

จริยธรรมของผู้นำองค์กรต่อการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน

THE ETHICS OF CORPORATE LEADERS TOWARD CREATING A COMPETITIVE ADVANTAGE

สุวิมล มธุรส*

Suwimol mathuros

กฤษดา เขียววัฒนสุข**

Krisada chienwattanasook

บทคัดย่อ

จริยธรรมของผู้นำองค์กรต่อการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน ผู้นำองค์กรเป็นผู้ที่ใช้ความรู้ (Knowledge) ให้เป็นการเรียนรู้ (Learning) และพัฒนาเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) และสร้างเป็นนวัตกรรม (Innovation) ที่จับต้องได้ในรูปของเทคโนโลยี เพื่อใช้ประโยชน์ในการดำเนินผลิต ปรับปรุงกระบวนการ ศึกษาการลดต้นทุนรวมถึงการในการต่อยอดเพื่อสร้างผลิตภัณฑ์ใหม่ที่มีความแตกต่างจากผลิตภัณฑ์ของคู่แข่งและนวัตกรรมที่จับต้องไม่ได้ อาทิ ระบบการจัดการสิ่งแวดล้อม (ISO 14001) เป็นเครื่องมือที่นำมาใช้ในองค์กร ซึ่งแสดงถึงการมีความรับผิดชอบต่อสังคม และจะทำให้บุคคลภายนอก รวมถึงลูกค้ามองภาพลักษณ์ขององค์กร จึงเกิดความศรัทธาในตราสินค้า จึงทำให้องค์กรได้เปรียบทางการแข่งขัน

คำสำคัญ: จริยธรรม, ผู้นำ, การสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน

ABSTRACT

The ethics of corporate leaders toward creating competitive advantage, the corporate leaders as the user of knowledge to be learning and developing as the learning organization. Then create to be innovation that can be tangible in the form of technology also use in the production then process improvement, cost reduction study, including in the creation of products. To create new products that are different from competing products and the intangible innovations such as environmental management system (ISO 14001).) That is the tool used in organizations that represents the social responsibility and will make outsiders Including the customers have trust in

* อาจารย์ประจำ แผนกพื้นฐานธุรกิจ วิทยาลัยเทคโนโลยีปัญญาภิวัฒน์

** อาจารย์ประจำสาขาวิชา การจัดการ คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี

brand loyalty corporate image of the organization that make organizations use strategies to gain competitive advantage.

Keywords: Ethics, Leaders, Creating Competitive Advantage

บทนำ

กระแสการแข่งขันในยุคโลกาภิวัตน์ทุกองค์กรที่มีผู้แข่งขันย่อมมุ่งสร้างผลประกอบการให้ได้มากที่สุด เพื่อการเติบโตหรือความอยู่รอดโดยเน้นผลกำไร ผู้นำองค์กรนับว่ามีความสำคัญในการกำหนดกลยุทธ์และทิศทางในการแข่งขัน พร้อมทั้งเป็นพลังขับเคลื่อนที่สร้างความเข้มแข็ง และความสำเร็จให้กับองค์กร ปัจจัยพื้นฐานที่สำคัญในการทำให้เกิดความได้เปรียบในการแข่งขัน คือ ความรู้ ที่องค์กรต้องพยายามสร้างขึ้นมา ด้วยการเรียนรู้และพัฒนาเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ และนำเอาความรู้ต่าง ๆ มาพัฒนาบุคลากรเพื่อมาสร้างนวัตกรรม ในการเรียนรู้ การผลิต และการใช้ประโยชน์จากความคิดใหม่ เพื่อให้เกิดผลดีทางเศรษฐกิจและสังคม รวมถึงการสร้างผลิตภัณฑ์ การบริการ กระบวนการใหม่ การปรับปรุงเทคโนโลยี การแพร่กระจายเทคโนโลยี และการใช้เทคโนโลยีให้เป็นประโยชน์และเกิดผลพวงทางเศรษฐกิจและสังคม ซึ่งนวัตกรรม ไม่จำเป็นต้องเป็นเทคโนโลยีและจับต้องได้ (Tangible Innovation) เท่านั้น ระบบการจัดการต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็น ระบบบริหารงานคุณภาพ (ISO 9001) ระบบการจัดการสิ่งแวดล้อม (ISO 14001) หรือการนำระบบดำเนินกลยุทธ์ตามหลักการ Balanced Scorecard เข้ามาใช้ในองค์กร ก็ถือว่าเป็นนวัตกรรมที่จับต้องไม่ได้ (Intangible Innovation) เป็นต้น

ความได้เปรียบทางการแข่งขัน (Competitive advantage) คือ สิ่งที่เป็นความสามารถพิเศษขององค์กรที่คู่แข่งไม่สามารถเลียนแบบได้ หรือคู่แข่งต้องใช้เวลาในการปรับตัวเองมากกว่าที่เรียนแบบความสามารถของเราได้ เช่น นวัตกรรม ระบบการจัดการภายในองค์กร ระบบการบริหารองค์กร ภาพลักษณ์ขององค์กร เป็นต้น องค์กรที่จะต้องมีผู้นำที่สามารถดึงเอาความรู้มาสร้างนวัตกรรม (Innovation) เช่น นวัตกรรมระบบการจัดการภายในองค์กร ภาพลักษณ์ขององค์กรและที่สำคัญที่สุดในการได้เปรียบในการแข่งขันเพื่อให้เกิดการเจริญเติบโตทางด้านเศรษฐกิจ สังคม วัฒนธรรมและด้านเทคโนโลยี รวมถึงการสร้างผลิตภัณฑ์ใหม่ ดังนั้น ผู้นำมีความสำคัญ ในการบริหาร กระบวนการที่จะเกิดขึ้นมาใหม่ การปฏิบัติหน้าที่ ความรับผิดชอบภายในองค์กร โดยใช้ความสามารถในการบริหารองค์กรให้อย่างมีประสิทธิภาพ แต่หากการบริหารงานที่มีปัญหาจากผู้นำที่ขาดจริยธรรมในการบริหารงาน ขาดความรับผิดชอบต่อทางด้านเศรษฐกิจ สังคม วัฒนธรรม เห็นแก่ประโยชน์ส่วนตัวในการหลงใหลอำนาจบารมี ขาดความซื่อสัตย์และขาดความโปร่งใสในการทำงาน ทำงานเพื่อหวังผลประโยชน์ของตัวเอง ผู้นำประพฤติ ปฏิบัติตนไม่มีเป็นที่ไว้วางใจ ขาดความยุติธรรมและเรื่องของการใช้อารมณ์ในองค์กร สืบเนื่องมาจากบุคคลความเป็นผู้นำทางสังคมต่างมีพฤติกรรมที่แตกต่างกันและไม่เป็นที่ยอมรับจากพนักงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชา และไม่ยึดหลักธรรมาภิบาล (Good Governance) มาบริหารงานภายในองค์กร การบริหารงานภายในองค์กรขาดผู้นำ ภายใต้การทำงานของผู้ที่มีจริยธรรมสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน ไม่สามารถนำองค์กรมีการเจริญเติบโตอย่างมีประสิทธิภาพได้

