

ภาวะผู้นำทางจริยธรรมของผู้นำยุคใหม่ Ethical Leadership of New Generation Leaders

ว่าที่ ร.ต.หญิง สุทธยาณ์ โอบอ้อม¹, กฤตพร จวบฤกษ์เย็น², จิราภรณ์ สังข์กลิ่นหอม³

Acting.Sub Lt.Sutthaya Obom¹, Grittaporn Jeoplerkyen², Jiraporn Sungkinhom³

ศูนย์ฝึกพาณิชย์นาวี กรมเจ้าท่า^{1,2}

โรงพยาบาลเมตตาประชารักษ์ (วัดไร่ขิง)³

Merchant Marine Training Centre^{1,2}

Mettapracharak Hospital (Wat Rai Khing)³

Corresponding author, e-mail: dr.sutthaya@gmail.com

บทคัดย่อ

บทความทางวิชาการเรื่องนี้ ผู้เขียนมีวัตถุประสงค์ที่จะศึกษา ภาวะผู้นำทางจริยธรรมของผู้นำยุคใหม่ ควรมีลักษณะอย่างไร จากการศึกษาพบว่า ผู้นำยุคใหม่ต้องมีภาวะผู้นำทางด้านจริยธรรม กล่าวคือ มีวิสัยทัศน์ เป็นผู้นำเชิงรุก สามารถนำแนวคิด (Paradigm) มาใช้นำองค์กรให้เกิดการเปลี่ยนแปลง และเป็นพลวัตอยู่เสมอ ผู้นำต้องมีภาวะผู้นำที่มีคุณสมบัติสำคัญของผู้นำยุคใหม่ได้จากทั้งประสบการณ์โดยตรงและโดยอ้อมที่กลั่นกรองจากการทำงานร่วมกับผู้นำยุคใหม่ท่านต่างๆ ในองค์กรภาครัฐและเอกชน ทั้งในระดับประเทศและต่างประเทศ คือ “หลัก 3 C” ดังนี้ 1) Consistency ความเสมอต้นเสมอปลาย 2) Communication การสื่อสาร และ 3) Calm ความนิ่งหรือความมีสติ ส่วนภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมนั้น นำเอาหลักจริยธรรมของโคลเบอร์ก มี 6 ขั้น ได้แก่ ขั้นที่ 1 การลงโทษและการเชื่อฟังที่รับรู้เฉพาะตน ขั้นที่ 2 ความแตกต่างระหว่างบุคคลและการแลกเปลี่ยนกันเพื่อแสวงหารางวัล ขั้นที่ 3 ความสัมพันธ์และการกระทำตามรูปแบบตามที่เขาเห็นชอบ ขั้นที่ 4 ระบบสังคมและความมีสติรับผิดชอบ ขั้นที่ 5 สิทธิและความผูกพันในสังคมที่จะทำตามคำมั่นสัญญา และขั้นที่ 6 การยึดมั่นโนธรรมตามหลักสากล

คำสำคัญ: ภาวะผู้นำทางจริยธรรม, ผู้นำยุคใหม่

Abstract

This academic research aimed to investigate what characteristics of ethical leadership new generation leaders should possess. The study revealed that it is required for new generation leaders to possess ethical leadership, i.e., having visions, being proactive leaders, adopting paradigms to the organization to create changes, and being dynamic. Leaders need to possess important leadership characteristics for new generation leaders obtaining from both direct and indirect experiences. These characteristics are screened from working with other new generation leaders in public and private organizations both domestically and internationally based on the “3C principles” as follows: 1) consistency, 2) communication, and 3) calm. Ethical leadership adopted six stages of Kohlberg’s moral theories, that is, Stage 1: Obedience and Punishment Orientation, Stage 2: Individualism and Exchange, Stage 3: Interpersonal

Accord and Conformity, Stage 4: Authority and Maintaining the Social Order, Stage 5: Social Contract and Individual Rights, and Stage 6: Universal Ethical Principles.

Keywords: Ethical Leadership, New Generation Leaders.

บทนำ

เมื่อกล่าวถึง ภาวะผู้นำทางจริยธรรมของผู้นำยุคใหม่ ในปัจจุบันกระแสแห่งการเปลี่ยนแปลงของโลกได้ขับเคลื่อนเป็นพลวัต (dynamic) อยู่ตลอดเวลา ไม่มีหยุดนิ่ง คนที่ยืนกับที่ไม่คิดปรับเปลี่ยนอะไรเลย เท่ากับเดินถอยหลัง (รัฐพล ฤทธิธรรม และคณะ, 2564) นักวิชาการได้กล่าวถึง แบ่งยุคนี้ว่าเป็นยุคแห่งปัญญา (Intellectual Society) การแก้ปัญห การเมืองเรื่องประชาธิปไตย เรื่องสิ่งแวดล้อม เรื่องสิทธิมนุษยชน และเรื่องการปฏิรูป ระเบียบ กฎหมาย แม้เรื่องรัฐธรรมนูญ ก็มีเสียงเรียกร้อง และจำเป็นต้องเปลี่ยนไปตามยุคตามสมัยผู้นำยุค ปัจจุบันจำต้องปรับเปลี่ยนวิธีคิดตามกระแสโลก (ไชยา ภาวะบุตร, 2554) การที่เป็นผู้นำนั้น คือ การเป็นคนที่ดี คนที่พูด คนที่ทำอะไรแล้วคนอื่นเชื่อถือ อยากทำตาม อยากช่วยเหลืออยากสนับสนุน (อานันท์ ปันยารชุน, 2548) เป็นสิ่งสำคัญอย่างยิ่งยวดในภาวะปัจจุบัน คุณสมบัติของภาวะผู้นำอาจก่อให้เกิดผลกระทบอย่างรุนแรงต่อคุณภาพ ชีวิตของคนในการทำงานแห่งนั้น อีกทั้งภาวะผู้นำของผู้บริหาร ผู้ปกครองประเทศ หรือผู้นำองค์กรใดๆ มักจะมีผลกระทบต่อบุคคลในองค์กรทั้งปัจจุบันและอนาคต ภาวะผู้นำเป็นเรื่องของ จิตวิญญาณ (spirit) ซึ่งประกอบด้วย บุคลิกภาพ (personality) และวิสัยทัศน์ (vision) ซึ่งถือเป็น “ศิลป์” ส่วนเรื่องการจัดการเป็นเรื่องของจิตใจ (mind) และเหตุผล (reason) เป็นเรื่องของศาสตร์ (เมาริก จอห์นแวน, 2549) แม้ว่าผู้นำจะมีภาวะผู้นำเก่งกล้าสามารถเพียงใดก็ตาม ส่วนประกอบที่จะทำให้ภาวะผู้นำครบถ้วนบริบูรณ์นั้นต้องควบคู่กับความมีคุณธรรมจริยธรรม หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งว่า ภาวะผู้นำเชิงคุณธรรม (ethical Leadership) คุณธรรมจริยธรรมเป็น ความดีงามที่ติดมากับตัวผู้นำไม่มีล้าสมัยเทคโนโลยี ต่างกับรูปแบบบริหาร ซึ่งมีหลายยุคหลายสมัยปรับเปลี่ยนไปตามสภาพการณ์หลักคุณธรรมจริยธรรมที่ให้ผู้ปกครองยึดถือ

แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ

การบริหารองค์กรในปัจจุบัน มีส่วนประกอบที่สำคัญหลายอย่างขององค์การที่จะช่วยให้องค์การนั้นอยู่ได้โดยไม่ล้ม มีความเจริญก้าวหน้า และบรรลุวัตถุประสงค์ที่วางไว้ องค์ประกอบที่สำคัญยิ่งส่วนหนึ่งที่จะขาดเสียมิได้ คือ บุคคลที่ทำหน้าที่เป็นผู้นำ หัวหน้า หรือผู้บังคับบัญชาขององค์การนั้น ภาวะผู้นำเป็นเรื่องที่ได้รับการกล่าวขวัญถึงอย่างกว้างขวางในทุกองค์การ โดยทั่วไปมนุษย์มักมีความเชื่อและคาดหวังว่าบุคคลที่เป็นผู้นำจะต้องมีศักยภาพเพียงพอที่จะทำให้้องค์การมีประสิทธิภาพ ภาวะผู้นำเป็นปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้นในองค์การและสังเกตเห็นได้ทั่วไปจากพฤติกรรม การทำงานเพื่อบรรลุเป้าหมายร่วมกันของมนุษย์ การทำหน้าที่ผู้นำมีตำแหน่ง มีอำนาจหน้าที่ และความรับผิดชอบในการบริหารจัดการ ภาวะผู้นำจึงเป็นองค์ประกอบทางการบริหารอย่างหนึ่งที่มีความเป็นพลวัต ในทุกองค์การ ภาวะผู้นำที่ประสบความสำเร็จนั้นมักจะลดสัดส่วนของการใช้อำนาจ ตามตำแหน่งลงให้เหลือน้อยที่สุด และสิ่งที่ผู้นำต้องการ คือ ความเห็นพ้องจากผู้ตามมากกว่าการบังคับให้ร่วมมือ จึงมีคำกล่าวทางการบริหารที่ว่า “ผู้บริหารที่เดินนำหน้า คือ ผู้นำแห่งความหวัง ผู้บริหารที่ชอบผลักหลัง คือ ผู้บริหารที่หย่อนสมรรถภาพ” (The poor manager drives; the good manager leads) (Trewatha and Newport, 1982: 383-384) จากการศึกษาแนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำมีนักวิชาการได้แสดงแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำที่หลากหลายแนวคิด (อรพิน ปิยะสกุลเกียรติ, 2560) ดังนี้

1) ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะ (Trait Leadership) เป็นแนวคิดที่เน้นการ หาคุณลักษณะทั่วไปของผู้นำความสำคัญกับคุณลักษณะส่วนตัว (Personal Traits) ของผู้นำ โดยพยายามแยกแยะว่าคุณลักษณะใดบ้างที่ดำรงอยู่ในตัวผู้นำ ที่มีการระบุกันมากกว่าเป็นตัวชี้วัดความเป็นผู้นำ คือ ความเฉลียวฉลาด (Intelligence) ความซื่อสัตย์ (Honesty) และความเชื่อมั่นในตนเอง (Self-confidence) แนวทางนี้จึงรู้จักกันอีกนานประหนึ่งว่า แนวทาง “บุรุษผู้ยิ่งใหญ่” (The great man approach) และมีความเชื่อว่ามีคนบางคนเท่านั้นที่เกิดมาเพื่อเป็นผู้นำ กล่าวอีกนัยหนึ่ง คือ บุคคลคนใดจะเป็นผู้นำในอนาคตได้หรือไม่ได้ถูกกำหนดล่วงหน้าโดยธรรมชาติแล้ว โดยมีจุดร่วมสำคัญ 7 ประการ ของคุณลักษณะเชิงบุคลิกภาพกับการเป็นผู้นำที่ประสบความสำเร็จ คือ ความเฉลียวฉลาด การริเริ่มสร้างสรรค์ ทักษะด้านสังคม ความเชื่อมั่นในตนเอง พลังแห่งความรับผิดชอบ และความซื่อสัตย์มั่นคงต่อหลักการ (พิชาย รัตนติลภ ญ. ภูเก็ต, 2552: 172) ภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะมีส่วนในการสร้างความสามัคคี ความไว้วางใจ ซึ่งเป็นที่ยึดเหนี่ยวของกลุ่มได้ แนวคิดภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะ ได้กล่าวถึงการมีคุณลักษณะที่เหมาะสม และสอดคล้องจะช่วยให้ผู้นำมีแนวโน้มที่จะเกิดประสิทธิผลมากขึ้น แต่ก็ไม่อาจรับประกันได้แน่นอนว่าจะต้องมีประสิทธิผล ผู้นำที่มีคุณลักษณะแบบหนึ่งเฉพาะตนเองอาจมีประสิทธิผลได้ในสถานการณ์หนึ่ง แต่ในอีกสถานการณ์หนึ่งอาจไร้ประสิทธิผลก็ได้ ยิ่งกว่านั้นผู้นำที่มีแบบแผนของคุณลักษณะนี้แตกต่างกัน แต่สามารถที่จะมีประสิทธิผลได้ในสถานการณ์เดียวกัน (Bass, 1990 และ Mosley, 1996)

2) ภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรม (Behavioral Leadership) ภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรม (Behavioral Leadership) มุ่งศึกษารูปแบบพฤติกรรมใดที่ดีที่สุด ในการนำเพื่อนำเอารูปแบบนั้นไปพัฒนาให้บุคคลมีรูปแบบพฤติกรรมแบบนั้นเพื่อที่จะได้ผู้นำที่มีคุณภาพ โดยเชื่อว่าภาวะผู้นำถูกสร้างขึ้นได้ไม่ใช่เป็นมาโดยกำเนิด (Made not Born) เป็นการศึกษาภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมที่ใช้อำนาจ พฤติกรรม การบริหารจัดการ โดยระบุพฤติกรรมผู้นำไว้ 2 แบบ คือ (1) พฤติกรรมของผู้นำแบบมุ่งคน ผู้นำแบบนี้จะเน้นเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคล สนใจและเข้าใจความต้องการของพนักงาน (2) พฤติกรรมของผู้นำแบบมุ่งงาน ผู้นำแบบนี้จะเน้นไปที่ผลผลิตเป็นสิ่งสำคัญ จึงให้ความสำคัญกับงานและเทคนิคต่างๆ ในการผลิต เพื่อให้งานบรรลุเป้าหมายตามที่กำหนดไว้โดยมองว่าพนักงานเป็นเพียงปัจจัยหนึ่งที่ทำให้งานสำเร็จเท่านั้น (Lunenburg & Ornstein, 1996: 128-129)

ความหมายของภาวะผู้นำ

คำว่า ภาวะผู้นำ (leadership) (สุเมธ แสงนิมนวล, 2552) นักวิชาการได้ให้คำนิยามแตกต่างกันออกไป เช่น การเป็นผู้นำ ประมุขศิลป์ ความเป็นผู้นำ เป็นต้น ส่วนนิยามนักวิชาการได้ให้ความหมายไว้ดังนี้

ภาวะผู้นำก็คือสภาพของความเป็นผู้นำ ซึ่งดไวท์ เอลเซนฮาวเออร์ (Dwight Elsenhower) ได้ขยายความไว้ว่าเป็น “ศิลปะในการทำให้ผู้อื่นทำในสิ่งที่คุณต้องการให้สำเร็จลุล่วงได้ด้วยความเต็มใจของพวกเขาเอง”

ส่วนวิธีการสร้างภาวะผู้นำ หรือสร้างศิลปะในการทำให้ผู้อื่นทำในสิ่งที่ผู้นำ ต้องการให้สำเร็จลุล่วงได้ด้วยความเต็มใจของพวกเขาผู้ปฏิบัติ นั้น มีสูตรสำเร็จ 5 ประการ ที่เรียกว่าสูตร 1 2 3 4 5 คือ 1) เข้มแข็ง, 2) แกร่งกล้า, 3) ศรัทธา, 4) คุณค่า และ 5) สามารถ

สรุปว่า ภาวะผู้นำคือการนำทั้งศาสตร์และศิลป์ โดยใช้กุศโลบาย ทั้งนี้ต้องได้รับ การยอมรับ และเชื่อถือนำพาองค์กรไปสู่เป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม

การศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม (Ethical leadership) (ชุตินา รักษ์บางแหลม และคณะ, 2559) เกิดขึ้นมาเป็นเวลานานแต่ไม่มีการกล่าวถึง ในประเด็นของการวิจัยอย่างชัดเจนนัก ดังเช่น การศึกษาของ Burns (1978) ต่อมาในระยะหลังจึงเริ่มมีความชัดเจนขึ้น ซึ่งจะเห็นได้จากงานของ Sergiovanni, (1992) ที่กล่าวถึงภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมมากขึ้น ซึ่งในระยะต่อมาการศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม ได้เสนอเกี่ยวกับทฤษฎีภาวะผู้นำที่เน้นความมีเหตุผล (Rationality) ตรรกะ (Logic) ความปราศจากอคติ (Objectivity) ความชัดเจน (Explicitness) ลักษณะเฉพาะตัว (Individuality) และความเป็นอิสระ (Detachment) และสนับสนุนทฤษฎีภาวะผู้นำที่เน้นคุณลักษณะทางอารมณ์ (Emotion) ความเป็นสมาชิกภายในกลุ่ม (Group of membership) การสร้างสำนึก (Sense making) จริยธรรม (Morality) ภาระหน้าที่ (Duty) และความประพฤติ (Obligation) นอกจากนี้ Kohlberg (1981 อ้างถึงใน Shaprio & Stefkovich, 2001) ได้กล่าวถึงแนวคิดในการพิจารณาความยุติธรรมของสังคม (Justice community) ว่ามีข้อบ่งชี้จากการสอนของโรงเรียนโดยเฉพาะอย่างยิ่งหลักการของความยุติธรรม (Justice) ความเสมอภาค (Equity) และการยอมรับนับถือในเสรีภาพ (Respect for liberty) ซึ่งจากแนวคิดดังกล่าว Sergiovanni (1992) ได้พัฒนาสู่ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมโดยภาวะผู้นำในบริบทของการจัดการศึกษาเป็นสิ่งที่ผู้นำทางการศึกษาต้องถือเป็นภาระรับผิดชอบ (Stewardship) โดยผู้นำควรเอาใจใส่อย่างลึกซึ้งต่อความผาสุก (Welfare) ของโรงเรียนและชุมชน ส่วน Coles (2002) ที่นำเสนอ แนวคิดเกี่ยวกับ Ethical leadership ว่าเป็นสิ่งที่เกิดจากความแตกต่างของการพัฒนาจริยธรรม ซึ่งมีผลกระทบกับคนทุกคน หลักจริยธรรมของโคลเบอร์ก (สัทิต จันทะสินธุ์, 2560) มี 6 ชั้น ได้แก่

