าหมายร่วมกัน เช่น Greenleaf (1970) อธิบายความหมายของภาวะผู้นำเฝ้าบริการว่าเป็นการปฏิบัติที่ บุคคลเลือกเป็นฝ่ายบริการเป็นอันดับแรก จากนั้นจึงนำ ซึ่งการนำเป็นผลพวง

จากการให้บริการแก่ ผู้อื่นและองค์การ ผู้นำใ้บริการอาจมีภาวะผู้นำตามตำแหน่งหรือไม่ก็ได้โดยภาวะผู้นำแบบนี้จะกระตุ้นให้เกิดการมีส่วนร่วม (collaboration) ความไว้วางใจซึ่งกันและกัน การมองการณ์ไกล (foresight) การฟัง และการใช้อำนาจทางศีลธรรมรวมถึงการมอบอำนาจด้วย สเปียร์ส (Spears, n.d. cited in Nwogu, 2004) อธิบายว่าภาวะผู้นำใ้บริการ หมายถึง การให้บริการเป็นอันดับแรกและ การกระตุ้นสัมพันธภาพที่ดีโดยการสร้างบรรยากาศของศักดิ์ศรีและความนับถือการสร้างกลุ่มและทีม และการฟังเพื่อนร่วมงานและพนักงาน ยูคัล (Yukl, 2002) ได้ให้ทัศนะเกี่ยวกับภาวะผู้นำใ้บริการไว้ว่าเป็นการแสดงถึงความมีจริยธรรม คือ การให้บริการแก่ผู้ตาม ทั้งในด้าน การบำรุง ทะนุถนอม ปกป้อง และให้อำนาจ แก่ผู้ตาม เพื่อช่วยเหลือให้ผู้ตามมีความสามารถเพิ่มขึ้น ฉลาดขึ้นและปรารถนาที่จะ รับผิดชอบในงานที่ตนทำมากขึ้น ภาววัฒน์ พันธุ์แพ (2546) สรุปว่า ภาวะผู้นำใ้บริการเป็นผู้นำที่เน้นการรับใช้บุคคลและสังคม เป็นผู้สร้างองค์การที่มีวัฒนธรรมที่เน้นจริยธรรมซึ่งถือเป็นหลักในองค์การ สิ่งสำคัญของความเป็นผู้นำแบบนี้ก็คือ จะต้องเป็นผู้ที่เสียสละ มีคุณธรรมสูง ประพฤติปฏิบัติตนให้เป็น ตัวอย่างที่ดีแก่บุคคลอื่นๆ ไว้วางใจผู้ตาม ทำให้สัมพันธภาพของผู้นำและผู้ตามดีขึ้น บังอร ไชยเผือก (2550) ได้นิยามภาวะผู้นำใ้บริการไว้ว่าเป็นคุณลักษณะของบุคคลที่สนใจและให้ความสำคัญต่อ ผู้ใต้บังคับบัญชามากกว่าความสำคัญขององค์การ และเป็นบุคคลที่ให้คุณค่าต่อความดีงาม คุณธรรม จริยธรรมมากกว่าสิ่งอื่นใด และพิชาวีร์ เมฆชยาย (2550) นิยามของภาวะผู้นำใ้บริการไว้ว่า เป็น พฤติกรรมการให้บริการเพื่อนร่วมงาน หรือผู้ตามเป็นอันดับแรก เพื่อสนองตอบความต้องการของ บุคคลเหล่านั้นโดยใช้อำนาจทางศีลธรรมกระตุ้นให้เกิดการร่วมมือร่วมใจ ความไว้วางใจซึ่งกันและกัน รวมถึงการมอบอำนาจแก่บุคคลเหล่านั้น เพื่อนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายร่วมกันของกลุ่ม

สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำใ้บริการ หมายถึง พฤติกรรมการให้บริการเพื่อนร่วมงานเพื่อสนองตอบ ความต้องการของเพื่อนร่วมงาน โดยใช้อำนาจทางศีลธรรมกระตุ้นให้เกิดความร่วมมือร่วมใจ ความไว้วางใจซึ่งกันและกัน และมอบอำนาจแก่เพื่อนร่วมงานเพื่อนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายร่วมกันของกลุ่ม