การบริหารงาน และการพัฒนาองค์กรที่มีความศักยภาพให้มีประสิทธิภาพในการดำเนินงานให้ประสบผลสำเร็จได้นั้น ผู้นำจะมีการบริหารงานด้วยหลักจริยธรรมความเชื่อมั่นที่นำใช้ที่ดีที่สุด จริยธรรม

ทางการบริหารองค์กรเป็นเกณฑ์ที่นำไปใช้ยืนยันความประจักษ์แจ้งของ “การทำความคิด” เป็นที่ยอมรับนับถือของผู้ใต้บังคับบัญชา ความรับผิดชอบต่อสังคม ลดความขัดแย้งในองค์กร มีความรับผิดชอบต่อองค์กร มีคุณธรรม มุมมองต่อพฤติกรรมทางจริยธรรมปฏิบัติอยู่ในระเบียบขององค์กร คำนี้ถึงประโยชน์ส่วนรวม นี้ถึงประโยชน์ขององค์กร ให้ความรู้กับผู้ใต้บังคับบัญชา ใช้หลักความยุติธรรม มีความตั้งใจในการทำงาน มีความซื่อสัตย์และมีความจริงใจในการทำงานไม่สลับซับซ้อน สร้างความแข็งแกร่ง องค์กรจะอยู่รอดได้ ต้องมีผู้นำต้องใช้หลักจริยธรรมในการทำงานเพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน ผู้นำต้องสร้างความแตกต่างให้องค์กร ทดลองทำสิ่งใหม่ จากแนวความคิด การพัฒนาคุณธรรมและจริยธรรมในการบริหารงานของผู้บริหารเป็นสิ่งที่ควบคู่ไปกับความรู้ความสามารถ และความฉลาดทางสติปัญญา (Intelligence Quotient : IQ)

จริยธรรม

ความหมาย

คำว่า จริยธรรม มีความหมายใกล้เคียงกับคำว่า จริยศาสตร์ นอกจากนี้ ยังมีคำที่มีความหมายใกล้เคียงกันอีกหลายคำ บางครั้งก็มีการนำมาใช้แทนกัน ซึ่งให้ความหมายทั้งที่เหมือนกันและแตกต่างกัน ดังนั้น การทำความเข้าใจความหมายและขอบข่ายของจริยธรรมกับศัพท์ที่เกี่ยวข้องในหลายมุมมอง ทำให้ทราบถึงทรรศนะมุมมองของผู้รู้ต่าง ๆ ที่พยายามศึกษาแนวคิดจริยธรรมในด้านที่แตกต่างกันออกไป เมื่อพิจารณาตามรูปคำจากพจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2535 ให้คำนิยามว่า “จริยธรรม” คือ ธรรมที่เป็น ข้อประพฤติปฏิบัติ ศีลธรรม กฏศีลธรรม

จริยธรรม อันได้แก่ หลักเกณฑ์เกี่ยวกับความดีงาม ซึ่งเป็นความจริงที่มนุษย์จะต้องปฏิบัติ เพื่อให้เกิดผลสำเร็จตามความเป็นจริงของธรรมชาติ ความจริงของมนุษย์ต้องสอดคล้องกับความจริงของธรรมชาติ จึงจะเกิดผลสำเร็จได้ด้วยดี

พระธรรมปิฎก¹ จริยธรรม คือ การดำเนินชีวิต หลักความประพฤติ หลักการดำเนินชีวิต คำว่า จริยธรรมนี้นักปราชญ์ประเทศไทยได้บัญญัติให้ใช้คำภาษาอังกฤษว่า ethics หมายถึง ธรรมที่เป็นข้อประพฤติปฏิบัติ ศีลธรรม หรือกฎศีลธรรม จริยะ (หรือ จริยธรรม) อันประเสริฐ เรียกว่า พรหมจริยะ (พรหมจริยธรรม หรือ พรหมจรรย์) แปลว่า ความประพฤติอันประเสริฐ หรือ การดำเนินชีวิตอย่างประเสริฐ หมายถึง มรรคมีองค์ 8 หรือ ศีล สมาธิ ปัญญา

จากข้อความข้างต้นจะเห็นได้ว่า จริยธรรมจะเป็นหลักในการประพฤติปฏิบัติที่เป็นคุณงามความดี ความถูกต้องบนพื้นฐานของคุณธรรม ซึ่งเป็นที่ยอมรับ และต้องการของสังคม

พฤติกรรมของผู้นำ

ความหมาย

ผู้นำ (Leader) เป็นผู้นำองค์กร ผู้มีภาระหน้าที่ ดูแลความรับผิดชอบในการวางแผน และควบคุมให้บุคลากรปฏิบัติงานตามวัตถุประสงค์ ให้สำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้และการแก้ไขปัญหาให้เป็นอยู่ใน

¹ พระธรรมปิฎก (ป.อ. ปยุตโต), พจนานุกรมพุทธศาสตร์ ฉบับประมวลศัพท์, พิมพ์ครั้งที่ 10, (กรุงเทพมหานคร: เอส. อาร์. พรินติ้ง แมส โปรดักส์, 2546), หน้า 32.

ความสนใจของนักวิชาการและบุคคลทั่วไป ผู้นำมีวิธีการดูแลให้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา มีความผูกพันกับงานและ
ทุ่มเทความสามารถ ทำงานให้เต็มความสามารถที่มีอยู่ให้สำเร็จและมีประสิทธิภาพ ศึกษาคุณลักษณะ
(Traits) ของผู้นำต้องมีอำนาจ (Power) พฤติกรรม (Behavior) ผู้นำต้องทราบถึงบทบาทในการทำหน้าที่เป็น
ผู้นำเพื่อให้เข้าใจภาวะผู้นำ (Leadership) และเข้าใจถึงผู้นำที่ดี

ตามพจนานุกรมฉบับเฉลิมพระเกียรติ พ.ศ. 2530 ให้ความหมายของผู้นำว่า เป็นนามหมายถึง
“หัวหน้า”

ฮาลปิน (Halpin)² ให้คำนิยาม ผู้นำคือ ผู้ที่มีลักษณะใดลักษณะหนึ่งดังต่อไปนี้

1. ผู้นำ หมายถึง บุคคลผู้หนึ่ง ที่มีบทบาทหรือมีอิทธิพลต่อคนในหน่วยงานมากกว่าผู้อื่น
2. ผู้นำ หมายถึง บุคคลผู้หนึ่ง ที่มีบทบาทเหนือคนอื่น ๆ
3. ผู้นำ หมายถึง บุคคลผู้หนึ่ง ที่มีบทบาทสำคัญที่สุด ในการทำให้หน่วยงานดำเนินไปสู่
เป้าหมายที่วางไว้

4. ผู้นำ หมายถึง บุคคลผู้หนึ่งซึ่งได้รับเลือกจากผู้อื่นให้เป็นผู้นำ
5. ผู้นำ หมายถึง บุคคลผู้หนึ่งซึ่งดำรงตำแหน่งหน้าที่ในหน่วยงาน

