



ภาวะผู้นำเชิงบริการ: รูปแบบที่เหมาะสมเพื่อการพัฒนาคน องค์กร และสังคม *

SERVANT LEADERSHIP: APPROPRIATE MODEL FOR THE DEVELOPMENT OF PEOPLES ORGANIZATIONS AND SOCIETY



พระมหาวิเชษฐ์ สุวตโน

Phramaha Wichet Suwattano

สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์

National Institute of Development Administration

Corresponding Author E-mail: mahawichet@gmail.com

บทคัดย่อ

บทความวิชาการนี้ ศึกษาแนวคิดภาวะผู้นำเชิงบริการ (Servant Leadership) จุดเริ่มต้นของแนวคิดที่น่าสนใจซึ่งท้าทายต่อแนวคิดภาวะผู้นำในแบบเดิม จากนั้นได้อธิบายคุณลักษณะของภาวะผู้นำเชิงบริการ รวมถึงผลการศึกษานักวิชาการที่พยายามระบุคุณลักษณะที่สำคัญเพื่อพัฒนาภาวะผู้นำให้มีประสิทธิภาพ บนฐานของผลการศึกษานักวิชาการดังกล่าวนี้ ได้นำเสนอรูปแบบภาวะผู้นำเชิงบริการที่เหมาะสมเพื่อพัฒนาคน องค์กร และสังคม ในท้ายที่สุดบทความนี้ได้ชี้ให้เห็นถึงข้อถกเถียงเกี่ยวกับ จุดแข็ง จุดอ่อน และความท้าทายของแนวคิดภาวะผู้นำเชิงบริการ พร้อมทั้งเปรียบเทียบกับแนวคิดภาวะผู้นำแบบอื่น ๆ ซึ่งผลการศึกษานี้ชี้ให้เห็นว่า องค์กรที่เน้นพัฒนาคน และการกระจายอำนาจเป็นเงื่อนไขที่เอื้ออำนวยให้ภาวะผู้นำเชิงบริการเกิดขึ้นได้ดี และมีประสิทธิภาพ

คำสำคัญ: ภาวะผู้นำเชิงบริการ; รูปแบบที่เหมาะสม; การพัฒนา

Abstract

This academic article studied the concept of Servant Leadership, the beginning of an interesting concept that challenged traditional leadership styles. Then to describe the characteristics of Servant leadership. This included the results of studies by academicians who sought to identify the key attributes for effective leadership development. Based on the results of the study of such scholars, this paper showed the servant leadership style that was suitable for

* Received July 17, 2022; Revised August 13, 2022; Accepted August 16, 2022

developing people, organizations and society. Ultimately, this article highlighted the controversies surrounding the strengths, weaknesses, and challenges of the servant leadership concept, as well as comparing it with other leadership concepts. The results of the study indicated that organization that focuseed on human development and decentralization were conditioned to allow servant leadership to emerge effectively.

Keywords: Servant Leadership; Appropriate Model; Development

บทนำ

แนวคิดเรื่องภาวะผู้นำ (Leadership) ได้รับความสนใจอย่างกว้างขวางจากนักวิจัยทั่วโลก การศึกษาวิจัยแนวคิดเรื่องภาวะผู้นำในทางวิชาการได้แสดงให้เห็นว่า มีวิธีการศึกษาที่แตกต่างกันหลากหลาย และมีขอบเขตที่กว้างมากในการอธิบายความซับซ้อนของกระบวนการภาวะผู้นำ นักวิจัยบางคนได้สร้างกรอบแนวคิดภาวะผู้นำในฐานะที่เป็นคุณลักษณะพิเศษของคนนั้นๆ (Trait) หรือในฐานะที่เป็นพฤติกรรม (Behavior) ในขณะที่มุมมองภาวะผู้นำด้านอื่นๆ ก็มีการศึกษามุมมองในเชิงสถานการณ์ และมุมมองในเชิงความสัมพันธ์ แนวคิดของภาวะผู้นำได้มีการศึกษาทั้งในระเบียบวิธีวิจัยเชิงปริมาณ และคุณภาพในหลาย ๆ บริบท ข้อค้นพบของการศึกษาวิจัยแนวคิดภาวะผู้นำจากทั้งหมดของพื้นที่ศึกษาได้ฉายภาพให้เห็นถึงกระบวนการที่มีความซับซ้อนอย่างมาก (Northouse, 2015) ในแง่มุมด้านคุณลักษณะ (Trait) ภาวะผู้นำ (Leadership) เป็นเรื่องราวที่น่าสนใจในท่ามกลางผู้คนจำนวนมาก ภาพของคุณลักษณะบุคคลที่ทรงพลัง ผู้ซึ่งบังคับบัญชากองทัพแห่งชัยชนะ ผู้ครอบครองจักรวรรดิอันกว้างใหญ่ไพศาล บนเส้นทางของการก่อร่างสร้างประเทศชาติ ความกล้าหาญและความชาญฉลาดของผู้นำเป็นสาระสำคัญของเรื่องเล่าและตำนานมากมาย (Yukl, 2013)

ปัจจุบันนี้ผลการศึกษาวิจัยจากนักวิชาการจำนวนมากสามารถยืนยันได้ว่าภาวะผู้นำ (Leadership) เป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์กร โดยเฉพาะในสถานการณ์ที่องค์กรต่างๆ ต้องเผชิญกับความท้าทาย และการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลาทั้งในปัจจุบัน และอนาคต สอดคล้องกับ สมาคมด้านการจัดการของสหรัฐอเมริกา (American Management Association) ซึ่งได้ระบุคุณลักษณะสำคัญที่จะทำให้การบริหารองค์กรประสบความสำเร็จได้สิ่งแรกและสิ่งสำคัญคือผู้บริหารหรือบุคลากรต้องมีภาวะผู้นำ (Gill, 2002) องค์กรต่างๆ ต้องการผู้นำ และการจัดการที่เข้มแข็ง เพื่อประสิทธิภาพสูงสุด โดยเฉพาะอย่างยิ่งองค์กรเรียกร้องต้องการภาวะผู้นำเพื่อท้าทายสถานะเดิม (Status Quo) สร้างสรรค์วิสัยทัศน์ใหม่เพื่ออนาคต และกระตุ้นแรงบันดาลใจให้สมาชิกองค์กรทำงานให้ประสบความสำเร็จตามวิสัยทัศน์นั้น นอกจากนี้เรายังต้องการผู้จัดการเพื่อสร้างแผนงาน กำหนดโครงสร้างองค์กรที่มีประสิทธิภาพ มองไปไกลเกินกว่างานที่ทำแค่วันต่อวัน (Robbins & Judge, 2012)