ปัจจุบันความคิดเห็นเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตามเปลี่ยนแปลงไปมากจากในอดีต การบริหารงานที่เน้นการควบคุมกลายมาเป็นการมอบหมายอำนาจ การแข่งขันกลายเป็นการให้ ความร่วมมือ การเน้นรางวัลที่เป็นวัตถุประสงค์ของกลายเป็นการรักษาสัมพันธภาพที่ดีกับผู้ใต้บังคับบัญชา การเปลี่ยนแปลงเหล่านี้ชี้ให้เห็นถึงสังคมนิยมที่ว่าทุกสิ่งในโลกย่อมมีการเปลี่ยนแปลง คำถามที่เกิดขึ้น ตามมาก็คือ ผู้นำควรมีความรับผิดชอบทางศีลธรรมหรือแสดงความรับผิดชอบต่อผู้ตามมากขึ้น เพียงใด ผู้นำควรมีพฤติกรรมเพียงแค่ควบคุมให้ผู้ตามทำงานเพื่อบรรลุความต้องการของหน่วยงานให้ ค่าจ้างเงินเดือนอย่างยุติธรรมหรือส่งเสริมให้ผู้ตามเจริญเติบโตอย่างสร้างสรรค์ และก้าวหน้าในหน้าที่ การงานอย่างที่คุณพึงจะได้รับ หากผู้นำกีดกันไม่ให้ผู้ตามก้าวหน้าหรือเจริญเติบโตในหน้าที่ การงานต่างๆ ที่เขามีศักยภาพ ก็จะเป็นสิ่งที่ไม่ถูกต้องตามทำนองคลองธรรม ดังนั้นผู้นำที่ดีที่จะต้อง ซักด กฎเกณฑ์ ข้อจำกัดและการควบคุมที่มากเกินไปออกจากผู้ตามเพื่อที่จะทำให้พวกเขาเกิดความรับผิดชอบต่อการทำงานมากที่สุดเท่าที่จะทำได้ และสามารถพัฒนาความคิดสร้างสรรค์ที่พวกเขามีอยู่ ให้เกิดขึ้นอย่างไม่มีจำกัด

แนวคิดเกี่ยวกับผู้นำในปัจจุบันจึงเน้นไปที่ผู้นำที่มีคุณธรรมซึ่งสนับสนุนให้ผู้ตามสามารถ พัฒนาศักยภาพของตนเองให้เป็นผู้นำได้มากกว่าที่จะใช้ตำแหน่งเพื่อการควบคุมหรือจำกัด ความสามารถของผู้ตาม ผู้นำในอดีตจะรับผิดชอบต่อความสำเร็จขององค์การโดยการควบคุม การทำงานของผู้ตามอย่างใกล้ชิด หากมองในแง่การควบคุมผู้ตามแล้ว ได้แยก ประเภทผู้นำออกเป็น 4 รูปแบบดังต่อไปนี้

1. ผู้นำแบบเผด็จการ (Authoritarian Management) ผู้นำแบบนี้จะเน้นการสั่งการ และควบคุมผู้ตามอย่างใกล้ชิด ทำให้ผู้ตามไม่กระตือรือร้น เฉื่อยชา ไม่คาดหวังเกี่ยวกับตนเอง แต่จะทำงานตามคำสั่งที่ได้รับมอบหมายเท่านั้น

2. ผู้นำแบบมีส่วนร่วม (Participative Management) ผู้นำแบบนี้จะพยายามทำให้ผู้ตามมีส่วนร่วมในการตัดสินใจและทำให้ผู้ตามมีความกระตือรือร้นในการทำงานมากขึ้น

3. ผู้นำแบบผู้พิทักษ์ (Stewardship) ผู้นำแบบนี้จะมีลักษณะคือ จะเริ่มเปลี่ยนแปลงความ คิดเห็นของตนเองที่เคยเน้นการควบคุมผู้ตามเป็นการมอบหมายความรับผิดชอบและอำนาจหน้าที่ ไปสู่ผู้ตามมากขึ้น

4. ผู้นำแบบผู้รับใช้หรือผู้นำใฝ่บริการ (Servant Leadership) เป็นผู้นำที่เกิดภายหลังผู้นำ แบบผู้พิทักษ์ ผู้นำแบบนี้จะเลิกควบคุมแต่จะเลือกรับใช้ผู้ตาม