พะยอม วงศ์สารศรี³ กล่าวว่า ผู้นำ คือ บุคคลที่ทำหน้าที่บังคับบัญชา สั่งการ รวบรวมความ
ต้องการ และประสานความคิดของสมาชิกเข้าด้วยกัน ผู้นำมีส่วนช่วยให้องค์กรกำหนดจุดมุ่งหมายในการ
ทำงาน และดำเนินการจนบรรลุจุดมุ่งหมายนั้น

รังสรรค์ ประเสริฐศรี⁴ กล่าวว่า ผู้นำเป็นบุคคลที่ทำให้องค์กรประสบความสำเร็จ และบรรลุผล
สำเร็จ โดยเป็นผู้ที่มีบทบาทแสดงความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลที่เป็นผู้ใต้บังคับบัญชา หรือผู้นำคือ บุคคลซึ่ง
ก่อให้เกิดความมั่นคง และช่วยเหลือบุคคลต่าง ๆ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของกลุ่ม

พรนพ พุกกะพันธ์⁵ กล่าวว่า ผู้นำ คือ บุคคลที่จะมาประสานช่วยให้คนทั้งหลายรวมกันโดยที่ว่าจะ
เป็นการอยู่รวมกันก็ตาม หรือทำการร่วมกันก็ตาม ให้พากันไปด้วยดีสู่จุดหมายที่ตั้งใจ

จากความหมายข้างต้นจะเห็นได้ว่า ผู้นำในแนวคิดของนักวิชาการและนักทฤษฎีไม่แตกต่างกัน
กล่าวคือ ผู้นำ หมายถึง ผู้ที่ใช้อิทธิพลและอำนาจบารมีในการเสริมสร้างศรัทธา และแรงจูงใจเพื่อให้ผู้อยู่ใต้บังคับ
บัญชาหรือผู้ร่วมงานคล้อยตาม และให้ความร่วมมือร่วมใจในการปฏิบัติหน้าที่ให้บรรลุวัตถุประสงค์ และ
เป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ และมีพฤติกรรมตามความต้องการของหน่วยงานที่รับผิดชอบอยู่ ซึ่งใน
งานวิจัยจะใช้ผู้นำตามความหมายที่กล่าวมาข้างต้นนี้

คุณสมบัติของผู้นำ

จากความหมายของผู้นำข้างต้น ผู้นำจึงเป็นบุคคลที่มีคุณสมบัติดังนี้ 1) เป็นบุคคลที่ทำให้องค์กร
ประสบความสำเร็จ 2) เป็นผู้ที่มีบทบาทการแสดงติดต่อสื่อสารและแสดงความสัมพันธ์
ระหว่างบุคคลที่เป็นผู้ใต้บังคับบัญชา 3) การจูงใจให้ผู้อื่นปฏิบัติตาม 4) ผู้นำมีส่วนทำให้เกิดวิสัยทัศน์ของ

² Halpin, Andrew w., *Dimensions of leader behavior: Theory and research in Administration*. (New York: Macmillan, 1996), p.27-28.

³ พะยอม วงศ์สารศรี, *การบริหารทรัพยากรมนุษย์*, (กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์สุภา, 2545), หน้า 244.

⁴ รังสรรค์ ประเสริฐศรี, *ภาวะผู้นำ*, (กรุงเทพมหานคร: ธนรัชการพิมพ์, 2544), หน้า 31.

⁵ พรนพ พุกกะพันธ์, *ภาวะผู้นำและการจูงใจ*, (กรุงเทพมหานคร: จามารี่โปรดักส์, 2544), หน้า 1.

องค์การและพนักงาน 5) เป็นผู้ที่สามารถใช้อำนาจอิทธิพลต่างๆ ทั้งทางตรงและทางอ้อมเพื่อนำกลุ่มประกอบกิจกรรมใดกิจกรรมหนึ่งด้วย ตัวอย่างเช่น การมีอิทธิพลต่อผู้ใต้บังคับบัญชาตามอำนาจหน้าที่การบริหารที่ดำรงตำแหน่งอยู่⁶

ดาฟท์⁷ ได้กล่าวว่า ปัจจัยที่ผู้นำจะต้องเกี่ยวข้องกับตัวของตัว (What leader involves) ลักษณะสำคัญของการเป็นผู้นำจะเกี่ยวข้องกับปัจจัยต่อไปนี้

1. อิทธิพล (Influence) ผู้นำจะเป็นผู้ที่มีอำนาจต่อกลุ่มทั้งทางตรงและทางอ้อม เพื่อให้งานบรรลุผลสำเร็จ
2. ความตั้งใจ (Intention) ผู้นำจะต้องมีความตั้งใจมุ่งมั่นที่จะทำงาน ให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้
3. ผู้นำจะมีความรับผิดชอบส่วนบุคคล (Personal responsibility) ผู้นำจะต้องมีหน้าที่ที่รับผิดชอบในงานที่กระทำอยู่ ในฐานะที่กระทำอยู่
4. การเปลี่ยนแปลง (Change) ผู้นำจะต้องจัดให้มีการเปลี่ยนแปลงแก้ไข และปรับปรุงให้ภารกิจที่เกี่ยวข้องดีขึ้นอยู่ตลอดเวลา
5. มีจุดมุ่งหมายร่วมกัน (Shared purpose) ทั้งผู้นำและสมาชิกกลุ่มจะต้องมีจุดมุ่งหมายเดียวกันในการปฏิบัติงาน
6. ผู้ตาม (Followers) ผู้นำจะต้องมีความสามารถจูงใจให้ผู้ตาม (Followers) ปฏิบัติตามภารกิจให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

บาร์นาร์ด (Barnard)⁸ ได้แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับคุณสมบัติของผู้นำไว้ว่า

1. ความมีชีวิตชีวาและทนทาน (Vitality and endurance) หมายถึง ความคล่องแคล่วว่องไวตื่นตัวอยู่เสมอ พร้อมเสมอที่จะรับสถานการณ์ทุกชนิด ปรับตัวได้ เปลี่ยนแปลงได้ และร่าเริงแจ่มใสอยู่เสมอ สามารถทำงานต่อเนื่องกันได้โดยไม่หยุดพักตลอดเวลานานๆ ทนต่อความลำบาก ไม่แสดงอาการท้อแท้ให้ผู้อื่นพบเห็น
 2. ความสามารถในการตัดสินใจ (Decisiveness) ความสามารถตัดสินใจได้ถูกต้อง รวดเร็ว เมื่อเกิดปัญหา
 3. ความสามารถในการจูงใจคน (Persuasiveness) มีความสามารถในการสนทนา เป็นนักพูด วางตนให้คนอื่นเลื่อมใส ความสามารถจับจุดสนใจของบุคคลอื่นๆ ได้
 4. ความรับผิดชอบ (Responsibility) ผู้นำที่ดียอมรับผิดชอบเมื่อผิดพลาดและเต็มใจรับคำตำหนิเมื่อรับหน้าที่ใดมาแล้วจะบากบั่นโดยไม่ย่อท้อแม้มีอุปสรรค
 5. ความฉลาดไหวพริบ (Intellectual capacities) มีความเฉลียวฉลาดรอบรู้ทันต่อเหตุการณ์ต่างๆ
- จากแนวคิดของบาร์นาร์ด (Barnard) สรุปได้ว่า ผู้นำที่ดีต้องมีความเฉลียวฉลาด มีความรับผิดชอบ มีความตื่นตัวอยู่เสมอ สามารถนำความคิดเห็นของผู้ร่วมงานไปใช้ให้เกิดประโยชน์แก่หน่วยงานของตน

⁶ DuBrin, J. Andrew, **Leadership Research Findings, Practice, and Skills.** (New York: Houghton Mifflin Company, 1998). p. 12.