ชั้นที่ 1 การลงโทษและการเชื่อฟังที่รับรู้เฉพาะตน ดังนั้นบุคคลจะแสดง พฤติกรรมทางจริยธรรม เพื่อหลีกเลี่ยงการถูกลงโทษ

ชั้นที่ 2 ความแตกต่างระหว่างบุคคลและการแลกเปลี่ยนกันเพื่อแสวงหารางวัล

ชั้นที่ 3 ความสัมพันธ์และการกระทำตามรูปแบบตามที่ผู้เห็นชอบ

ชั้นที่ 4 ระบบสังคมและความมีสติรับผิดชอบ

ชั้นที่ 5 สิทธิและความผูกพันในสังคมที่จะทำตามคำมั่นสัญญา

ชั้นที่ 6 การยึดมั่นธรรมตามหลักสากล

ความหมายของภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม

เมื่อกล่าวถึงคำว่า “ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม” มีนักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายไว้ เช่น Brown., Trevio & Harrison (2005) ให้ความหมายว่าผู้นำเชิงจริยธรรมเป็นผู้ที่ พยายามชักจูงให้ผู้อื่น ปฏิบัติตนให้เหมาะสมโดยผ่านการกระทำส่วนบุคคลและความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลอื่นและส่งเสริมความ ประพฤติของผู้ตามผ่านการสื่อสารแลกเปลี่ยนการเสริมแรงและการตัดสินใจและสอดคล้องกับ Brown & Trevino (2006) ค้นพบว่าผู้นำเชิงจริยธรรมมีคุณสมบัติด้าน ความซื่อสัตย์การดูแลและเป็นบุคคลที่มี กฎเกณฑ์เป็นผู้ซึ่งทำให้เกิดความยุติธรรมและการตัดสินใจที่ดี อีกทั้งสามารถติดต่อสื่อสารกับลูกน้องอยู่ บ่อยๆ เกี่ยวกับจริยธรรมตั้งมาตรฐานจริยธรรมที่ชัดเจนให้รางวัลและลงโทษเพื่อให้เป็นไปตามมาตรฐาน ดังกล่าวท้ายที่สุดผู้นำเชิงจริยธรรมไม่เพียงแต่พูดแต่ปฏิบัติตามสิ่งที่พวกเขาพูดและเป็นแบบอย่างที่ดีใน ด้านพฤติกรรมจริยธรรม

จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องของสำหรับคำว่า “ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม” มีนักวิชาการ หลายท่านได้ให้ความหมายไว้แตกต่างกัน ดังนี้

ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหาร มี 4 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) ความยุติธรรม 2) ความไว้วางใจ 3) ความซื่อสัตย์ 4) ความเป็นผู้นำด้านคุณธรรม แต่ละองค์ประกอบมีพฤติกรรม (เอกรักษ์ คัมภีร์ และ ทนงค์ คัมภีร์, 2564) ดังนี้

1) ความเป็นผู้นำด้านคุณธรรม หมายถึง การที่ผู้บริหารแสดงออกถึงลักษณะความเป็นผู้นำด้านคุณธรรมเป็นที่ยอมรับของสังคม และเป็นความคาดหวังของชุมชน ผู้บริหารควรสร้างบรรยากาศทางจริยธรรมในโรงเรียนมีความสามารถในการบริหารงานและการจัดการในองค์กร กำหนดพันธกิจ นโยบายที่ดีมีทักษะในการมอบหมายและมีทักษะในการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานมีความสัมพันธ์ที่ดีกับทีมงานนำไปสู่เป้าหมายเป็นที่ยอมรับของสังคม

2) ความซื่อสัตย์หมายถึง การที่ผู้บริหารแสดงออกถึงการประพฤติตรงไปตรงมาทั้งต่อตนเองและผู้อื่นต่อหน้าที่การงานต่อคำมั่นสัญญาแบบแผนระเบียบกฎเกณฑ์และความถูกต้องดังมาทั้งหลาย พฤติกรรมความซื่อสัตย์ของผู้บริหารนั้น จะส่งผลต่อภาพลักษณ์ที่ปรากฏต่อสายตาของผู้อื่นและบุคคลรอบข้างมีสิ่งจะ พูดจริงทำจริง ไม่โกหกหรือพูดเหลวไหล พูดคำไหนเป็นคำนั้นเป็นที่เคารพกันนับถือว่าเป็นคนมีเกียรติความซื่อสัตย์จึงเป็นคุณลักษณะที่สำคัญและเป็นที่ต้องการในทุกองค์การ ความซื่อสัตย์นอกจากจะหมายถึง การรักษาความลับ ผลประโยชน์และทรัพย์สินต่างๆ ความซื่อสัตย์ยังหมายรวมถึงการให้ข้อมูลที่ถูกต้องและไม่บิดเบือนจากความเป็นจริง