ในท่ามกลางแนวคิดภาวะผู้นำที่แตกต่างหลากหลาย แนวคิดภาวะผู้นำเชิงบริการ (Servant Leadership) เน้นว่า ผู้นำต้องให้ความสำคัญต่อผู้ตามเป็นอันดับแรก ในลักษณะให้บริการ หรือช่วยบ่มเพาะให้พวกเขาพัฒนา ก้าวหน้า เติบโตทั้งร่างกาย จิตใจ และสติปัญญา จนสามารถพึ่งพาตนเองได้ และกลายมาเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งความสามารถเหล่านี้ย่อมส่งผลในเชิงบวกต่อองค์กร และสังคมโดยรวม ด้วยแนวคิดในลักษณะเช่นนี้ จึงทำให้แนวคิดภาวะผู้นำเชิงบริการ มีความย้อนแย้งกับความรู้สึกร่วมกันโดยทั่วไป และท้าทายต่อความเชื่อเดิมเกี่ยวกับภาวะผู้นำ กล่าวคือ ในมุมมองของคนทั่วไปภาพของผู้นำมีลักษณะเป็นผู้ทรงอิทธิพล มีอำนาจ บารมี ซึ่งมักจะไม่เกิดขึ้นพร้อมกับลักษณะของการให้บริการคนอื่น (Servant) ด้วยเหตุนี้จึงนำมาสู่คำถามที่สำคัญต่อภาวะผู้นำเชิงบริการว่า ภาวะผู้นำจะให้ทั้งบริการ (Service) และมีอิทธิพล (Influence) ไปพร้อมกันได้หรือไม่ ? และบุคคลจะสามารถเป็นทั้งผู้นำ และผู้ให้บริการในเวลาเดียวกันได้หรือไม่ ? เป็นคำถามที่น่าสนใจเกี่ยวกับแนวคิดภาวะผู้นำเชิงบริการ (Northouse, 2015)

ความเป็นมาของแนวคิดภาวะผู้นำเชิงบริการ

แนวคิดภาวะผู้นำเชิงบริการ เริ่มต้นมาจากการงานของ Greenleaf (1970) จากแนวความคิดการมองผู้นำในฐานะที่เป็นบริการผู้ให้บริการ ช่วยเหลือคนอื่นให้เติบโต และก้าวหน้า โดย Greenleaf ได้รับแนวคิดนี้มาจากประสบการณ์การทำงานในสถานบันใหญ่ ๆ ปัจจัยที่กระตุ้นให้แนวคิดนี้ของ Greenleaf เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว คือการที่เขาได้อ่านนิยายเรื่อง Hermann Hesse's novel The Journey to the East 1956 ซึ่งเป็นเรื่องราวบอกเล่าถึงตำนานการเดินทางเดินของกลุ่มคนที่แสวงหาทางจิตวิญญาณ หลังจากอ่านนิยายเรื่องนี้ Greenleaf ได้สรุปว่า ความหมายที่เป็นหัวใจของนิยายเรื่องนี้ก็คือ ผู้นำที่ยิ่งใหญ่นั้นจะต้องดำรงตนเพื่อให้บริการคนอื่นเป็นอันดับแรก และภาวะผู้นำที่แท้จริงต้องเกิดจากการมีแรงจูงใจ ปรารถนาอย่างลึกซึ้งที่จะช่วยเหลือคนอื่น จากนั้นแนวคิดภาวะผู้นำเชิงบริการของ Greenleaf เกิดขึ้นอย่างเป็นรูปธรรมเมื่อเขาได้ตีพิมพ์หนังสือชื่อ บริการในฐานะผู้นำ (The Servant as Leader) ในปี ค.ศ. 1970 หนังสือเล่มนี้มียอดขายมากกว่า 500,000 เล่มทั่วโลก แสดงให้เห็นถึงความสนใจในแนวคิดนี้อย่างกว้างขวาง โดยได้รับความสนใจทั้งจากผู้นำ นักการศึกษา รวมทั้งผู้ที่เกี่ยวข้อง และผู้ที่สนใจในประเด็นของภาวะผู้นำ การบริหารจัดการ การให้บริการ และความก้าวหน้าของบุคคล (Spears & Lawrence, 2002) อย่างไรก็ตาม แม้ว่าแนวคิดภาวะผู้นำเชิงบริการจะได้รับความสนใจเป็นจำนวนมากแต่องานศึกษาวิจัยในเชิงประจักษ์บนแนวคิดนี้ยังมีอยู่น้อย จำนวนมากของงานเขียนทั้งที่เป็นเชิงวิชาการ และไม่ใช่วิชาการหัวเรื่องที่เขียนมักจะมุ่งเน้นบนวิธีการที่ทำให้ภาวะผู้นำเชิงบริการเป็นไปได้ในเชิงอุดมคติ มากกว่าที่จะมุ่งพัฒนาถึงภาวะผู้นำเชิงบริการที่ปฏิบัติได้จริง (Northouse, 2015)