โดยเฉพาะอย่างยิ่งแนวคิดผู้นำแบบผู้รับใช้หรือผู้นำใฝ่บริการ ที่เริ่มนำมาใช้ในปี ค.ศ. 1970 โดยโรเบิร์ต กรีนลีฟ (Greenleaf, 1977) ได้ศึกษารูปแบบผู้นำใฝ่บริการขึ้นมา ซึ่งมีแรงบันดาลใจจากบท ประพันธ์ของเฮอริแมน (Herman) เรื่อง “การเดินทางสู่ตะวันออก” (Journey to the East) พระเอกของ เรื่องคือ ลีโอ (Leo) คนรับใช้ในกลุ่ม ที่แสดงตนว่าเป็นบุคคลที่ต่ำต้อยที่สุดแต่มีน้ำใจและให้กำลังใจ คณะผู้เดินทางด้วยการร้องเพลงกล่อมเพื่อให้การเดินทางเป็นไปอย่างราบรื่น ทุกอย่างเป็นไปด้วยดี จนกระทั่งลีโอได้หายไป ทำให้คณะผู้เดินทางเกิดความระส่ำระสายหลายปีต่อมาหลังจากการเดินทาง สิ้นสุดลง ผู้เล่าเรื่องซึ่งเป็นสมาชิกคนหนึ่งของคณะเดินทางมีโอกาสไปยังสำนักงานใหญ่ของบริษัทที่ ให้การสนับสนุนการเดินทางในครั้งนั้นได้พบกับลีโอซึ่งมีตำแหน่งเป็นถึงประธานบริษัท สถานภาพที่แท้จริงของเขาคือผู้นำที่ยิ่งใหญ่ไม่ใช่ผู้รับใช้ที่ต่ำต้อยอย่างที่ผู้อื่นคิด เรื่องราวของลีโอทำให้กรีนลีฟ ประทับใจ และคิดว่าในโลกของความเป็นจริงผู้นำแบบนี้น่าจะมีตัวตนจริง

กรีนลีฟ (Greenleaf, 1977) ใช้เวลาหลายปีในการพิจารณาไตร่ตรองถึงประสบการณ์ในเรื่อง บทบาทของผู้นำ กรีนลีฟได้เขียนนิมิตทัศน์ของผู้นำใฝ่บริการ ท่านเชื่อว่าผู้นำต้องเป็นผู้รับใช้ก่อน ซึ่ง เริ่มจากความรู้สึกที่เป็นไปตามธรรมชาติที่บุคคลต้องการที่จะรับใช้ผู้อื่น การเลือกในระดับจิตสำนึกจะ เป็นแรงบันดาลใจในการนำไปสู่ความเป็นผู้นำใฝ่บริการจะแตกต่างอย่างชัดเจนกับผู้ที่ต้องการเป็นผู้นำ ก่อน คือ ผู้นำเกิดจากแรงขับของความ ต้องการอำนาจ และการครอบครอง ผู้นำแบบนี้การรับใช้จะเป็น ตัวเลือกต่างๆ ผู้นำแบบมีอำนาจและผู้นำใฝ่บริการจึงมีความแตกต่างแบบ 2 ขั้ว อันเป็นความ ผสมผสานที่หลากหลายของธรรมชาติมนุษย์ แตกต่างโดยการดูแลรับใช้โดยการเป็นผู้รับใช้ก่อน เพื่อ รับใช้ความต้องการตามลำดับสำคัญของความต้องการของมนุษย์ การทดสอบที่ดีและยากสำหรับผู้บริหาร คือ ความพร้อมที่จะรับใช้ความต้องการของผู้อื่นก่อนความต้องการของตนเองแบบทดสอบที่ ดีที่สุดของผู้นำใฝ่บริการและเป็นสิ่งที่ยากที่สุดสำหรับผู้บริหาร

ผู้นำใฝ่บริการพร้อมจะอุทิศตนเพื่อพัฒนาคน ด้วยการรับฟังความคิดเห็นและให้การยอมรับ ผู้อื่น ยอมรับความคิดเห็นและให้เกียรติผู้อื่น เขาจะพยายามตอบสนองความต้องการของผู้อื่นอย่างเต็ม ความสามารถ และจะไม่บังคับให้ผู้อื่นทำตามความต้องการของตนผู้นำใฝ่บริการจะรักษาคำพูด ซื่อสัตย์ต่อบุคคลอื่น ดูแลแต่ไม่ควบคุมผู้อื่น จะกระจายข้อมูลข่าวสารที่เกิดขึ้นให้แก่ผู้ตาม ไม่ว่า ข่าวสารนั้นจะดีหรือเลว จะตัดสินใจบนพื้นฐานของผลประโยชน์ของกลุ่มมากกว่าผลประโยชน์ ส่วนตัว ความเชื่อถือนในตัวผู้นำจะเกิดขึ้นจากการที่เขาให้ความเชื่อถือนับบุคคลอื่นและเปิดโอกาสให้ บุคคลอื่นตัดสินใจด้วยตัวเอง ผู้นำใฝ่บริการจะส่งเสริมและช่วยเหลือผู้อื่น เพื่อค้นพบพลังความสามารถในตนเองเพื่อที่จะ รับผิดชอบในงานที่พวกเขาทำอย่างเต็มที่ ผู้นำใฝ่บริการจะเป็นคนเปิดเผยและปรารถนาที่จะรับรู้ถึงปัญหา และความเจ็บปวดของผู้อื่น เขาจะทำตัวใกล้ชิดและเห็นอกเห็นใจผู้ตาม กล่าวว่า บทบาทที่ผู้นำต้องแสดงในองค์การแห่งการเรียนรู้ก็คือ การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกันของบุคลากร การ ออกแบบโครงสร้างองค์การ และการแสดงบทบาทเป็นผู้นำใฝ่บริการ การเป็นผู้นำใฝ่บริการนั้นจะต้อง เรียนรู้ที่จะคิดในรูปแบบของการควบคุมร่วมซึ่งก็คือการหาข้อตกลงระหว่างผู้นำและผู้ตามมากกว่าจะเป็น การควบคุมเหนือ ผู้นำใฝ่บริการจะสร้างความสัมพันธ์กับผู้ตามบนพื้นฐานของความคิด วัฒนธรรมที่เป็น อันหนึ่งอันเดียวกัน เพื่อนำไปสู่เป้าหมายขององค์การ ในองค์การแห่งการ เรียนรู้ ผู้นำจะช่วยให้บุคลากร เห็นภาพรวมขององค์การทั้งหมด ส่งเสริมการทำงานเป็นทีม ริเริ่มการเปลี่ยนแปลง และเพิ่มความสามารถ ของบุคลากรเพื่อการเปลี่ยนแปลงองค์การในอนาคต เป็นแนวคิดในการมอบอำนาจ คุณภาพ การสร้าง