3) ความยุติธรรม หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารที่แสดงให้เห็นถึงความสามารถในการตัดสินใจ ปฏิบัติต่อผู้ใต้บังคับบัญชาและผู้อื่นได้ด้วยความเสมอภาคเท่าเทียมกันเป็นผู้มีเหตุมีผล ตลอดจนไม่เอารัดเอาเปรียบให้เกียรติและช่วยเหลือผู้อื่นด้วยความเต็มใจ

4) ความไว้วางใจ หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้บริหารสถานศึกษาแสดงออกให้เห็นถึงความมีศักดิ์ศรี ความจงรักภักดีความเมตตากรุณา การมีมนุษยสัมพันธ์ความโปร่งใส จริงใจ ความมั่นคงสม่ำเสมอในคำพูดและการกระทำ ความเป็นธรรม การใช้วิจารณญาณในการตัดสินใจ ความผูกพันและเต็มใจที่จะปกป้องผู้ใต้บังคับบัญชา ตลอดจนให้ออกาสแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา ในการมีส่วนร่วมและแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสาร

สรุป ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม หมายถึง การที่ผู้นำแสดงออกซึ่งความประพฤติที่เหมาะสมตามบรรทัดฐานทางสังคม ผ่านทางการกระทำส่วนบุคคลและสัมพันธ์ระหว่างบุคคลและการสนับสนุนส่งเสริมให้ผู้ตามมีความประพฤติที่เหมาะสมตามบรรทัดฐานดังกล่าว โดยผ่านทางการสื่อสารแบบสองทาง การเสริมแรงและการตัดสินใจในเรื่องต่างๆ โดยผู้นำเชิงจริยธรรมเป็นผู้ที่เน้นความสำคัญของการมุ่งเน้นที่คน

ผู้นำยุคใหม่

ช่วงเวลาต่อจากนี้ เป็นช่วงเวลาที่ต้องเผชิญกับวิกฤตเศรษฐกิจ โรคระบาด และความเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีมากมาย คุณสมบัติของผู้นำที่ดีในยุคนี้จึงไม่ใช่ผู้นำที่เพียงแค่อำนาจตามระบบหรือคู่มือบริหารในช่วงเวลาปกติเท่านั้น แต่ต้องเป็นผู้นำที่รู้จักพลิกแพลง ปรับตัวตามสถานการณ์สามารถแก้ไขวิกฤตหรือพลิกวิกฤตให้เป็นโอกาสได้ ซึ่ง Adecco ได้คัดเลือก 7 คุณสมบัติสำคัญของผู้นำที่สร้างการเปลี่ยนแปลงมาเป็นแนวทางในการคัดเลือกผู้บริหารและพัฒนาภาวะผู้นำสำหรับองค์กร (<https://adecco.co.th>, Leadership Recruitment Trend 2022)

1. Outward Mindset คิดถึงส่วนรวม

การจะเป็นผู้นำที่ดีแน่นอนว่า “ประโยชน์ส่วนรวมต้องมาก่อนประโยชน์ส่วนตัว” ผู้นำที่ดีจึงต้องเป็นผู้ที่เสียสละเพื่อส่วนรวมมี outward mindset คิดถึงผู้อื่นก่อนตัวเอง ทั้งความต้องการของตัวเองเพื่อปกป้ององค์กรและพนักงาน ดังคำกล่าวที่ว่า leaders eat last ผู้นำที่ดีจะรับบทบาทเป็นผู้รับใช้ (Servant Leadership) ที่พร้อมสนับสนุนและปกป้องพนักงานให้มีพื้นที่ปลอดภัยในการทำงาน ช่วยเหลือพนักงานให้พัฒนาศักยภาพได้อย่างเต็มที่ซึ่งจะนำมาสู่การปลดปล่อยวัฒนธรรมที่เอื้อต่อการเกิดความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม ผู้นำจะต้องเสียสละรับผิดชอบทำหน้าที่ที่มากขึ้น คอยช่วยเหลือและให้คำแนะนำ เป็นนักฟังที่ดี มีความเห็นอกเห็นใจ รับผิดชอบแทนลูกน้อง สร้างแรงจูงใจแทนการสั่งงาน แสวงหาความร่วมมือและแรงสนับสนุนจากรอบด้าน ผลักดันให้ลูกน้องได้เติบโต รวมถึงมีความสามารถในการมองภาพรวมและมองการณ์ไกลเพื่อนำทีมไปสู่เป้าหมาย อย่างที่ได้เขียนในบทแรกว่าบทบาทของผู้นำไม่ใช่เพียงผู้นำทีมอยู่เบื้องหน้า แต่ยังเป็นผู้ที่ทั้งคอยสนับสนุนอยู่เบื้องหลังและอยู่เคียงบ่าเคียงไหล่ในการทำงานด้วย ดังนั้นหากคุณอยากเป็นผู้นำที่ดีอาจต้องเริ่มต้นจากการถามตัวเองก่อนว่าคุณพร้อมเป็นผู้ที่เสียสละแล้วหรือยัง ยังมีอะไรที่คุณยังสามารถทำเพื่อลูกน้อง องค์กร หรือสังคมในภาพใหญ่ได้อีกบ้าง

2. Inspirational สร้างแรงบันดาลใจ

บทบาทของผู้นำยุคใหม่จึงเน้นหนักที่การสร้างแรงบันดาลใจ ซึ่งไม่ได้แปลว่าผู้นำต้องเป็นคนพูดเก่งราวกับนักพูดสร้างแรงบันดาลใจ แต่เป็นผู้นำที่สามารถ walk the talk ทำให้เราเห็นว่าเขาเชื่อมั่นใน core value ขององค์กรจริงๆ เป็นผู้นำที่กล้ากำหนด purpose เหนือ profit กล้าจินตนาการถึงความเป็นไปได้ใหม่ๆ เป็นผู้นำที่ทำให้พนักงานเห็นคุณค่าของงานที่ทำและมีแรงบันดาลใจที่จะทำงานอย่างเต็มที่เพื่อสร้างความเปลี่ยนแปลงเชิงบวกให้กับตัวเอง องค์กร และสังคม