Greenleaf (1970) ได้ให้คำนิยามของผู้นำเชิงบริการว่า ผู้นำเชิงบริการคือผู้ให้บริการคนอื่นเป็นอันดับแรก โดยเริ่มต้นจากความรู้สึกโดยธรรมชาติที่ต้องการให้บริการคนอื่น จากนั้นก็เกิดจิตสำนึกที่จะสร้างแรงบันดาลใจในการนำคนอื่น ทำให้บุคคลก้าวหน้า มีสุขภาพดี เฉลียวฉลาด มีความเป็นอิสระและในท้ายที่สุดพวกเขาก็จะกลายเป็นผู้ให้บริการทั้งคนอื่นและสังคม สอดคล้องกับ Yukl (2013) ที่อธิบายเสริมว่า ผู้นำเชิงบริการให้ความสนใจกับความต้องการของผู้ตาม และช่วยให้พวกเขากลายเป็นคนที่มีความสุขภาพดี เฉลียวฉลาด และเต็มใจที่จะรับผิดชอบต่อพวกเขา การให้บริการยังรวมถึง การอบรมเกลาเกลา การปกป้อง และการให้อำนาจ การตัดสินใจต่อผู้ตามด้วย ซึ่งการที่ผู้นำจะบริการผู้ตามได้ดีนั้นนอกจากจะต้องเข้าใจความต้องการของผู้ตามแล้ว ผู้นำเชิงบริการต้องฟังเสียงผู้ตาม เรียนรู้เกี่ยวกับความต้องการ และแรงบันดาลใจของพวกเขา รวมถึงเต็มใจที่จะรับฟังและบรรเทาความเจ็บปวด ความผิดหวังของพวกเขาด้วย ผู้นำเชิงบริการต้องให้อำนาจแก่ผู้ตามแทนที่จะใช้อำนาจในการควบคุมพวกเขา ความเชื่อใจนั้นจะเกิดขึ้นจากความซื่อสัตย์และการเปิดใจกว้าง มีการกระทำที่สอดคล้องกับคำนิยามอย่างมั่นคงสม่ำเสมอ และแสดงให้เห็นถึงความเชื่อใจในผู้ตาม Greenleaf เชื่อว่า เมื่อผู้ตามได้รับบริการจากผู้นำแล้วจะทำให้พวกเขาดำเนินไปเป็นผู้นำเชิงบริการ ซึ่งจะส่งผลให้มีผู้นำเชิงบริการที่มีจริยธรรมเพิ่มขึ้นในการให้บริการบุคคล องค์กร และสังคม

Northouse (2015) ได้ยกตัวอย่างบุคคลที่มีคุณลักษณะของภาวะผู้นำเชิงบริการ และสามารถทำให้ผู้ตามเติบโต องค์กรมีสมรรถนะ และสังคมได้รับประโยชน์ โดยกล่าวถึง ชาร์รอน โนเบิล (Sharon Noble) ที่ทำงานเป็นเลขานุการของโรงเรียนมัธยมเอสเซกซ์ (Essex high School) ในประเทศสหรัฐอเมริกา แม้ว่าเขาจะไม่ได้จบปริญญา แต่ก็ไม่ได้เป็นอุปสรรคในการทำงาน ตลอดระยะเวลาของการทำงานที่โรงเรียนแห่งนี้ ชาร์รอน โนเบิล ได้ทำงานด้วยหัวใจที่เห็นแก่ประโยชน์ของผู้อื่น และส่วนรวมอย่างแท้จริง ทำงานมากกว่าหน้าที่ของตนโดยเขาช่วยเหลือนักเรียนให้มีอนาคตที่ดี ช่วยวางแผนการศึกษา ช่วยเหลือเด็กนักเรียนที่ประสบปัญหาทางด้านครอบครัว ประสานงานกับผู้ปกครอง ได้รับคำชื่นชมจากผู้บริหาร และผู้ปกครองนักเรียน ทำให้ผู้ปกครองมีทัศนคติที่ดีต่อโรงเรียน นอกจากนั้นเขายังเป็นคนรอบรู้ เฉลียวฉลาด ในการแก้ไขปัญหา พัฒนาระบบบริหารจัดการภายในโรงเรียนอย่างมีประสิทธิภาพ มากไปกว่านั้นเขาเป็นผู้มีบทบาทสำคัญในการจัดกิจกรรมระดมทุนเพื่อสนับสนุนการวิจัยเกี่ยวกับโรคมะเร็ง ในการพัฒนาความก้าวหน้าทางการแพทย์ และช่วยเหลือคนที่กำลังเจ็บป่วยด้วยโรคนี

คุณลักษณะของภาวะผู้นำเชิงบริการ

Spears & Lawrence (2002) ได้สรุปคุณลักษณะที่สำคัญของผู้นำเชิงบริการ จากงานของ Greenleaf ประกอบด้วย 10 คุณลักษณะ ได้แก่

1. การรับฟัง (Listening) ผู้นำเชิงบริการพยายามฟังสิ่งที่คนอื่นพูด และค้นหาสิ่งที่เขาไม่พูด นอกจากนั้น การรับฟังยังครอบคลุมถึง ความรู้สึกภายในของบุคคลซึ่งผู้นำต้องพยายามที่



จะเข้าใจ ทักษะการฟังคนอื่น และสะท้อนมุมมองของพวกเขาถือเป็นสิ่งจำเป็นต่อความก้าวหน้าของผู้นำเชิงบริการ

2. การเห็นอกเห็นใจผู้อื่น (Empathy) ผู้นำเชิงบริการเพียรพยายามอย่างสูงที่จะเข้าใจและเห็นอกเห็นใจคนอื่น บุคคลต้องการ การยอมรับและความเห็นอกเห็นใจจากคนอื่นบนจิตใจที่มีความพิเศษและเฉพาะเจาะจงของพวกเขา ผู้นำเชิงบริการที่ประสบความสำเร็จส่วนมากมีทักษะในการเป็นผู้ฟังอย่างเห็นอกเห็นใจคนอื่น

3. การรักษาเยียวยา (Healing) หนึ่งในคุณลักษณะที่เป็นจุดแข็งที่สุดของภาวะผู้นำเชิงบริการคือความสามารถในการเยียวยารักษาตนเองและผู้อื่น ผู้คนจำนวนมากมีความทุกข์ทางอารมณ์ที่หลากหลาย ผู้นำเชิงบริการเข้าใจสิ่งเหล่านี้ และก็ช่วยเหลือผู้อื่นทุก ๆ ครั้งเมื่อพวกเขามีโอกาสทำ

4. การตื่นรู้ (Awareness) การตื่นรู้ช่วยให้ผู้นำเข้าใจในประเด็นที่เกี่ยวข้องกับคุณธรรมและค่านิยม ซึ่งทำให้ผู้นำสามารถที่จะมองสถานการณ์ได้ในเชิงบูรณาการ และมองอย่างเป็นองค์รวม การตื่นรู้ไม่ใช่แค่การปล่อยปละตนเอง แต่มันจะทำให้ผู้นำมีความสงบภายใน

5. การโน้มน้าว (Persuasion) ผู้นำเชิงบริการใช้การโน้มน้าวมากกว่าจะใช้อำนาจบังคับบุคคลในการตัดสินใจภายในองค์กร และสร้างพันธสัญญาที่มีประสิทธิภาพภายในกลุ่มโดยเน้นการโน้มน้าวจูงใจมากกว่าการบีบบังคับ