ลักษณะสำคัญของภาวะผู้นำใ้บริการ คือ การเริ่มต้นจากความรู้สึกโดยแท้จริงที่ต้องการรับ ใช้ผู้อื่นก่อน จากนั้นจิตสำนึกจะบันดาลใจให้บุคคลนั้นเกิดความต้องการที่จะนำผลลัพธ์ ที่เกิดการรับใช้ก่อน คือ การแน่ใจว่าความต้องการสูงสุดของผู้อื่นได้รับการตอบสนองแล้ว สิ่งที่จะชี้ ้วได้ว่าบุคคลนั้นเป็นผู้นำที่มีประสิทธิผลหรือไม่นั้น เห็นได้จากคนที่ผู้อื่นซึ่งบุคคลนั้นได้รับใช้ทำงาน ได้ดีขึ้นทั้งสุขภาพกายและใจเฉลี่ยยาวนานขึ้นเป็นอิสระมากขึ้นนำตนเองได้มากขึ้นและมีการรับใช้ผู้อื่นมากขึ้น สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำใ้บริการเป็นผลผลิตที่เกิดขึ้นระหว่างกระบวนการปฏิบัติวิธีทางของความสัมพันธ์ระหว่างการทำงานและภาวะผู้นำในทุกแห่งหนของสังคมกำลังเกิดการเปลี่ยนแปลง ผู้คนมุ่งแสวงหาวิธีการผนวกการทำงานเข้ากับความจริงของงานส่วนตน และ ความเจริญของงานทางจิตวิญญาณเป็นการแสวงหาการรวมองค์ประกอบพื้นฐาน ที่ดีที่สุดของภาวะผู้นำให้เข้ากับการบริการผู้อื่น การปฏิบัติดังกล่าวแม้ดำเนินไปอย่างเชื่องช้าแต่ทว่า หยั่งรากลึกแก่สังคม จนในที่สุด