⁷ Daft, Richard L, **Leadership Theory and Practice,** (Florida: Dryden Press, 1999), p. 6.

⁸ Barnard, C.I., **Organization and management.** (Massachusetts: Harvard University, 1968), p.92-102.

องค์ประกอบของการเป็นผู้นำที่ดีนั้น สรุปลงจากแนวคิดของนักวิชาการต่างๆ ตามที่เสนอข้างต้นได้ว่า ผู้นำต้องมีความเฉลียวฉลาด สามารถปรับพฤติกรรมของตนเองได้ทุกสถานการณ์ มีความกระตือรือร้น กระฉับกระเฉงว่องไว มีความรับผิดชอบสูง เสียสละ และเอื้อเฟื้อต่อบุคคลอื่น มีความมั่นใจในตนเอง มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ สามารถปรับสถานการณ์ต่างๆ ให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กรและเกิดความพึงพอใจต่อผู้ร่วมงาน

พฤติกรรมผู้นำ

ความหมายของพฤติกรรมผู้นำ

พฤติกรรมผู้นำมีความสำคัญต่อความสำเร็จขององค์การในการที่จะนำพาองค์การให้บรรลุวัตถุประสงค์ และเป้าหมายขององค์การอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งลักษณะพฤติกรรมผู้นำได้มีผู้สนใจและศึกษาไว้ เพราะพฤติกรรมของบุคคลเมื่ออยู่ร่วมกันย่อมต้องมีการประพฤติปฏิบัติต่อกัน มีความแตกต่างกันไปตามแบบพฤติกรรมผู้นำของบุคคลนั้นๆ ซึ่งได้มีนักวิจัยและนักวิชาการได้ให้ความหมายของพฤติกรรมผู้นำไว้หลายท่าน ดังนี้

สิทธิโชค วรานุสันติกุล⁹ ให้ความหมายว่า พฤติกรรมผู้นำ คือ ความสามารถให้เกิดความเปลี่ยนแปลงในด้านต่างๆ ของกลุ่ม ด้วยการกระตุ้นให้สมาชิกคนอื่นในกลุ่มเกิดแรงจูงใจและใช้ความสามารถกระทำการเปลี่ยนแปลงตามการโน้มน้าวใจนั้น

สมพิศ สุขบัญญัติ¹⁰ ให้ความเห็นว่า พฤติกรรมผู้นำ หมายถึง การปฏิบัติการกระทำหรือการดำเนินงานของผู้นำที่มีต่อกลุ่มหรือผู้ใต้บังคับบัญชา โดยใช้หลักการบริหารเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของกลุ่มที่กำหนดไว้ และในการปฏิบัติตนในการบริหารของผู้นำนั้นจะต้องเป็นพฤติกรรมที่เกิดขึ้นจริงในปัจจุบัน หรือในระยะเวลาที่ผู้นำกำลังดำเนินการบริหารงานอยู่นั้น

สุนิสา เศวตโยธิน¹¹ ให้ความเห็นว่า พฤติกรรมผู้นำ หมายถึง การแสดงออกถึงพฤติกรรมการปฏิบัติหน้าที่ของผู้บริหารในสวนที่เกี่ยวข้องกับงานและผู้ใต้บังคับบัญชา โดยอาศัยภาวะผู้นำในการบริหารจัดการและนำองค์การไปสู่เป้าหมายและประสบความสำเร็จ โดยมีการสร้างขวัญและกำลังใจและให้สมาชิกทุกคนภายในองค์กรมีส่วนร่วม

⁹ สิทธิโชค วรานุสันติกุล, จิตวิทยาสังคม: ทฤษฎีและการประยุกต์, (กรุงเทพมหานคร: ซีเอ็ดยูเคชั่น, 2546), หน้า 263.

¹⁰ สมพิศ สุขบัญญัติ, "ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำกับคุณธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาลิขบุรี", วิทยานิพนธ์หลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต, (สาขาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี, 2549), หน้า 22.

¹¹ สุนิสา เศวตโยธิน, "พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน ตามการรับรู้ของผู้บริหารและครูในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษารุงเทพมหานคร เขต 3", วิทยานิพนธ์หลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต, (สาขาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยราชภัฏจันทรเกษม, 2551), หน้า 14.

ความสำคัญของพฤติกรรมผู้นำ

ประภัสร์ จงสงวน¹² ได้กล่าวถึงความสำคัญของพฤติกรรมผู้นำว่า การแสดงพฤติกรรมผู้นำนั้นมีความสำคัญต่อความสำเร็จขององค์การ โดยพฤติกรรมผู้นำที่แสดงออกจะต้องบ่งบอกถึงการที่ผู้นำมีความรู้ความสามารถ มีความรับผิดชอบและทันต่อเหตุการณ์ในทุกๆ ด้าน

สุทธิพันธ์ พรหมสุวรรณ¹³ กล่าวว่า ความสำคัญของพฤติกรรมผู้นำอยู่ที่แนวทางที่ผู้นำหรือผู้บริหารกำหนดวิสัยทัศน์ขององค์การ กำหนดเป้าหมาย คุณค่า ความเชื่อ กลยุทธ์ขององค์การร่วมกัน ซึ่งจะ เป็นแนวทางให้กับสมาชิกนำไปปฏิบัติได้อย่างถูกต้อง เพื่อเสริมสร้างความแข็งแกร่ง ประสิทธิภาพและ ประสิทธิผลขององค์การโดยรวม

ปรีชาพันธ์ ปิยะอนันต์¹⁴ ได้กล่าวว่า ความสำคัญของพฤติกรรมผู้นำอยู่ที่แนวทางการบริหารงานที่ ทำให้ผู้อื่นทำตามในสิ่งที่เราตั้งเป้าหมายให้สำเร็จอย่างเต็มที่ และร่วมมือเป็นอย่างดี ทั้งนี้ผู้นำหรือผู้บริหาร ต้องมีคุณสมบัติดังต่อไปนี้ ความรู้ ความสามารถ ทำให้ตนเองมีความน่าเชื่อถือและทำให้ทุกคนมีความเชื่อมั่น และไว้วางใจ ต้องมีความสามารถในการบริหารจัดการและการวางแผนงานที่ดี ต้องเข้าใจคนและต้องมีการ ตัดสินใจและการแก้ปัญหา

ชาญชัย อาจินสมอาจารย์¹⁵ ได้กล่าวว่า ความสำคัญของพฤติกรรมผู้นำ คือ ผู้นำที่แสดงพฤติกรรม ทางด้านมิตรสัมพันธ์กับพฤติกรรมด้านกิจสัมพันธ์ที่มีความสัมพันธ์กัน ผู้นำทั้งสองด้านนี้ คือ ผู้นำที่มี ประสิทธิภาพในการบริหารงาน