6. มีแนวความคิดและความรอบรู้ (Conceptualization) ผู้นำเชิงบริการมีความสามารถในการมองปัญหาภายในองค์กร และมีแนวความคิดที่มากกว่าเรื่องที่ทำวันต่อวัน มีหลักคิดที่กว้าง มองไกลให้เห็นภาพรวมที่เกิดขึ้นทั้งหมดภายในองค์กร และผู้นำเชิงบริการที่ได้นั้นต้องสร้างความสมดุลระหว่างความคิดที่กว้างไกลกับความคิดสั้นๆ ในลักษณะวันต่อวัน

7. มีญาณทัศนะกว้างไกล (Foresight) การมีทัศนะที่มองกว้างเห็นไกล เป็นคุณลักษณะที่ส่งเสริมให้ผู้นำเชิงบริการเข้าใจบทเรียนจากอดีต ความเป็นจริงในปัจจุบัน และผลลัพธ์ของการตัดสินใจสำหรับอนาคต มันคือรากฐานเชิงลึกที่อยู่ภายในการหยั่งรู้ทางใจ

8. การควบคุมดูแล (Stewardship) Greenleaf มองว่าการรักษาสถาบันคือสิ่งหนึ่งที่ผู้บริหาร และพนักงานต้องสร้างความไว้วางใจต่อสังคม ดังนั้น ภาวะผู้นำเชิงบริการจึงเหมือนกับ Stewardship ในลักษณะที่ว่าต้องมีพันธสัญญาในการให้บริการคนอื่นก่อนเป็นอันดับแรก โดยมุ่งเน้นที่การใช้ความใจกว้าง และการโน้มน้าวใจมากกว่าการควบคุม

9. มีพันธสัญญาต่อความก้าวหน้าของบุคคล (Commitment to The Growth of People) ผู้นำเชิงบริการมีพันธสัญญาอย่างลึกซึ้งต่อความก้าวหน้าของคนอื่น รวมถึงยอมรับความรับผิดชอบในการทำทุกวิถีทางภายในอำนาจที่ตนมี เพื่อพัฒนาให้ผู้อื่นมีความก้าวหน้าในชีวิต อาชีพการงาน และจิตวิญญาณของตน

10. สร้างสรรค์ชุมชน (Building Community) ผู้นำเชิงบริการมีความรู้สึกอย่างมากต่อการสูญเสีย และเกิดการเปลี่ยนแปลงในวิถีชีวิต ที่เป็นผลมาจากการเกิดขึ้นของสถาบันขนาด

ใหญ่ ทำให้ชุมชนในท้องถิ่นอ่อนแอ การตื่นตัวนี้จึงเป็นสาเหตุให้ผู้นำเชิง บริกรพยายามที่จะสร้าง ชุมชนให้เข้มแข็งในท่ามกลางผู้ที่ทำงานในภาครัฐกิจและสถาบันอื่น ๆ ในขณะที่ Daft (2008) ได้สรุปคุณลักษณะพื้นฐานของผู้นำเชิงบริกรจากงานของ Greenleaf ซึ่งประกอบด้วย 4 คุณลักษณะที่สำคัญ คือ

1. ให้บริการก่อนประโยชน์ส่วนตน ผู้นำเชิงบริกรต้องถือคติว่า ความปรารถนาที่จะช่วย คนอื่นต้องมาก่อนความปรารถนาที่จะประสบความสำเร็จส่วนตน หรือการได้อำนาจในการ ควบคุมคนอื่น ผู้นำเชิงบริกรต้องกระทำสิ่งที่ดีและถูกต้องต่อคนอื่น ๆ แม้จะไม่ได้รับผลตอบแทน เป็นเงินก็ตาม

2. ฟังก่อนที่จะยืนยันผู้อื่น ผู้นำที่ยิ่งใหญ่คือผู้นำที่ใช้พรสวรรค์ในการฟังคนอื่น เข้าใจ ปัญหาที่คนอื่นกำลังเผชิญอยู่อย่างแท้จริง และยืนยันความมั่นใจต่อคนอื่น ผู้นำเชิงบริกรพยายามขบคิดถึงแรงปรารถนาของกลุ่ม โดยไม่บังคับแรงปรารถนาของคนอื่น ผู้นำสามารถสร้าง ผลลัพธ์ที่ดีที่สุดของการกระทำได้โดยการเข้าใจคนอื่น

3. สร้างความไว้วางใจโดยแสดงความจริงใจผู้นำเชิงบริกรสร้างความไว้วางใจโดยการทำ ตามสิ่งที่เขาพูด มีความซื่อสัตย์อย่างเต็มที่กับคนอื่น ๆ ผ่อนปรนการควบคุมสั่งการ และมุ่งเน้น ไปที่การอยู่ดีกินดีของคนอื่น พวกเขาจะแบ่งปันทั้งข้อมูลที่ดีและไม่ดีกับคนอื่นอย่างไม่ปิดบัง และพวกเขาจะทำการตัดสินใจเพื่อประโยชน์ต่อกลุ่มและองค์กรมากกว่าประโยชน์ส่วนตน

4. บำรุงเลี้ยงดูผู้อื่น และช่วยให้พวกเขากลายเป็นคนที่มีสมบูรณ์ ผู้นำเชิงบริกรให้ ความสำคัญต่อจิตวิญญาณของผู้ตาม เช่นเดียวกันกับและกายภาพของพวกเขา เชื่อใน คุณลักษณะที่เป็นไปได้เฉพาะตัวของแต่ละคนในการสร้างผลลัพธ์เชิงบวก ผู้นำเชิงบริกรช่วยคน อื่นค้นหาพลังอำนาจทางจิตวิญญาณของมนุษย์ เปิดใจกว้าง และเต็มใจที่จะแบ่งปันบรรเทา ความเจ็บปวดเข้าไปใกล้ชิด และมีความอ่อนโยนต่อคนอื่น

นอกจากนั้น ยังมีนักวิชาการจำนวนมากพยายามศึกษาคุณลักษณะที่สำคัญเพื่อพัฒนา ภาวะผู้นำเชิงบริกรให้มีประสิทธิภาพ แสดงให้เห็นว่าคุณลักษณะที่แตกต่าง และสอดคล้องกัน รวมถึงคุณลักษณะที่เป็นอุปนิสัย (Traits) เช่น ความกล้าหาญ (Courage) ความอ่อนน้อมถ่อม ตน (Humility) เป็นต้น และคุณลักษณะในเชิงพฤติกรรม (Behaviors) เช่น การช่วยเหลือผู้ตาม ให้ก้าวหน้า และประสบความสำเร็จ (Helping Followers Grow and Succeed) เป็นต้น ใน ท่ามกลางคุณลักษณะที่หลากหลายเหล่านี้มีคุณลักษณะหลักที่สอดคล้องกัน เช่น การให้อำนาจ ตัดสินใจ (Empowerment) การพัฒนาผู้ตาม (Developing People) ความซื่อสัตย์สุจริต (Integrity) เป็นต้น โดยพิจารณาได้จากตารางสรุป ดังต่อไปนี้