องค์ประกอบภาวะผู้นำใ้บริการ

ภาวะผู้นำใ้บริการมีองค์ประกอบที่สำคัญดังนี้

1. การฟัง (listening) คุณค่าพื้นฐานของผู้นำคือทักษะในการสื่อสารและการ ตัดสินใจทักษะที่สำคัญทั้งสองประการนี้ต้องได้รับข้อมูลสนับสนุนจากทักษะการฟังผู้อื่นอย่างตั้งใจ ผู้นำใ้บริการจะค้นหาเพื่อให้ทราบเจตนาารมณ์ของกลุ่มและทำให้เจตนาารมณ์เหล่านั้นมีความชัดเจน อีกทั้งรับฟังและทำความเข้าใจในสิ่งที่ผู้อื่นพูด การฟังประกอบกับการสะท้อนสิ่งที่ได้ไตร่ตรองเป็น สิ่งสำคัญยิ่งสำหรับนำใ้บริการที่ดี
2. การมีความรู้สึกร่วม (empathy) ผู้นำใ้บริการจะพยายามเข้าใจและรู้ซึ่งถึง ความรู้สึกของผู้อื่นอย่างมาก คนทั่วไปล้วนต้องการการยอมรับและการตระหนักถึงเอกลักษณ์ เฉพาะตัวของตนผู้นำจึงควรแสดงความปรารถนาดีผู้อื่น และไม่ปฏิเสธที่ตัวบุคคล ถึงแม้เขาจะมีพฤติกรรมหรือผลการทำงานที่ยอมรับไม่ได้
3. การเยียวยารักษา (healing) จุดเด่นประการหนึ่งของภาวะผู้นำใ้บริการคือ ความสามารถในการเยียวยาตนเองและผู้อื่น หลายคนได้สูญเสียจิตวิญญาณและทุกซะหมดกับความเจ็บปวดทางอารมณ์ ถึงแม้สิ่งเหล่านี้จะเป็นเรื่องธรรมชาติของมนุษย์ แต่ผู้นำใ้บริการก็จะช่วยฟื้นฟู สภาวะเหล่านั้นแก่ผู้อื่น
4. การตระหนักรู้ (awareness) การตระหนักรู้ในเรื่องทั่วไปและการตระหนักรู้ตนเอง ทำให้ผู้นำใ้บริการ แข็งแกร่ง การตระหนักรู้ยังช่วยให้เข้าใจประเด็นเกี่ยวกับศีลธรรมและค่านิยม โดยนำทางใ้บุคคลมองสถานการณ์ เป็นองค์รวมมากขึ้น ซึ่งการตระหนักรู้ไม่ใช่สิ่งพลบใจ แต่ กลับเป็นสิ่งปลุกเร้า ผู้นำที่มีความสามารถจะตื่นตัว และถูกกระตุ้นอย่างมีเหตุผล เขาไม่ต้องการสิ่ง ปลอบใจ เพราะเขาสามารถค้นพบความสงบภายในตนเองได้
5. การโน้มน้าวใจ (persuasion) ผู้นำใ้บริการจะใช้ความสามารถในการโน้มน้าวใจ มากกว่าอำนาจ โดยตำแหน่งในการตัดสินใจเรื่องต่างๆ ในองค์การ มุ่งที่การทำให้ผู้อื่นคล้อยตาม มากกว่าการข่มขู่ คุณลักษณะนี้ได้แบ่งแยกรูปแบบการปกครองแบบเผด็จการดั้งเดิมและภาวะผู้นำใ้ บริการได้อย่างชัดเจน ผู้นำใ้บริการสามารถสร้างความตกลงร่วมกันภายในกลุ่มอย่างมีประสิทธิภาพ
6. การสร้างกระบวนทัศน์ (conceptualization) ผู้นำใ้บริการจะฝึกฝนความสามารถ ในการผันถึงสิ่งที่ยิ่งใหญ่ ความสามารถในการมองปัญหาหรือองค์การจากพื้นฐานแนวคิดที่เป็น กระบวนการ เป็นระบบ กล่าวคือ ต้องคิดให้เหนือขึ้นไปจากสภาพความเป็นจริงที่เกิดขึ้นในแต่ละ วันสำหรับผู้บริหารจัดการ คุณลักษณะนี้ต้องอาศัย การมีวินัยและการฝึกฝน แต่สำหรับผู้นำแล้วต้อง แสวงหาความสมดุลระหว่างการคิดอย่างเป็นกระบวนการ และแนวคิดวันต่อวัน
7. การมองการณ์ไกล (foresight) การมองการณ์ไกลจะช่วยให้ผู้นำใ้บริการเข้าใจถึง บทเรียนจากอดีต ความเป็นจริงปัจจุบัน และเหตุการณ์ต่อเนื่องที่จะเกิดขึ้นในอนาคต คุณลักษณะนี้ จะอยู่ในความสามารถในการหยั่งรู้ ซึ่งยังคงเป็นคุณลักษณะที่ไม่มีการศึกษามากนักในส่วนของภาวะ ผู้นำ แต่ก็เป็นส่วนที่ควรได้รับความสนใจ

8. การรับผิดชอบต่อคุณ (stewardship) ได้ให้คำนิยามของคำว่า stewardship ไว้ว่าเป็นการรับผิดชอบต่อ บางสิ่งบางอย่างเพื่อผู้อื่น Greenleaf ได้เสนอทัศนะว่า องค์การเป็นสถาบันที่ทั้งผู้บริหารสูงสุด คณะกรรมการและ ผู้จัดการต้องมีส่วนสำคัญในการ บริหารองค์การให้รับผิดชอบต่อสังคม ภาวะผู้นำก็เช่นเดียวกับการเป็นผู้ดูแล ที่มีหน้าที่ที่สำคัญ อันดับแรกในการอุทิศตนเพื่อสนองตอบความต้องการของผู้อื่น รวมถึงการใช้ความเปิดเผย จริงใจ และการโน้มน้าวมากกว่าการบังคับควบคุม