3. Lifelong learning เรียนรู้อยู่เสมอ

การบริหารจึงไม่สามารถใช้แนวทางเดิมๆ หรือปฏิบัติตามสูตรสำเร็จที่เคยใช้กันมาได้อีกต่อไป คนที่อยู่ในฐานะผู้นำจึงต้องพร้อมที่จะเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ และคอยพัฒนาตัวเองตลอดเวลา แม้ว่าจะมีประสบการณ์และความรู้มากแค่ไหน ก็ต้องกล้าที่จะโยนความคิดและประสบการณ์เดิมๆ ทิ้งไป ยอมลดอัตราเพื่อเรียนรู้ เปิดใจยอมรับไอเดียและความคิดเห็นจากผู้อื่น ทั้งการเรียนรู้จากพนักงาน ลูกค้าหรือผู้เชี่ยวชาญในสาขาต่างๆ การทำตัวเป็นน้ำไม่เต็มแก้วเป็นคุณสมบัติของผู้นำที่สำคัญที่สุด เพราะการมีผู้นำที่เปิดใจยอมรับฟังและเรียนรู้และเป็นแบบอย่างในการพัฒนาตัวเองอยู่เสมอ จะเป็นหัวใจสำคัญในการสร้างวัฒนธรรมที่เอื้อต่อการเกิดความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรมที่จะทำให้องค์กรมีศักยภาพในการแข่งขันเหนือคู่แข่งและปรับตัวได้เร็วเมื่อเกิดการเปลี่ยนแปลง

4. Communication สื่อสารเป็น

การสื่อสาร คือ เครื่องมือที่มนุษย์ใช้สร้างความร่วมมือระหว่างกันเพื่อแก้ไขปัญหาที่ซับซ้อนและเอาตัวรอดจากวิกฤตต่างๆ จนดำรงเผ่าพันธุ์มาได้นับพันๆ ปี ด้วยเหตุนี้คุณสมบัติด้านการสื่อสารจึงเป็นสิ่งผู้นำขาดไม่ได้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งเมื่อต้องเผชิญหน้ากับปัญหาที่ใหม่และไม่มี know how ในการรับมือมาก่อน ผู้นำจะต้องมีความสามารถในการสื่อสารอย่างเปิดเผยและจริงใจเพื่อสร้างความไว้วางใจให้เกิดขึ้น (transparent communication) สื่อสารด้วยความเห็นอกเห็นใจเพื่อลอบประโลมและเยียวยาความรู้สึกของพนักงาน (empathic communication) และสื่อสารโน้มน้าวใจเพื่อชักจูงให้พนักงานมีส่วนร่วมในการแก้ไขปัญหา (persuasive communication) หากผู้นำมีคุณสมบัติเหล่านี้ก็จะสามารถรับมือกับปัญหาและเข้าควบคุมสถานการณ์ที่โกลาหลได้อย่างฉับพลัน ดังตัวอย่างที่เราเห็นการใช้การสื่อสาร

เพื่อจัดการกับวิกฤตโควิดของ ลี เซียนลุง นายกรัฐมนตรีสิงคโปร์ และจาซินดา อาร์เดิร์น นายกรัฐมนตรีนิวซีแลนด์

5. Emotional Intelligence ความฉลาดทางอารมณ์

ความฉลาดทางอารมณ์เป็นคุณสมบัติที่จำเป็นอย่างมากสำหรับผู้ผู้นำในการบริหารจัดการตัวเองและบริหารทีม การเป็นผู้ผู้นำในยุคนี้ต้องเจอกับความเครียดและบททดสอบมากมาย หากผู้ผู้นำไม่รู้จักบริหารจัดการอารมณ์ของตัวเองให้ดีก็จะส่งผลเสียต่อบรรยากาศในการทำงาน ขณะเดียวกันผู้นำก็ต้องมีความสามารถที่จะเข้าใจและรับรู้ความรู้สึกของผู้อื่นด้วย เพื่อที่จะสามารถบริหารจัดการอารมณ์ของผู้อื่น ยิ่งในวิกฤตที่ผู้คนมักรู้สึกไม่มั่นคง เครียด และกังวลใจ ผู้นำจะเป็นที่พึ่งสำคัญในการทำให้อารมณ์จิตใจของพนักงานกลับมาสู่จุดสมดุลและพร้อมเดินทางทำงานเพื่อองค์กรต่อไป

6. Unstructured Problem-Solving คิดพลิกแพลงแก้ปัญหา

การที่โลกเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลาส่งผลให้การทำงานมีความเป็นรูทีนน้อยลง ผู้นำต้องเผชิญหน้ากับความท้าทายใหม่ๆ แทบทุกวัน บ่อยครั้งแผนที่วางไว้ล่วงหน้าเมื่อถึงเวลาจริงก็อาจจะใช้การไม่ได้ ทำให้ต้องคอยปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ให้เข้ากับสถานการณ์อยู่เสมอ ผู้นำจึงจำเป็นต้องมีระบบความคิดที่ยืดหยุ่น (Cognitive Flexibility) เพื่อที่จะสามารถพลิกแพลงหาวิธีแก้ไขปัญหาได้อย่างเหมาะสม ผู้นำจะต้องเป็นผู้ที่สามารถมองเห็นปัญหาในภาพรวม ขณะเดียวกันก็ต้องสามารถเชื่อมโยงข้อมูลและไอเดียต่างๆ (connecting dots) เพื่อนำมาต่อยอดความคิดสร้างสรรค์และตัดสินใจแก้ปัญหาโดยไม่จำกัดการแก้ปัญหาอยู่ในกรอบเดิมๆ ซึ่งเป็นจุดตั้งต้นสำคัญของการพลิกวิกฤตให้เป็นโอกาส