ตารางที่ 1 ผลการศึกษาคุณลักษณะที่สำคัญของภาวะผู้นำเชิงบริการ

Dierendonck & Nuijten (2011)	Liden et al. (2014)	G. Yukl (2013)	Sendjaya, et al. (2008)
• Empowerment • Humility • Standing back • Authenticity • Forgiveness • Courage • Accountability • Stewardship	• Conceptualizing • Emotional Healing • Putting Followers First • Helping Followers Grow and Succeed • Behaving Ethically • Empowering • Creating Value for the Community	• Integrity • Altruism • Humility • Empathy and healing • Personal growth • Fairness and justice • Empowerment	• Transforming influence • Voluntary subordination • Authentic self • Transcendental spirituality • Covenantal relationship • Responsible morality

รูปแบบภาวะผู้นำเชิงบริการที่เหมาะสมเพื่อการพัฒนาคน องค์กร และสังคม

จากการศึกษา ค้นคว้าผลการศึกษาของนักวิชาการที่เกี่ยวข้องกับแนวคิดภาวะผู้นำเชิงบริการ (Servant Leadership) สามารถนำเสนอรูปแบบภาวะผู้นำเชิงบริการที่เหมาะสมเพื่อพัฒนาคน องค์กร และสังคม บนฐานคิดจากผลการศึกษาของ Dierendonck (2011); Liden et al. (2014); Northouse (2015) ประกอบด้วย 3 มิติหลักดังต่อไปนี้ คือ 1. เงื่อนไขสนับสนุน 2. พฤติกรรมผู้นำเชิงบริการ 3. ผลลัพธ์



ภาพที่ 1 รูปแบบภาวะผู้นำเชิงบริการที่เหมาะสมเพื่อการพัฒนาคน องค์กร และสังคม
ปรับปรุงจากงานของ Dierendonck (2011); Liden et al. (2014); Northouse (2015)

1. เงื่อนไขสนับสนุน

1.1 บริบท และวัฒนธรรมในแต่ละองค์การมีบริบท วัฒนธรรม และจุดมุ่งหมายที่แตกต่างกัน ซึ่งองค์ประกอบเหล่านี้ส่งผลต่อภาวะผู้นำ ดังนั้น ภาวะผู้นำเชิงบริการ (Servant Leadership) จึงมีประสิทธิภาพภายใต้เงื่อนไขเฉพาะเหล่านี้ ตัวอย่างเช่น องค์การที่ไม่แสวงหาผลกำไร หรือองค์กรเพื่อการกุศล ซึ่งให้ความสำคัญกับคน หรือประโยชน์ส่วนรวม มากกว่าผลกำไร อาจส่งผลให้ภาวะผู้นำเชิงบริการเกิดขึ้นได้ง่าย และมีประสิทธิภาพมากกว่า องค์การทางธุรกิจที่มีเป้าหมายหลักเพื่อแสวงหาผลกำไร เพราะเป้าหมาย บรรทัดฐาน หรือกฎเกณฑ์ภายใต้องค์การเหล่านี้อาจส่งผลให้ภาวะผู้นำเชิงบริการเกิดขึ้นได้ยาก และมีประสิทธิภาพน้อย ในขณะเดียวกันในประเทศที่เน้นกระจายความเท่าเทียมในสังคม และใช้อำนาจควบคุมน้อย จะเอื้อให้ภาวะผู้นำเชิงบริการเกิดขึ้นได้ดีกว่าประเทศที่ใช้อำนาจที่นิยมสูง เป็นต้น

1.2 คุณลักษณะของผู้นำและอุปนิสัยของผู้นำมีอิทธิพลต่อกระบวนการของภาวะผู้นำเชิงบริการ บางคนอาจมีความปรารถนาอย่างลึกซึ้งที่จะให้บริการคนอื่น หรือมีแรงบันดาลใจที่จะนำคนอื่น ในขณะที่คนบางอาจไม่ได้เป็นเช่นนั้น อุปนิสัยเหล่านี้จะก่อรูป และแสดงออกให้เห็นผ่านภาวะผู้นำเชิงบริการ มากไปกว่านั้น พื้นฐานความแตกต่างของบุคคลที่ได้รับการปลูกฝัง อบรม ในด้านคุณธรรม จริยธรรม หรือ ความฉลาดทางอารมณ์ คุณลักษณะเหล่านี้ล้วนส่งผลต่อความสามารถในการมีภาวะผู้นำเชิงบริการ

1.3 คุณลักษณะของผู้ตาม และความพร้อมของผู้ตามเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อภาวะผู้นำเชิงบริการ จึงเกิดคำถามว่า ผู้ตามทุกคนมีความต้องการภาวะผู้นำเชิงบริการหรือไม่? ในบางองค์การผู้ตามที่มีสมรรถนะสูงอาจต้องการให้ผู้นำมาเกี่ยวข้อง แนะนำ หรือช่วยเหลือเท่าที่จำเป็นเท่านั้น คุณลักษณะของผู้ตามเช่นนี้ทำให้ภาวะผู้นำเชิงบริการเกิดขึ้นได้ยาก ขณะเดียวกัน Liden et al. (2014) ชี้ให้เห็นว่า ผู้ตามที่มีบุคลิกภาพที่กระตือรือร้น (Proactive personality) ในการเสนอความคิดริเริ่ม สร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ จะเอื้อให้เกิดภาวะผู้นำเชิงบริการได้ดี