9. การมุ่งมั่นพัฒนาบุคคล (commitment to the growth of people) ผู้นำใฝ่บริการ จะเชื่อว่าคนมีคุณค่า ภายในที่สูงกว่าลักษณะภายนอก ด้วยเหตุนี้ ผู้นำใฝ่บริการจึงอุทิศตนอย่างมากใน ความเจริญงอกงามของแต่ละคน และทุกๆ คนในองค์การ ผู้นำใฝ่บริการจึงตระหนักถึงความ รับผิดชอบต่อที่ยิ่งใหญ่ในการสร้างความเจริญงอกงามของ พนักงาน

10. การสร้างชุมชน (Building community) ความสำคัญการสร้างกลุ่มของผู้นำใฝ่ บริการได้สูญสลายไปใน อดีตเมื่อไม่นานมานี้เป็นผลมาจากการเปลี่ยนสภาพชุมชนท้องถิ่นไปสู่ องค์การขนาดใหญ่ ซึ่งได้รับเปลี่ยนวิถีชีวิต ของผู้คนไปด้วย การตระหนักนี้จึงเป็นเหตุให้ผู้นำใฝ่ บริการมุ่งสร้างกลุ่มหรือชุมชนภายในองค์การ โดยเชื่อว่ากลุ่มที่ แท้จริงสามารถสร้างขึ้นได้ท่ามกลาง บุคคลในวงการธุรกิจหรือบุคคลในองค์การอื่น

รัชแมน (Ruschman, 2002) กล่าวว่า ธุรกิจเช่นสายการบินเซาท์เวสต์รับพนักงานจากทัศนคติ และพฤติกรรมมากกว่าทักษะ บริษัทที่ส่งเสริมวัฒนธรรมแห่งความร่วมมือ (collaborative culture) ให้ความสำคัญต่อ ความสำเร็จของพนักงาน การทำงานเป็นทีมเป็นปัจจัยที่สำคัญของสายการบินนี้ และผู้นำของสายการบินเน้นการ สื่อสารแบบเปิดกว้าง ความร่วมมือ และความสามัคคีเป็นน้ำหนึ่งใจ เดียวกัน ผู้บริหารของสายการบินเซาท์เวสต์ เสริมสร้างทักษะที่เด่นเฉพาะของแต่ละสมาชิกของบริษัท และปรับทิศทางวิสัยทัศน์ของทีมผู้บริหารให้เข้ากับสมาชิก แต่ละคนและเข้ากับคุณค่าของบริษัทให้สอดคล้องกันว่าภาวะผู้นำเป็นวิถีแบบบูรณาการที่รับใช้คนทุกคนใน องค์การ รัชแมนยอมรับว่าการเปลี่ยนแปลงไปสู่องค์การที่เน้นการให้บริการต่อสมาชิก (servant-led organization) นั้นต้องการ ความกล้าหาญอย่างมาก แต่มีประโยชน์เช่นลดการลาออกและการรักษา สมาชิกในองค์การ ทำให้มีสมาชิกองค์การ ที่มีคุณภาพมากขึ้น มีผลผลิตสูงขึ้น และมีนวัตกรรมใน องค์การมากขึ้น



თანსაგპრესერისუ მათუჯინ รองประธานกรรมการบริหารสายการบินลาว (Vice President Laos Airline) ได้กล่าวถึงภาวะผู้นำใฝ่บริการ (servant leadership) ดังนี้

1. ความเป็นมาของบริษัทสายการบินลาวที่เป็นสายการบินแห่งความภูมิใจของประชาชนลาว

รัฐวิสาหกิจการบินลาวเป็นหน่วยธุรกิจหนึ่งที่รัฐบาลได้สร้างขึ้นตามข้อตกลงของรัฐมนตรี กระทรวงคมนาคมขนส่งได้เสนอการก่อสร้าง ฉบับเลขที่ 23/05/1989 ซึ่งแยกออกจากกรมการบินพลเรือน เรียกว่า การดำเนิน ธุรกิจแบบเอกราชทางด้านการเงินตลอดเวลาที่ผ่านมากการปรับปรุงและการพัฒนาของรัฐวิสาหกิจการบินลาว