ฟินเคลสไตน์ และแฮมบรีค (Finkelstein&Hambick)¹⁶ ได้กล่าวถึงความสำคัญของพฤติกรรม ผู้นำเชิงกลยุทธ์ว่า หมายถึง ผู้นำหรือกลุ่มที่ผู้นำระดับสูงที่มีความสามารถในการคาดการณ์ มีมุมมองระยะ ยาวและสร้างความยืดหยุ่นในองค์การบรรลุเป้าหมายโดยมีขอบเขตความรับผิดชอบร่วมกันทั้งองค์การ

กริฟฟิธส์ (Griffiths)¹⁷ ได้ทำการศึกษาพฤติกรรมผู้นำ ของผู้บริหารการศึกษาร่วมกับสมาคม ผู้บริหารการศึกษามหาวิทยาลัยโอไฮโอ สหรัฐอเมริกา ถึงพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารการศึกษา 39 กลุ่ม จำนวน 1,545 คน โดยทำการศึกษาลักษณะที่ผู้บริหารการศึกษาที่ประสบความสำเร็จต้องทำ และสิ่งใดที่ ผู้บริหารการศึกษาที่ประสบความสำเร็จล้มเหลวยังไม่ได้ทำ จากการศึกษาทั้ง 2 วิธีนี้ สามารถสรุปสิ่งที่ผู้บริหาร จะต้องปฏิบัติเพื่อให้้องค์การประสบความสำเร็จที่แสดงออกถึงพฤติกรรมผู้นำได้ 7 ด้าน คือ ด้านการมีคิด ริเริ่ม ด้านการรู้จักปรับปรุงไซ ด้านการยอมรับนับถือ ด้านการให้ความช่วยเหลือ ด้านการโน้มน้าวจิตใจ ด้าน การประสานงาน และด้านการเข้าสังคม ซึ่งในขณะนั้นสหรัฐอเมริกาได้แบ่งการศึกษาออกเป็นเขตพื้นที่ การศึกษาจำนวนมาก มีการกระจายอำนาจการบริหารจัดการไปยังเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษา

¹² ประภัสร์ จงสงวน, “คนเด่น”, วารสารนักบริหาร, ปีที่ 2 เล่มที่ 4 (มกราคม – มิถุนายน 2546): 4.

¹³ สุทธิพันธ์ พรหมสุวรรณ, “การสร้างความเป็นผู้นำขององค์การเพื่อการได้เปรียบทางการแข่งขันธุรกิจ”, วารสาร นักบริหาร, ปีที่ 2 เล่มที่ 3 (มกราคม – มิถุนายน 2546): 33.

¹⁴ ปรีชาพันธ์ ปิยะอนันต์, “คนเด่น”, วารสารนักบริหาร, ปีที่ 2 เล่มที่ 4 (มกราคม – มิถุนายน 2546):13.

¹⁵ ชาญชัย อาจินสมอาจารย์, การบริหารการศึกษา, (กรุงเทพมหานคร: พิมพ์ดีการพิมพ์, 2547), หน้า 24.

¹⁶ ฟินเคลสไตน์ และแฮมบรีค (Finkelstein&Hambick), **Strategic Leadership: Top executive and Their effects on organizations**, (St.Paul, MN: West Publishing, 1996).

¹⁷ กริฟฟิธส์ (Griffiths), **Human relations in school administration**, (New York: Appleton-Century-Crofts, 1956), p.243-253.

โดยตรง ให้มีอิสระในการบริหารและจัดการ โดยรัฐบาลกลางจะกำกับดูแลในระดับนโยบายเท่านั้น พฤติกรรม ผู้นำของ กริฟฟิธส์ ทั้ง 7 ด้านประกอบด้วย

1. ผู้นำในฐานะผู้มีความคิดริเริ่ม (As an Initiator) กริฟฟิธส์ อธิบายว่า ผู้บริหารต้องเป็นผู้ที่มีความคิดริเริ่มงานใหม่ๆ ขึ้น และมีแผนงานที่จัดระเบียบ ขั้นตอนไว้เป็นอย่างดี เพื่อให้แผนงานนั้นสนองวัตถุประสงค์ขององค์กร และสามารถแก้ปัญหาเฉพาะหน้าได้ ผู้นำหรือผู้บริหารต้องเป็นคนทำงานหนักอยู่เสมอ จึงกล่าวได้ว่า ลักษณะพฤติกรรมที่เป็นพฤติกรรมพื้นฐานทั่วไปของผู้นำหรือผู้บริหารที่ประสบความสำเร็จ ต้องมีความคิดริเริ่มรวมอยู่ด้วยอย่างเด่นชัด และต้องมีการแสดงออกถึงความเป็นผู้นำในเรื่องเกี่ยวกับการพิจารณาตัดสินใจในการแก้ปัญหาใดๆ นั้น จะต้องแสวงหาความถูกต้องเสียก่อน ผู้บริหารต้องเป็นบุคคลที่มีจิตใจกว้างขวาง เปิดโอกาสให้สมาชิกหรือผู้ร่วมงาน หรือบุคคลที่เกี่ยวข้องได้มีโอกาสร่วมมือในการแก้ปัญหา นอกจากนี้ผู้บริหารยังต้องอุทิศตนทั้งร่างกายแรงใจและแรงทรัพย์ เพื่อให้งานที่ริเริ่มใหม่เหล่านั้นบรรลุผลสำเร็จด้วยความเอาใจใส่ หากความรู้ใหม่ๆ มาเพิ่มเติมอยู่เสมอ จนบางครั้งลืมความเหน็ดเหนื่อย เมื่อได้รับผลประโยชน์ตอบแทนทางใจ

จากความหมายดังกล่าว สรุปได้ว่า ผู้นำในฐานะผู้มีความคิดริเริ่ม หมายถึง ผู้นำหรือผู้บริหาร ที่มีการนำเสนอแนวความคิดใหม่ๆ ในการทำงาน มีแผนงานที่ดีและเป็นระบบในการปฏิบัติงาน มีการตรวจสอบข้อเท็จจริงเมื่อมีปัญหาเกิดขึ้นก่อนที่จะแจ้งให้ผู้เกี่ยวข้องรับทราบ เป็นผู้นำหรือผู้บริหารที่มีความรู้ความสามารถ ปฏิบัติงานด้วยความมุ่งมั่น ขยันขันแข็ง มีความฉับไว ทันต่อเหตุการณ์ต่างๆ ที่เกิดขึ้น รวมทั้งส่งเสริมให้ผู้เกี่ยวข้องมีส่วนร่วมในการแก้ปัญหาของหน่วยงาน และให้บริการกับชุมชนในโอกาสต่างๆ มีความเต็มใจอุทิศทั้งกำลังกาย กำลังใจให้กับการบริหารงานของหน่วยงาน