2. พฤติกรรมผู้นำเชิงบริการ

2.1 เห็นแก่ประโยชน์ของผู้อื่น (Altruism) ผู้นำเชิงบริการต้องชอบช่วยเหลือคนอื่นด้วยความเต็มใจ ปรารถนาอย่างแรงกล้าให้ผู้อื่นพ้นทุกข์ ยึดถือประโยชน์ส่วนรวมเป็นที่ตั้ง มีจิตสาธารณะ คุณลักษณะเช่นนี้มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อผู้นำเชิงบริการ ที่มุ่งหวังให้บุคคลเติบโตทางความคิด มีความก้าวหน้า งานของผู้นำเชิงบริการจึงผูกติดอยู่กับการช่วยเหลือเกื้อกูลคนอื่นอย่างแนบแน่น เป็นพลังขับเคลื่อนที่สำคัญให้ผู้นำหลุดพ้นออกจากความเห็นแก่ตัว ทำประโยชน์เพื่อส่วนรวม สามารถนำพาองค์การให้ประสบความสำเร็จ และสังคมส่วนรวมก็ได้รับประโยชน์ด้วย

2.2 เฉลียวฉลาด รอบรู้ (Intelligence) ผู้นำเชิงบริการต้องมีความเฉลียวฉลาดรอบรู้ทั้งในตน ในคน และในงาน กล่าวคือ มีปฏิภาณไหวพริบ มีความรู้ ทักษะ และความสามารถอันเหมาะสมกับงานที่ตนรับผิดชอบ รู้จัก และเข้าใจอุปนิสัยของผู้ตามแต่ละคน



แตกต่างกัน สามารถตอบสนองได้อย่างถูกต้องเหมาะสม และสามารถแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าในงานที่ทำได้อย่างมีประสิทธิภาพ สามารถบูรณาการองค์ความรู้ที่หลากหลายมาปรับใช้ในงานได้อย่างเหมาะสม

2.3 เยียวยารักษาใจ (Healing) ผู้นำเชิงบริกรต้องแสดงให้เห็นถึงการให้ความสำคัญกับตัวบุคคล คือ การเยียวยารักษาอารมณ์ ความรู้สึกของผู้ตาม ซึ่งอารมณ์ความรู้สึกนี้ส่งผลต่อผู้ตามแต่ละคนทั้งทางตรงและทางอ้อม หากผู้นำไม่ใส่ใจก็อาจจะส่งผลเสียต่อพัฒนาการของผู้ตาม และงานขององค์การในระยะยาวได้ ผู้นำเยียวยารักษาใจ โดยแสดงให้เห็นถึงความเข้าใจอารมณ์ความรู้สึก แสดงความเห็นอกเห็นใจ และให้คำแนะนำที่ถูกต้องเมื่อผู้ตามเกิดความเครียด ช่วยให้ผ่อนคลาย ให้ความสำคัญกับความละเอียดอ่อนทางอารมณ์ รับฟังปัญหาด้วยความจริงใจ

2.4 ช่วยเหลือให้พัฒนา (Helping And Developing People) ผู้นำต้องมีความปรารถนาอย่างแรงกล้าเพื่อพัฒนาผู้ตามให้ก้าวหน้า พยายามค้นหาความต้องการของผู้ตามเพื่อจะได้ตอบสนองต่อความต้องการนั้นได้อย่างเหมาะสม ฝึกฝน อบรม เคี่ยวเข็ญพัฒนา ส่งเสริมให้มีสมรรถนะในการทำงาน เต็มใจให้ความรู้อย่างเต็มที่ นอกจากนั้น ผู้นำต้องติดตามความก้าวหน้าของผู้ตามอย่างต่อเนื่อง รวมถึงต้องสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการการพัฒนาผู้ตามให้เติบโต และประสบความสำเร็จด้วย

2.5 ให้อำนาจในการตัดสินใจ (Empowerment) การให้อำนาจในการตัดสินใจถือว่าเป็นเครื่องมือที่สำคัญอีกอย่างหนึ่งของผู้นำที่จะพัฒนาผู้ตามให้เติบโต โดยเปิดโอกาสให้ผู้ตามมีอำนาจในการตัดสินใจในงานที่รับผิดชอบ ให้อิสระในการตัดสินใจเลือกดำเนินการไปตามแนวทางที่ตนเห็นว่าถูกต้อง นอกจากนั้น ยังให้อิสระทางความคิดในการออกแบบ รูปแบบหรือวิธีการทำงานให้ประสบความสำเร็จ ท้ายที่สุดผู้ตามก็สามารถเติบโตจนสามารถพึ่งพาตนเองได้ และยกระดับตนเองขึ้นมาเป็นผู้นำ อันจะส่งผลให้มีผู้นำที่รับผิดชอบงานในส่วนต่างๆ ขององค์การ และช่วยสังคมมากขึ้น

2.6 ซื่อสัตย์ต่อความดี (Integrity) ผู้นำเชิงบริกร ต้องมีคุณลักษณะของความซื่อสัตย์ต่อความดี และความถูกต้องอย่างหนักแน่น ทำความเห็นของตนให้ถูกต้องเที่ยงธรรม แสดงออกทั้งคำพูด และการกระทำภายใต้ศีลธรรมอันดีของสังคม ไม่เห็นแก่ประโยชน์ที่จะตนจะได้รับ มากกว่าความถูกต้องที่จะเกิดขึ้นแก่ส่วนรวม และมีความหนักแน่นมั่นคงต่อความดีภายในตน ไม่หวั่นไหวต่อสิ่งล่อใจ ซึ่งการซื่อสัตย์ต่อความดี และความถูกต้องนี้จะทำให้ผู้นำได้รับความเคารพนับถือ และความไว้วางใจจากผู้ตาม และสังคมอีกด้วย

2.7 สร้างสรรค์ชุมชน (Building community) ผู้นำเชิงบริกรต้องแสดงให้เห็นอย่างเป็นรูปธรรมในความรับผิดชอบต่อสังคม ช่วยเหลือเกื้อกูลชุมชนตามโอกาสต่าง ๆ รวมถึงสร้างโอกาส และเสนอทางเลือกที่ดีกว่าให้แก่ชุมชน นอกจากนั้นผู้นำต้องสร้างความร่วมมือกับสังคมโดยรวม และชุมชนโดยรอบ โดยบูรณาการเป้าหมายขององค์การให้สอดคล้องกับเป้าหมาย

ของส่วนรวม เป็นการสร้างสัมพันธ์ภาพที่ดีระหว่างกันให้เกิดขึ้น อันจะเป็นประโยชน์ร่วมกันทั้งผู้นำ องค์กร และชุมชน