ได้ค้นหารูปแบบที่ดีที่สุด และมีประสิทธิผลทางธุรกิจได้มีการปรับปรุงระบบการจัดตั้งตามระเบียบพลเรือนสากลโดยมีระเบียบ AOC (Air Operator Certificate) เป็นพื้นฐานผลสำเร็จในการปรับปรุงและการพัฒนารัฐวิสาหกิจการบินลาวตลอดเวลาที่ผ่านมานั้นได้สร้างภาพอนาคตที่น่ายกย่องและภาคภูมิใจเพราะเป็นนิมิตหมายรูปโฉมใหม่ของประเทศอย่างแท้จริง ผลสำเร็จที่ได้มานั้นแสดงถึงความถูกต้องของแนวทางของพรรคและรัฐบาลในการปรับปรุงรัฐวิสาหกิจ ซึ่งเป็นความพยายามที่มีความรับผิดชอบสูงสุดและความอดทนความพยายามของพนักงานอย่างแท้จริง ผลสำเร็จนั้นมันเป็นประสบการณ์อันล้ำค่าเป็นการแสดงถึงความสามารถบริหารจัดการของเรา ปัจจุบันถึงจะมีผลกระทบจากวิกฤตการณ์ทางด้านเศรษฐกิจโลก ที่ทำให้ธุรกิจการบินตกต่ำแต่องค์กรของพวกเราสามารถบรรลุเป้าหมายขององค์กรที่ได้รับมาตรฐานรัฐวิสาหกิจการบินลาว ขอแสดงความขอบคุณอย่างซาบซึ้งถึงผู้ประกอบการและผู้โดยสารทั้งภายในและต่างประเทศที่ให้การสนับสนุนรัฐวิสาหกิจการบินลาว ทำให้รัฐวิสาหกิจการบินลาวบรรลุเป้าหมายที่วางไว้กลายเป็นสายการบินแห่งชาติที่ได้มาตรฐานระดับแถวหน้า

2. การบริหารจัดการที่นำองค์กรไปสู่ความสำเร็จ

ก่อนอื่นต้องสร้างแผนธุรกิจที่มีการค้นคว้าวิจัยและประสานความต้องการของตลาดการท่องเที่ยวสร้างกฎหมายที่มีลักษณะเชื่อมโยงกับมาตรฐานการบินพลเรือนสากล สร้างการร่วมมือกับสายการบินต่างประเทศเป็นการยกระดับความเชื่อมั่นในการบริการ มีระบบตรวจสอบที่ทันสมัย ลงทุนสร้างบุคลากรโดยเฉพาะสายการบินวิชาการด้านเทคนิคด้านเศรษฐกิจและการดำเนินการที่มีลักษณะต่อเนื่องและยาวนาน

3. การเป็นผู้นำของสายการบินลาวมีรูปแบบการบริหารงานเพื่อทำให้ผู้มาใช้บริการเกิดความประทับใจ

รัฐวิสาหกิจการบินลาวยึดหลักคุณภาพการบริการเคียงคู่กับความปลอดภัยเป็นหลัก เพื่อสร้างความมั่นใจให้กับลูกค้า คณะผู้บริหารงานจึงออกแนวทางนโยบายและแผนการยุทธศาสตร์เพื่อสร้างและพัฒนาสายการบินลาวให้ได้มาตรฐานสากล ความปลอดภัยด้านการบิน IOSA (International Operational Safety Audit) ในการได้ถูกรับรองครั้งนี้ การบินลาวได้มีการปรับปรุง ระบบขององค์กร บริหารแผนบิน การฝึกนักบินและพนักงานต้อนรับอยู่บนเครื่องบินเกี่ยวกับระบบความปลอดภัย ด้านข้อมูลข่าวสาร การสื่อสารได้ทำมาอย่างต่อเนื่องและได้รับผลสำเร็จและได้รับรางวัล IOSA in January 2016 และการบินลาวได้รับเข้าเป็นสมาชิกสมบรูณ์ของสมาคมขนส่งทางอากาศสากล Full IATA member in July 2016 ก้าวต่อไปรัฐวิสาหกิจการบินลาว มีแผนเข้าร่วมในกลุ่มพันธมิตรสายการบินหรือเป็นสมาชิกในกลุ่มภาคี EX Star Alliance, Sky Team and One World เพื่อยกระดับทางการบริหารทางการบริการและมาตรฐานด้านความปลอดภัยให้เทียบเท่าระดับสากล

4. สายการบินลาวในอนาคตข้างหน้า

สิ่งที่ท้าทายของสายการบินลาว คือ พวกเราจะต้องทำให้สายการบินลาวบรรลุเกินเป้าหมาย เพราะมันเป็นยุคใหม่ ยุคแห่งโลกาภิวัตน์ ยุคแห่งข้อมูลข่าวสารและเทคโนโลยีที่ทันสมัยยุคแห่งการเชื่อมโยง และมีการแข่งขันสูงในโลก พวกเราต้องปรับปรุงตัวเองโดยเริ่มจากการปรับปรุงข้อบกพร่องของการบริการ ความคล่องตัวในการบริการและความปลอดภัย เพื่อให้การบริการเริ่มจากผู้ใช้บริการได้รับความมั่นใจอย่างแท้จริงเพื่อให้การขยายตัวของธุรกิจเพิ่มขึ้นเฉลี่ย 20% ต่อปี