2. ผู้นำในฐานะรู้จักปรับปรุงแก้ไข (As an improver) กริฟฟิธส์ อธิบายว่า ผู้บริหารต้องมีลักษณะของผู้แสวงหาแนวทางปรับปรุงแก้ไขวิธีการทำงานอย่างสม่ำเสมอ สนับสนุนให้การการศึกษาดูงาน เข้าอบรมสัมมนา เชิญวิทยากรเพิ่มพูนความรู้ให้กับบุคลากรในหน่วยงาน เปิดโอกาสและแสวงหาโอกาสในการพัฒนาวิชาชีพ โดยผู้บริหารจะเป็นคนคอยกระตุ้นและให้กำลังใจ ให้ทำงานและปรับปรุงตนเองให้ดีขึ้นอยู่เสมอ ผู้นำหรือผู้บริหารจะเป็นบุคคลที่สามารถดูแลรักษาประสิทธิภาพการทำงานไว้ได้ และในขณะที่เดียวกันต้องการให้บุคคลที่อยู่รอบข้างมีความสามารถได้ทำงานด้วยความสามารถให้ดีที่สุดเท่าที่จะทำได้ โดยการสนับสนุนผู้ใต้บังคับบัญชา และแสวงหาวิธีการดำเนินงานแบบใหม่ๆ ให้กับเพื่อนร่วมงาน ตลอดจนการเชิญผู้เชี่ยวชาญจากภายนอกองค์กรมาให้คำปรึกษาแนะนำเพิ่มเติม ด้วยวิธีการดังกล่าวนี้จะทำให้ผู้ร่วมงานปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ผู้นำจะพยายามหาทางส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานมีความเจริญเติบโตในแขนงอาชีพ และแนะนำวิธีการทำงานใหม่ๆ ให้ผู้ร่วมงานอยู่เสมอ นอกจากนี้สิ่งที่สำคัญคือสามารถลดความขัดแย้งภายในหน่วยงาน และสร้างบรรยากาศในการทำงานอย่างมีความสุข

สรุปได้ว่า ผู้นำในฐานะรู้จักปรับปรุงแก้ไข หมายถึง ผู้นำหรือผู้บริหารที่มีพฤติกรรมในด้านการเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานปรับปรุงวิธีการทำงานที่ดีกว่าเดิม และสนับสนุนให้บุคลากรได้มีการพัฒนาตนเอง รวมทั้งให้ข้อเสนอแนะหรือคำปรึกษาที่ดีแก่บุคลากร มีการกระตุ้นและจูงใจให้บุคลากรจัดอบรมสัมมนา ศึกษาดูงาน รวมทั้งเชิญวิทยากร หรือผู้ทรงคุณวุฒิมาเพิ่มพูนความรู้ให้กับบุคลากรในหน่วยงาน รวมถึงช่วยแก้ปัญหาให้กับหน่วยงานด้วย จัดให้มีการประชุมแลกเปลี่ยนความรู้กันภายในหน่วยงาน นอกจากนี้ผู้นำหรือผู้บริหารยังมีความสามารถในการลดความขัดแย้งหรือความตึงเครียดของบุคลากรได้เป็นอย่างดี

3. ผู้นำในฐานะผู้ให้การยอมรับนับถือ (As a recognizer) กริฟฟิธส์ อธิบายว่า ผู้บริหารต้องมีลักษณะของการยอมรับนับถือ (As a recognizer) หมายถึง ผู้บริหารต้องสร้างความยอมรับนับถือให้เกิดขึ้นในหน่วยงาน และยอมรับนับถือผู้อื่น เมื่อเขาทำงานประสบความสำเร็จ เป็นผู้ให้กำลังใจและให้คำชมเชยยอมรับในผลสำเร็จของเพื่อนร่วมงาน ไม่ฉวยโอกาสเอาผลงานของคนอื่นมาเป็นของตน ผู้บริหารต้องเป็นผู้ที่รอบรู้เท่าทันเหตุการณ์ คาดการณ์เรื่องราวต่างๆ ได้อย่างมีเหตุผล มีความสามารถเข้าใจความรู้สึก เจตคติของบุคลากรทั้งองค์กรและผู้ที่เกี่ยวข้องภายนอกองค์กร มีความกระตือรือร้นที่จะรับรู้สิ่งที่เกิดขึ้นรอบตัวหน้าที่ของผู้บริหารคือพยายามดึงเอาความสามารถของบุคคลที่มีแฝงอยู่ในตัวออกมาใช้ให้ปรากฏ มอบหมายงานให้บุคลากรทำตามความรู้ความสามารถ ตามความถนัดของตนเอง และมองเห็นปัญหาของคนอื่นๆ ชมเชยและยกย่องเพื่อนร่วมงานต่อหน้าคนอื่น ๆ เมื่อเขาทำงานสำเร็จเพราะเมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานสำเร็จนั้น ก็แสดงว่าผู้บริหารสามารถให้คนทำงานบรรลุเป้าหมายขององค์กรได้

สรุปได้ว่า ผู้นำในฐานะผู้ให้การยอมรับนับถือ หมายถึง พฤติกรรมของผู้นำหรือผู้บริหารที่ให้การยอมรับนับถือ และสนับสนุนความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ของบุคลากรในหน่วยงาน ให้มีความสำคัญกับผู้ร่วมงาน มีการประชุมปรึกษาหารือกับผู้ร่วมงานก่อนการดำเนินงาน มีการมอบหมายงานให้บุคลากรทำตามความรู้ความสามารถ รู้จักยกย่องชมเชยให้เกียรติแก่ผู้ร่วมงานที่ปฏิบัติงานดี ชื่นชมในความสำเร็จอันเกิดจากความร่วมมือ ร่วมใจของผู้ร่วมงานทุกคน และร่วมรับผิดชอบเมื่อผู้ร่วมงานทำงานผิดพลาดภายหลังอันเกิดจากการมอบหมายงาน

4. ผู้นำในฐานะผู้ให้ความช่วยเหลือ (As a helper) กริฟฟิธส์ อธิบายว่า ผู้นำหรือผู้บริหารต้องมีลักษณะของผู้ให้การช่วยเหลือ หมายถึง ผู้บริหารต้องพร้อมที่จะเสนอช่วยแก้ไขปัญหากับผู้ใต้บังคับบัญชาเมื่อเขาติดขัด และจะต้องมีความห่วงใยดูแล เป็นที่ปรึกษาและชี้แนะในการปฏิบัติงานให้เกิดความอบอุ่นแก่ผู้ร่วมงานที่มีปัญหาขอความช่วยเหลือ ทั้งปัญหาในการทำงานและเรื่องส่วนตัว เอาใจใส่ทุกข์สุขของผู้ร่วมงานทุกคน รวมทั้งสนับสนุนบุคลากรให้เจริญก้าวหน้าในหน้าที่การงาน สร้างบรรยากาศให้สมาชิกผู้ร่วมงานทุกคนมีความรู้สึกอิสระในการสร้างสรรค์งานท่ามกลางสิ่งแวดล้อมที่เต็มไปด้วยมิตรภาพ ปราศจากการข่มขู่บังคับ ผู้บริหารเป็นผู้ที่ทำให้สมาชิกมีความมั่นใจ และมองเห็นความสำคัญของวิชาชีพที่ตนกระทำอยู่ คอยดูแลสวัสดิการด้วยความเอาใจใส่อย่างแท้จริง ตลอดจนด้านสุขภาพพลานามัย และความปลอดภัยในการทำงานของสมาชิกในองค์กร ผู้บริหารต้องยอมรับว่าทุกคนในองค์กรย่อมมีปัญหาบ้างเป็นธรรมดา ผู้บริหารมีหน้าที่ช่วยเหลือให้การสนับสนุน ให้กำลังใจ ให้คำแนะนำการแก้ปัญหา แม้ว่าตัวผู้บริหารเองจะไม่สามารถแก้ปัญหาได้ด้วยตนเองก็ตาม แต่สามารถช่วยเหลือให้บุคลากรสามารถค้นพบวิธีการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นได้ด้วยตนเอง