3. ผลลัพธ์

3.1 ผู้ตามพัฒนา ฐานคติของภาวะผู้นำเชิงบริการ มุ่งเน้นให้ผู้ตามให้ความสำคัญกับผู้ตามเป็นอันดับแรก พฤติกรรมของผู้ตามส่วนมากจึงมุ่งเน้นสนับสนุนและช่วยเหลือผู้ตามอย่างเต็มที่เพื่อให้ผู้ตามบรรลุเป้าหมายของตน และสามารถเข้าถึงศักยภาพแห่งตนอย่างสมบูรณ์ (self-actualization) พัฒนา ก้าวหน้า เติบโต จนสามารถพึ่งพาตนเองได้ และในที่สุดผู้ตามจะกลายเป็นผู้นำเชิงบริการที่มีประสิทธิภาพ ที่ให้บริการ ช่วยเหลือคน องค์กร และสังคมโดยรวม

3.2 องค์กรมีสมรรถนะ เมื่อบุคคลได้รับการพัฒนาจนสามารถเข้าถึงศักยภาพแห่งตนอย่างเต็มที่แล้ว ในโลกของการทำงาน หรือในฐานะสมาชิกขององค์กร ศักยภาพที่สมบูรณ์ของบุคคลย่อมเป็นพลังขับเคลื่อนงานขององค์กรให้บรรลุเป้าหมายได้ นอกจากนั้น Dierendonck (2011) ได้ชี้ให้เห็นผ่านรูปแบบเชิงมนทัศน์ของภาวะผู้นำเชิงบริการว่า ภาวะผู้นำเชิงบริการจะส่งเสริมให้ผู้ตามมีทัศนคติที่ดีต่องาน และองค์กร มีความพึงพอใจในงาน และมีความรักดีต่อองค์กรมากขึ้น สิ่งเหล่านี้เป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งเสริมให้องค์การประสบความสำเร็จอย่างยั่งยืน

3.3 สังคมได้ประโยชน์ คุณลักษณะที่สำคัญประการหนึ่งของภาวะผู้นำเชิงบริการ คือ การนึกถึงประโยชน์ของผู้อื่น และส่วนรวม สิ่งเหล่านี้ย่อมส่งผลทางอ้อมต่อสังคมโดยรวม แม้ว่าในเบื้องต้นของการสร้างแนวคิดภาวะผู้นำเชิงบริการของ Greenleaf จะไม่ได้ตั้งใจให้เกิดผลกระทบโดยตรงต่อการเปลี่ยนแปลงทางสังคม แต่เมื่อผู้นำได้กลายเป็นผู้นำเชิงบริการที่ให้ความสำคัญกับผู้ตามเป็นอันดับแรก พึงพาเขาและช่วยเหลือพวกเขาให้ก้าวหน้า ก็เป็นผลทำให้องค์กรดีขึ้นเป็นผลประโยชน์อย่างไม่สิ้นสุด ซึ่ง Greenleaf เชื่อว่าเมื่อบุคคลได้รับการพัฒนาจนกลายเป็นผู้นำเชิงบริการที่มีประสิทธิภาพแล้ว จะทำให้เกิดผู้นำที่ดีในสังคมมากขึ้นเพื่อให้บริการ และสร้างประโยชน์ให้แก่คน องค์กร และสังคมโดยรวม (Northouse, 2015; Yukl, 2013)

ข้อถกเถียงเรื่องจุดแข็ง จุดอ่อน และความท้าทายของภาวะผู้นำเชิงบริการ และเปรียบเทียบกับแนวคิดภาวะผู้นำแบบอื่น ๆ

ดังที่ได้กล่าวไว้ในตอนต้นว่า ภาวะผู้นำเชิงบริการ (Servant Leadership) ย้อนแย้งต่อความรับรู้โดยทั่วไป และท้าทายต่อความเชื่อเดิมเกี่ยวกับภาวะผู้นำ นำมาสู่คำถามที่สำคัญว่า ผู้นำจะสามารถเป็นทั้งผู้ให้บริการ (Servant) และผู้ทรงอิทธิพล (Influence) ในเวลาเดียวกันได้หรือไม่ ? Gergen (2006) ชี้ให้เห็นว่าผลการศึกษาส่วนใหญ่ของภาวะผู้นำเชิงบริการ มักจะอธิบายว่า ผู้นำที่ดีต้องให้ความสำคัญกับคนอื่นเป็นอันดับแรก ซึ่งเป็นลักษณะอุดมคติ เพราะอาจขัดแย้งกับหลักการอื่นๆ ของภาวะผู้นำ เช่น การควบคุมสั่งการ (Direction) การกำหนด



เป้าหมาย (Goal Setting) เป็นต้น เช่นเดียวกันกับ Liden et al. (2014) ได้อธิบายถึงความท้าทายของภาวะผู้นำเชิงบริการว่า ไม่ใช่ผู้ตามทุกคน หรือองค์การทุกแห่งที่จะยอมรับแนวคิดภาวะผู้นำเชิงบริการ ขณะเดียวกัน ผู้นำเชิงบริการมีความท้าทายอย่างสูงเพราะต้องสร้างความสมดุลระหว่างผู้มีส่วนได้เสียที่หลากหลายทั้ง องค์การ ผู้บริหาร ผู้ตาม ชุมชน เป็นต้น นอกจากนั้น จากการศึกษาบทความเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงบริการ ที่ตีพิมพ์ในระหว่างปี ค.ศ. 1998-2018 แสดงให้เห็นว่า ยังมีคำถามเกี่ยวกับความทับซ้อนในเชิงแนวคิด คำนิยาม และผลในเชิงประจักษ์ ระหว่างภาวะผู้นำเชิงบริการ และภาวะผู้นำแบบอื่น ๆ และยังมีการข้อวิจารณ์เกี่ยวกับข้อจำกัดในการออกแบบการวิจัย เครื่องมือในการวัด ทำให้เป็นอุปสรรคในการพัฒนาทฤษฎี (Eva et al., 2019) อย่างไรก็ตาม Northouse (2015) ได้สรุปจุดแข็งของภาวะผู้นำเชิงบริการไว้หลายประเด็น ประการแรก ภาวะผู้นำเชิงบริการ เป็นแนวคิดภาวะผู้นำที่มีกระบวนการซึ่งให้ความสำคัญกับคนอื่นที่เด่นชัดที่สุด ประการที่สอง แนวคิดนี้ไม่ได้มอง อำนาจ และ อิทธิพลเป็นปัจจัยเชิงบวกต่อภาวะผู้นำเหมือนแนวคิดอื่นๆ แต่ชี้ให้เห็นว่าผู้นำควรกระจายอำนาจ อิทธิพล และการควบคุมสั่งการ เพื่อให้ผู้ตามได้มีอำนาจตัดสินใจมากขึ้นอันจะทำให้เกิดการพัฒนาและเติบโตทางความคิด นอกจากนั้น แนวคิดภาวะผู้นำเชิงบริการ ไม่ใช่ยาครอบจักรวาล (Panacea) ที่จะใช้ได้ดีในทุกวัฒนธรรม และบริบท งานวิจัยของภาวะผู้นำเชิงบริการได้แสดงให้เห็นว่า แนวคิดภาวะผู้นำเชิงบริกรนั้นจะใช้ได้ดีหรือไม่ภายใต้เงื่อนไขใด ซึ่งข้อค้นพบของการศึกษาชี้ว่า ภาวะผู้นำเชิงบริกรอาจจะไม่มีประสิทธิภาพในบริบทขององค์การที่ผู้ตามไม่เปิดใจแนะนำ สนับสนุน และส่งเสริมการให้อำนาจการตัดสินใจ (Liden et al., 2008)