7. Change Management บริหารจัดการความเปลี่ยนแปลง

ทุกวันนี้เราอยู่ในยุคที่ new normal หรือความปกติใหม่เกิดขึ้นอยู่ตลอดเวลา เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นเราจึงไม่สามารถที่จะอยู่นิ่งและหวังว่าทุกอย่างจะกลับสู่สถานการณ์เดิมได้ เพราะความปกติเดิมจะไม่มีอีกต่อไปแต่เป็นความปกติใหม่ที่จะเข้ามาแทนที่ ดังนั้นผู้นำจึงต้องมีความรู้ความเข้าใจในการบริหารจัดการความเปลี่ยนแปลง ทั้งการปรับปรุงโครงสร้างและกระบวนการทำงานให้มีความเหมาะสมเพื่อให้องค์กรสามารถทำงานได้อย่างยืดหยุ่น การนำเทคโนโลยีมาเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการทำงาน เพื่อให้องค์กรพร้อมปรับตัวได้ทันทีเมื่อความเปลี่ยนแปลงมาถึง

สุพริศร์ สุวรรณิก สถาบันวิจัยเศรษฐกิจป๋วย อึ๊งภากรณ์ กล่าวว่า คุณสมบัติสำคัญของผู้นำยุคใหม่ได้จากทั้งประสบการณ์โดยตรงและโดยอ้อมที่กลั่นกรองจากการทำงานร่วมกับผู้นำยุคใหม่ท่านต่างๆ ในองค์กรภาครัฐและเอกชน ทั้งในระดับประเทศและต่างประเทศ ได้ตกผลึกไว้เป็น “หลัก 3 C” ดังต่อไปนี้

C ตัวแรก คือ Consistency หรือ “ความเสมอต้นเสมอปลาย” ซึ่งแบ่งออกเป็น ประการแรก ความเสมอต้นเสมอปลายในการทำงาน กล่าวคือเป็นผู้ที่มีหลักการ ยึดถือความถูกต้องไว้เป็นแก่น วางแผนล่วงหน้าและดำเนินการไปตามแผนนั้นอย่างสม่ำเสมอ ขณะที่ยืดหยุ่นเพียงพอสำหรับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป แต่ต้องไม่กระทบต่อความถูกต้อง ดังนั้นแล้ว trust หรือความเชื่อถือเชื่อใจของคนในทีมและในองค์กรจะตามมาเอง ในทางตรงกันข้าม หากผู้นำขาดความเสมอต้นเสมอปลาย คือ บางทีทำบ้างไม่ทำบ้าง ไม่เป็นไปตามแผนที่วางไว้ซ้ำแล้วซ้ำเล่า โดยเฉพาะการทำงานเป็นทีม ความเชื่อใจของคนที่มีต่อเราจะเสื่อมลง ก็ยากที่การทำงานจะประสบความสำเร็จ หรือแม้จะมีผลงานออกมาจริง แต่ก็ไม่มีคุณภาพตามที่ได้ตั้งเป้าไว้ตั้งแต่ต้น มีหน้าซ้ำ อาจแลกมาด้วยการสูญเสียความเชื่อถือในตัวผู้นำคนนั้นไปเลย อีกประการหนึ่ง ผู้นำจำเป็นต้องมีความเสมอต้นเสมอปลายในการเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ โดยเฉพาะในยุคแห่งการเปลี่ยนแปลงที่เร็วมาก เพราะไม่มีใครในโลกที่รู้ทุกอย่าง รู้ทุกอย่างไปเสียหมด และความรู้ความ

ชำนาญต่างๆ มันไม่หยุดนิ่ง แต่เปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ การที่องค์กรใดจะอยู่รอดและไปได้ดีในโลกยุคใหม่ ผู้นำต้องไม่ปิดกั้นตัวเองในการเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ ไม่ว่าจะอยู่ในภาครัฐหรือเอกชนก็ตาม

ส่วน C ตัวที่สอง คือ Communication หรือ “การสื่อสาร” ผู้นำที่ดีต้องเป็นผู้ที่สามารถสื่อสารได้อย่างมีประสิทธิภาพ กล่าวคือต้องทำให้ผู้รับสารได้เข้าใจในสิ่งที่ตัวเองต้องการอธิบาย หรือได้เห็นภาพอย่าง ผู้นำได้เห็นจริงๆ เช่น การสื่อสารทางพันธกิจหรือ mission ของหน่วยงาน การสื่อสารให้คนในองค์กรหรือในทีมเข้าใจในเป้าหมายและวิธีการที่จะไปให้ชัด ซึ่งนอกจากการเป็นผู้ส่งสารที่ดีแล้ว communication นี้ ต้องเป็นการสื่อสารสองทาง หรือ two-way communication ด้วย นั่นคือผู้นำควรจะเป็นผู้ฟังที่ดีด้วยเช่นกัน เปิดโอกาสให้คนในองค์กรได้สื่อสารในสองทางด้วยเสมอ เพราะการรับฟังแล้วนำข้อแนะนำหรือความคิดเห็นที่เป็นประโยชน์ไปพัฒนาองค์กรหรือตัวเองอย่างสม่ำเสมอ ย่อมเกิดประโยชน์กับทุกฝ่ายครับ ดังนั้น พูดง่ายๆ ว่า ผู้นำที่ดีควรจะต้องมีทักษะในการพูดให้คนเข้าใจและรับฟังคนอื่นอย่างเข้าใจเช่นกัน