สรุปได้ว่า ผู้นำในฐานะผู้ช่วยเหลือ หมายถึง ผู้นำหรือผู้บริหารที่มีพฤติกรรมการเอาใจใส่ดูแลทุกข์สุขของผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างทั่วถึงทั้งด้านสุขภาพและความปลอดภัยในการทำงาน ให้ความช่วยเหลือในการแก้ปัญหาทั้งเรื่องงานในหน้าที่และเรื่องส่วนตัว แสดงออกถึงความห่วงใย ความผูกพันเมื่อผู้ร่วมงานประสบปัญหาและมีความเดือดร้อน ให้ความสนใจและเอาใจใส่ในการจัดหาและดำเนินการเกี่ยวกับสวัสดิการและบริการต่างๆ มีการจัดประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานร่วมกัน และช่วยเหลือกันสนับสนุนให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเจริญก้าวหน้าในหน้าที่การงานเมื่อมีโอกาส ติดตามและนิเทศการปฏิบัติงานของผู้ร่วมงานอย่างสม่ำเสมอ จัดปฐมนิเทศแก่บุคลากรที่เข้าดำรงตำแหน่งใหม่หรือย้ายมาปฏิบัติงาน

5. ผู้นำในฐานะเป็นผู้โน้มน้าวจิตใจ (As an effective speaker) กริฟฟิธส์ ได้อธิบายว่า ผู้บริหารในฐานะเป็นผู้โน้มน้าวจิตใจ หมายถึง ผู้บริหารมีความสามารถพูดจูงใจให้ผู้ร่วมงานปฏิบัติตาม ปฏิบัติงานด้วยความร่วมมือประสานสัมพันธ์กัน มีความสามารถในการใช้ภาษาคอยโน้มน้าวจิตใจ สร้างค่านิยมและความเชื่อด้วยคำพูดและการกระทำ เพราะสิ่งนี้จะช่วยสร้างเสน่ห์ ความศรัทธาและความเชื่อถือ อย่างไรก็ตามผู้นำจะต้องมีความจริงใจในการพูดด้วย ความสามารถชี้แจงด้วยวาจาให้ผู้ร่วมงานและชุมชนเข้าใจในนโยบายวัตถุประสงค์ของการบริหารงาน ซึ่งจะช่วยสร้างความสบายใจในการทำงาน และทำให้งานบรรลุถึงเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ การศึกษาพฤติกรรมผู้นำของกริฟฟิธส์ พบว่า ในความแตกต่างระหว่างผู้บริหารที่ประสบความสำเร็จ กับผู้บริหารที่ประสบความล้มเหลว มีสิ่งที่แสดงออกให้เห็นเด่นชัด คือ ความสามารถในการโน้มน้าวจิตใจคนทั้งในองค์กรและภายนอกองค์กร ผู้บริหารต้องแสดงออกให้บุคคลทั้งหลายรับรู้โดยอาศัยความสามารถในการพูด เพื่อให้เห็นสภาพความเป็นอยู่ขององค์กร สิ่งที่ต้องการจะทำหรือเป้าหมาย และสิ่งที่ต้องการต้องการ หากผู้นำหรือผู้บริหารไม่สามารถพูดในสิ่งเหล่านี้ให้ชัดเจนด้วยวิธีการสื่อความหมายให้ผู้เกี่ยวข้องทุกคนได้เข้าใจ ความร่วมมือหรือการมีส่วนร่วมของสาธารณชนก็คงไม่เอื้ออำนวยต่อความสำเร็จของการเป็นผู้นำขององค์กรได้ ดังนั้น ผู้บริหารจึงต้องเป็นผู้ที่มีความสามารถในการใช้ภาษาซึ่งจะทำงานมีผลสัมฤทธิ์ตามที่กำหนดไว้ ซึ่งผู้นำในหน่วยงานนั้นต้องแสดงความสนใจให้ลูกน้องเห็นด้วย คล้อยตามวัตถุประสงค์และนโยบายของหน่วยงานด้วยความเต็มใจ

สรุปได้ว่า ผู้นำในฐานะที่เป็นผู้โน้มน้าวจิตใจ หมายถึง ผู้นำหรือผู้บริหารที่มีความสามารถในการชี้แจงด้วยวาจาให้ผู้ร่วมงานหรือประชาชนทั่วไปเข้าใจในนโยบาย วัตถุประสงค์ แนวทางในการปฏิบัติงานสามารถพูดโน้มน้าวให้ผู้ร่วมงานร่วมมือกันปฏิบัติงาน เพื่อความสำเร็จของหน่วยงาน สามารถพูดในที่ชุมชนกับคนทุกระดับโดยไม่ประหม่าหรือเคอะเขิน ใช้ภาษาได้ถูกต้องเหมาะสมกับกาลเทศะ มีอารมณ์ขันเป็นกันเองในการสนทนา สามารถพูดจาไกลเกลี่ยเมื่อมีกรณีพิพาทกันระหว่างบุคลากรในหน่วยงานและพูดจาคลี่คลายบรรยากาศที่ตึงเครียดในที่ประชุมให้แจ่มใสนั้นได้

6. ผู้นำในฐานะผู้ประสานงาน (As a coordinator) กริฟฟิธส์ อธิบายว่า ผู้บริหารต้องมีลักษณะเป็นผู้ประสานงานที่ดี (As a coordinator) หมายถึง ผู้บริหารต้องเป็นผู้มีความสามารถในการประสานให้ผู้ร่วมงานทำงานร่วมกันอย่างเต็มใจ นอกจากประสานกับบุคคลในองค์กรแล้ว ยังสามารถประสานงานกับบุคคลในชุมชน สมาคม มูลนิธิ หรือหน่วยงานอื่นๆ ให้มีส่วนร่วมช่วยเหลือและร่วมแก้ปัญหาในองค์กรด้วย ซึ่งพฤติกรรมด้านนี้มีความสำคัญมากที่จะช่วยให้องค์กรประสบความสำเร็จ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับผู้บริหารยังไม่เข้าใจหรือไม่ถนัดก็จะเป็นผู้อำนวยความสะดวกให้แก่ผู้อื่นที่มีความเชี่ยวชาญมาทำงานร่วมกัน เพื่อให้เกิดความสำเร็จต่อหน่วยงานได้เป็นอย่างดี ผู้บริหารต้องมีความรู้ ความสามารถและฝึกฝนเกี่ยวกับการเขียนการพูด สำหรับใช้ในการสื่อความหมาย ถ่ายทอดความคิดได้อย่างมีประสิทธิภาพ ผู้บริหารไม่หมกมุ่นอยู่กับเทคนิคหรือวิธีการของตนเองเท่านั้น ในบางครั้งอาจจะกระทำตนให้เป็นผู้ตามที่ดีด้วยก็ได้ โดยการยอมรับและสนับสนุนการเป็นผู้นำของคนอื่นในการปฏิบัติงาน เมื่อเห็นว่าผู้อื่นสามารถทำงานได้ดีกว่า