จากจุดแข็งของแนวคิดภาวะผู้นำเชิงบริการ เมื่อเปรียบเทียบกับแนวคิดภาวะผู้นำแบบอื่น ๆ จะเห็นได้ว่า หัวใจสำคัญของแนวคิดภาวะผู้นำเชิงบริการ คือการเห็นแก่ประโยชน์ผู้อื่น และส่วนรวมเป็นที่ตั้ง (Altruism) จึงเป็นแนวคิดภาวะผู้นำที่เชื่อว่าผู้นำต้องให้ความสำคัญกับผู้อื่นอย่างเด่นชัดที่สุด ซึ่งแตกต่างจากแนวคิดภาวะผู้นำแบบอื่นๆ เช่น แนวคิดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) และ แนวคิดภาวะผู้นำที่แท้จริง (Authentic Leadership) ซึ่งมุ่งเน้นไปที่มิติด้านจริยธรรมของตัวผู้นำ (Ethics) โดยเชื่อว่า ผู้นำต้องมีบารมี หรือมาตรฐานทางจริยธรรมที่สูงจึงจะทำให้ผู้ตามเกิดความไว้วางใจ เชื่อถือ ทำตามเพื่อสร้างผลลัพธ์ที่ดีต่อองค์การ

สรุป

แนวคิดภาวะผู้นำเชิงบริการ (Servant Leadership) มีจุดเริ่มต้นของแนวคิดที่น่าสนใจซึ่งมองผู้นำในฐานะเป็นบริกร ผู้ให้บริการ หรือช่วยเหลือคนอื่นให้เข้าถึงศักยภาพที่สมบูรณ์แห่งตน ถือได้ว่าแนวคิดนี้ได้ท้าทายต่อความเชื่อเดิมของแนวคิดภาวะผู้นำ ที่มักมองผู้นำในฐานะที่เป็นผู้มีอำนาจ บารมี และอิทธิพลเป็นที่เคารพยำเกรงต่อผู้ตาม ด้วยลักษณะเช่นนี้จึงทำให้แนวคิดนี้มีจุดเด่นซึ่งแตกต่างจากแนวคิดภาวะผู้นำแบบอื่น ๆ อยู่ที่การให้ความสำคัญกับคนอื่น และคำนึงถึงประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ส่วนตน จึงเหมาะสมที่นำไปใช้เพื่อพัฒนาใน



ลักษณะองค์กรวม ทั้งคน องค์กร และสังคมไปพร้อมกัน อย่างไรก็ตาม ด้วยแนวคิดนี้มีความย้อนแย้ง และท้าทายต่อการรับรู้เกี่ยวกับภาวะผู้นำ จึงทำให้ภาวะผู้นำเชิงบริการไม่อาจเกิดขึ้นได้ดีในทุกบริบท หรือทุกวัฒนธรรม ในบางบริบท เช่น องค์กรที่ไม่แสวงหาผลกำไร อาจเป็นเงื่อนไขที่เอื้อให้ภาวะผู้นำเชิงบริการเกิดขึ้นได้ดี และมีประสิทธิภาพมากกว่าบริบทขององค์กรที่เน้นแสวงหาผลกำไร เป็นต้น ดังนั้น ความเข้าใจเงื่อนไขสนับสนุนเหล่านี้จะทำให้การพัฒนาแนวคิดและการนำไปใช้มีประสิทธิภาพมากขึ้น

เอกสารอ้างอิง

- Daft, R. L. (2008). *The Leadership Experience: Mason*. OH: Cengage Learning.
- Dierendonck, V. D. (2011). Servant Leadership: A Review and Synthesis. *Journal of Management*, 37(4), 1228-1261.
- Dierendonck, V. D. & Nuijten, I. (2011). The servant leadership survey: Development and validation of a multidimensional measure. *Journal of bussiness and psychology*, 26(3), 249-267.
- Eva, N. et al. (2019). Servant leadership: A systematic review and call for future research. *The leadership quarterly*, 30(1), 111-132.
- Gergen, D. (2006). *Bad news for bullies*. U.S. News and World Report.
- Gill, R. (2002). Change management--or change leadership?. *Journal of Change Management*, 3(4), 307-318.
- Greenleaf, R. K. (1970). *The servant as leader*. Westfield, IN: Greenleaf Center for Servant Leadership.
- Liden, R. C. et al. (2014). Servant leadership: antecedents, processes, and outcomes. *The Oxford handbook of leadership and organizations*. Retrieved March 20, 2020, from <https://shorturl.asia/YUI5t>
- Liden, R. et al. (2008). Servant leadership: Development of a multidimensional measure and multi-level assessment. *The leadership quarterly*, 19(2), 161-177.
- Northouse, P. G. (2015). *Leadership: Theory and Practice* (7nd ed.). London: Sage.
- Robbins, S. & Judge, T. (2012). *Organizational behavior* (15th ed.). Upper Saddle River, New Jersey: Pearson.
- Sendjaya, S. et al. (2008). Defining and measuring servant leadership behaviour in organizations. *Journal of Management studies*, 45(2), 402-424.



- Spears, L. C. & Lawrence, M. (2002). *Focus on leadership: Servant-leadership for the twenty-first century*. Sussex: John Wiley & Sons.
- Yukl, G. A. (2013). *Leadership in Organizations* (8th ed.). Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