C ตัวสุดท้าย ได้แก่ Calm หรือ “ความนิ่งหรือความมีสติ” โดยเฉพาะในโลกยุคที่ทุกอย่างพลิกจากหน้ามือเป็นหลังมือได้ภายในเวลาไม่กี่วินาที ถ้าผู้นำเดินตาม โดยไม่มีสติหรือขาดความยั้งคิดแล้ว ดำเนินการหรือไปตอบสนองกับเรื่องใหม่ๆ โดยที่ยังไม่มีความรู้ความเข้าใจ หรือมีความชำนาญเพียงพอ ย่อมเกิดผลเสียต่อองค์กรและตนเองได้ ผู้นำจึงควรรับศึกษาทำความเข้าใจปัญหาหรือโอกาสที่เข้ามา เพื่อตอบสนองได้อย่างรอบคอบที่สุด

สรุป

ภาวะผู้นำทางจริยธรรม คือ ผู้นำความเปลี่ยนแปลงด้านธรรมาภิบาล และด้านมนุษยสัมพันธ์ คือ หลักปฏิบัติในองค์กรที่ผู้บังคับบัญชาใช้นำพาองค์กรมุ่งสู่เป้าหมายได้อย่างถูกต้องดีงาม เป็นที่ยอมรับของบุคลากรด้วยใจ เป็นผู้ใช้อิทธิพลด้านดีต่อผู้ใต้บังคับบัญชา ไม่ใช่มีอิทธิพลเฉพาะตำแหน่งหรือ หน้าที่ โดยเอาตนเองเป็นใหญ่ สำหรับสั่งการบังคับการ แต่มีความประพฤติที่ดีเป็นแบบอย่างได้ มีความถูกต้อง สามารถโน้มน้าวกายและใจ ให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดเห็นด้วย เกิดความผูกพันและร่วมทำงานในองค์กร ด้วยความสมัครใจ มีความรู้สึกรักอยากทุ่มเท อยากรับผิดชอบและอยากสร้างผลสำเร็จ อย่างสูงสุดให้กับองค์กร ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม จึงเป็นเรื่องสำคัญและเป็นกระบวนการที่ทรงอิทธิพลต่อคณะทำงาน ดังนั้น การที่ผู้บังคับบัญชามีภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม จึงเป็นส่วนผลักดันให้องค์กร ก้าวหน้าเป็นเครื่องมือ ในการสร้างความสัมพันธ์ให้บุคลากรสมัครใจเกิดความพยายาม เอาใจใส่ในหน้าที่ หรือการทำงานร่วมกัน และนำพาองค์กรให้ประสบความสำเร็จ บรรลุถึงเป้าหมายสูงสุด หรือพันธกิจที่องค์กรได้กำหนดไว้นั่นเอง

เอกสารอ้างอิง

จริญญาภรณ์ ศรีจันทร์ และจุฬาพรรณภรณ์ ณะแพทย์. (2563). **ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมตามหลักพุทธ**

ธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา. มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย วิทยาเขตขอนแก่น.

ชุติมา รักษ์บางแหลม. (2559). การวิเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมและประเด็นปัญหาจริยธรรม ในการบริหารสถานศึกษาของผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาล สังกัดสถาบันพระบรมราชชนก กระทรวงสาธารณสุข. **ศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต.** สาขาวิชาการบริหารการศึกษา. มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์.

- ชุติมา รักษ์บางแหลม และคณะ. (2559). ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม:หนทางสู่การขับเคลื่อนภาวะผู้นำในสถาบันการศึกษา. วารสารมหาวิทยาลัยนราธิวาสราชนครินทร์. ปีที่ 8 ฉบับที่ 1 มกราคม-เมษายน.
- ไชยา ภาวะบุตร. (2554). **ความเป็นนักบริหารมืออาชีพ**. ใน เอกสารคำสอนรายวิชา 1065114. มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.
- สุทัต จันทะสินธุ์. (2560). รูปแบบภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมแบบบูรณาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. **ปรัชญาคุณภิวัตน์**. สาขาวิชาผู้นำทางการศึกษาและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์. มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- สุเมธ แสงนิมน์ว. (2552). **ภาวะผู้นำกับธรรมาภิบาลในการบริหารงานองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น**. วิทยาลัยพัฒนาการปกครองท้องถิ่น สถาบันพระปกเกล้า.
- รัฐพล ฤทธิธรรม และคณะ. (2564). ภาวะผู้นำและมาตรฐานทางจริยธรรมของผู้บริหารสมัยใหม่ที่มีประสิทธิภาพสูง. **วารสารมหาจุฬานาครธรรม**, ปีที่ 8 ฉบับที่ 4 เดือนเมษายน 2564.
- อรพิน ปิยะสกุลเกียรติ. (2560). **วารสาร มจร สังคมศาสตร์ปริทรรศน์**. ปีที่ 6 ฉบับที่ 2 (ฉบับพิเศษ) เมษายน-มิถุนายน.
- เอกภักดิ์ ฉ่ำมณี และ ทนงค์ศักดิ์ คุ่มไข่น้ำ. (2564). องค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21. รายงานการประชุมวิชาการเสนอผลงานวิจัยระดับบัณฑิตศึกษาแห่งชาติ ครั้งที่ 22 วันที่ 25 มีนาคม 2564 มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี. การแสดงทรรศนะเกี่ยวกับคุณสมบัติของผู้นำยุคใหม่ในงานคืนสู่เหย้าและเชิดชูเกียรติบัญชีจุฬาฯ ดีเด่น 2565 ของคณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. ก.พ. 2565. <https://www.thairath.co.th/business/economics/2403820>.
- Leadership Recruitment Trend 2022. <https://adecco.co.th>.