5. การสร้างวัฒนธรรมความไว้วางใจต่อผู้บริหาร ทีมงานและผู้มาใช้บริการ

สิ่งแรกที่เราทำคือ ปรับปรุงองค์กรให้มีความเข้มแข็งด้านการบริหารการจัดการ สร้างระบบดำเนินการและการปฏิบัติการบินให้มีความปลอดภัยการบินสร้างระบบเชื่อมโยงการขายและการชำระให้เข้ากับระบบขนส่งสากล IATA ยกกระดับฝีมือแรงงานของพนักงานให้ไต่ระดับมืออาชีพพัฒนาบุคลากร เพื่อรองรับในการบริการให้มีประสิทธิภาพ เพื่อนำใช้พาหนะระบบบริการที่มีระดับเทคโนโลยีที่ทันสมัย

สรุปประเด็น ภาวะผู้นำให้บริการจาก **ท่านประเสริฐ มะทูนัน** รองประธานกรรมการบริหารสายการบินลาว (Vice President Laos Airline) ประกอบด้วย การสร้างภาพอนาคตที่น่ายกย่องและภาคภูมิใจขององค์กร, ความพยายามที่มีความรับผิดชอบและความอดทนความพยายาม, การบริหารจัดการที่นำองค์กรไปสู่ความสำเร็จ สร้างแผนธุรกิจที่มีการค้นคว้าวิจัยและประสานความต้องการของตลาด, ยกย่องความเชื่อมั่นในการบริการ, มีระบบตรวจสอบที่ทันสมัย, ลงทุนสร้างบุคลากร, รูปแบบการบริหารงานเพื่อทำให้ผู้มาใช้บริการเกิดความประทับใจ ยึดหลักคุณภาพการบริการเคียงคู่กับความปลอดภัยเป็นหลัก เพื่อสร้างความมั่นใจให้กับลูกค้า และกลุ่มพันธมิตรสายการบิน, สร้างสิ่งท้าทายให้สายการบินลาวบรรลุเกินเป้าหมาย, ความเข้มแข็งด้านการบริหารการจัดการสร้างระบบดำเนินการและการปฏิบัติการการบินให้มีความปลอดภัยการบินสร้างระบบเชื่อมโยงการขายและการชำระให้เข้ากับระบบขนส่งสากล IATA

ประวัติและผลงานโดยสังเขป



ชื่อ	ท่านแสงประเสริฐ มะทูนัน Mr. Sangpraseut Mathouchanh Vice President LAO Airline
เกิดเมื่อ	23 มีนาคม 2502 (ค.ศ. 1952)
ที่อยู่	เมืองนครหลวงเวียงจันทน์ สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว
การศึกษา	ปริญญาตรีด้านการบริหาร ประเทศบัลแกเรีย ปริญญาโทด้านการบริหารธุรกิจ ประเทศบัลแกเรีย
ตำแหน่งหน้าที่	รองประธานบริหารสายการบินลาว Vice President LAO Airline

รางวัลที่ได้รับ

1. รางวัลจากองค์การการบินสากล ด้านการปฏิบัติการบินให้มีความปลอดภัยการบินจาก IATA
2. รางวัล IOSA in January 2016 การบินลาวได้รับเข้าเป็นสมาชิกสมบรูณ์ของสมาคมขนส่งทางอากาศสากล Full IATA member in July 2016 IOQA (International Operational Safety Audit)

เอกสารอ้างอิง

เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์. (2553). *ความคิดเชิงสร้างสรรค์*. กรุงเทพฯ : ซีคเซส มีเดียจำกัด.

_____. (2553). *สุดยอดภาวะผู้นำ : Super Leadership*. กรุงเทพฯ : ซีคเซส มีเดียจำกัด.

Borttery, M. *The Challenges of Educational Leadership*. London : Pcul Chapman, 2004.

DuBrin, J., and Andrew. *Leadership Research Findings, Practice, and Skills*. 5 th ed. Boston : HoughtonMifflin Company, 2007.

Greenleaf, R. (n.d.) Ten principles of servant leadership. Retrived December 23,

2013 from [http://www.butler.edu/volunteer/resources/principle of servant leadership/](http://www.butler.edu/volunteer/resources/principle_of_servant_leadership/)

Gordon, J. (2011). 5Positive Leadership Strategies. Retrived December 23, 2013 from

<http://www.jongordon.com/blog/5-positive-leadership/>

Meador, D. (2013). What makes a school administrator an effective school leader? Retrieved December 28, 2013 from http://teaching.about.com/od/admin/Effective_School_Leadership.htm