สรุปได้ว่า ผู้นำในฐานะผู้ประสานงาน หมายถึง ผู้นำหรือผู้บริหารที่มีความสามารถชี้แจงเพื่อให้ผู้ร่วมงานเข้าในบทบาทหน้าที่ที่รับผิดชอบให้สามารถปฏิบัติงานร่วมกันได้เป็นอย่างดี เปิดโอกาสให้บุคลากรในหน่วยงานได้มีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายและแผนปฏิบัติงาน ส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานได้พบปะสังสรรค์กันนอกเวลาทำงาน หรือเนื่องในโอกาสพิเศษต่างๆ ช่วยประสานงานในการแสวงหาบุคคลที่มีความรู้

ความสามารถมาเป็นผู้นำในบางเรื่องและประสานงานกับสมาคม มูลนิธิ หรือหน่วยงานต่างๆ ได้เป็นอย่างดี รวมทั้งสนับสนุนให้บุคลากรมีส่วนร่วมในกิจกรรมของชุมชนด้วย

7. ผู้นำในฐานะผู้เข้าสังคมได้เป็นอย่างดี (As a social man) กริฟฟิธส์ อธิบายว่า ผู้บริหารต้องมีคุณลักษณะด้านการเข้าสังคม ซึ่งได้กำหนดคุณลักษณะไว้ว่า ผู้นำเป็นผู้ที่มีความน่าไว้วางใจได้มาก ไม่โลเลหรือมีถ้อยคำที่กลับไปกลับมา มีความมั่นคงแน่วแน่ รักษาความสัตย์ เป็นผู้ที่มีการยอมรับอย่างกว้างขวาง มีจิตใจที่ตรงไปตรงมา ไม่เป็นคนเจ้าเล่ห์ ไม่ประพฤติปฏิบัติสิ่งใด ๆ ที่เกินเลยจากความเหมาะสม เป็นผู้ที่มีความสุภาพ อ่อนโยน มีธรรมาจริยธรรม มีความเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ และมีไมตรีจิตต่อบุคคลทั้งหลาย ดังนั้นการเข้าสังคมในระดับต่างๆ ผู้นำต้องเรียนรู้และปรับปรุงตนเองให้เหมาะสม จึงมีความจำเป็นที่ต้องเลือกและใช้เวลาให้เข้ากับสังคมให้ได้อย่างถูกต้องและเหมาะสม ไม่ให้เกิดผลเสียหายต่อเวลาปฏิบัติงาน และต้องมีความเป็นมิตรกับคนทั่วไปอยู่เสมอ

แนวความคิดของภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม (The idea of ethical leadership)

ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม (Ethical Leadership) พจนานุกรมศัพท์ศึกษาศาสตร์ร่วมสมัย อธิบายว่า ความสามารถในการนำองค์กรแล้ว สิ่งหนึ่งที่สังคมคาดหวังจากผู้นำ คือความซื่อสัตย์ สุจริต หรือจริยธรรมในตัวผู้นำ

ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม (Ethical Leadership) หมายถึง คุณลักษณะผู้นำที่มีจริยธรรม มีจิตสำนึกเจตคติ และพฤติกรรมที่นำหลักเกณฑ์จริยธรรมมาใช้ในกระบวนการบริหารจัดการ และรับผิดชอบในการพัฒนาจริยธรรมทั้งของตนเองและผู้อื่น

ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมต้องมีเจตคติและแนวทางการทำงานที่มีผลต่อความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ การเห็นคุณค่าของงาน มีความซื่อสัตย์ ขยันหมั่นเพียร ไม่ทอดทิ้ง งานเป็นทีม ปฏิบัติตามกฎหมายและระเบียบต่างๆ มีจิตอาสา รับผิดชอบต่อเสียสละเพื่อประโยชน์ส่วนรวม และปฏิบัติตามแบบแผน จรรยาบรรณแห่งวิชาชีพ สิ่งต่างๆ เหล่านี้ บางกรณีไม่ได้ ระบุเป็นลายลักษณ์อักษร แต่เป็นคุณธรรมที่ผู้นำควรยึดถือและปฏิบัติอยู่เสมอ

การตัดสินใจเกี่ยวกับจริยธรรมมักเป็นการตรวจสอบผลที่ได้ว่าเป็นไปตามวัตถุประสงค์หรือไม่ ขอบเขตความคงที่ของพฤติกรรมจะเป็นการตรวจสอบมาตรฐานคุณธรรมและผลตามมากับตนเองและผู้อื่น โดยทั่วไปผลที่ได้สามารถใช้ตัดสินกระบวนการได้ มาตรฐานคุณธรรมที่ใช้ประเมินภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมประกอบด้วย 1) การปฏิบัติตามกฎหมายและระเบียบข้อบังคับขององค์กร 2) นำคุณธรรมของศาสนามาปรับเป็นแนวทางในการประพฤติปฏิบัติ 3) การคำนึงถึงคุณภาพชีวิตและสุขภาวะของบุคลากรในองค์กร 4) มีความซื่อตรงในการบริหารและปฏิบัติงานโดยไม่ละเมิดทรัพย์สินลิขสิทธิ์ของผู้อื่น 5) สร้างความสามัคคีและความสัมพันธ์ที่ดี และ 6) เป็นไปตามหลักธรรมมาภิบาลและจรรยาบรรณของวิชาชีพ

ผู้นำเชิงจริยธรรมสามารถพัฒนาจริยธรรมในองค์กรได้โดยวิธีการต่างๆ สร้างจิตสำนึกให้ตระหนัก และให้แรงเสริมแก่ผู้มีพฤติกรรมจริยธรรม โดยเฉพาะผู้นำทางการศึกษาต้องมีภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมสูงเพื่อทำให้ทุกคนในองค์กรทำงานร่วมกันอย่างมีความสุข

“การเป็นผู้นำที่มีจริยธรรม” (Ethical Leadership) โดยงานวิจัยของ Linda Klebe Trevino, Laura Pincus Hartman และ Hartman และ Michael Brown (2000) ที่ทำการสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง (Structured Interview) จากกลุ่มตัวอย่าง 40 คน (20 คนเป็นผู้บริหารระดับอาวุโสและ 20 คนเป็นเจ้าหน้าที่

ทำงานเกี่ยวข้องกับจริยธรรมทางธุรกิจ) ระบุว่าผู้บริหารระดับอาวุโสหลายท่านไม่ได้ตระหนักถึงความสำคัญของการรับรู้ของบุคคลอื่น และการพัฒนาความมีชื่อเสียงสำหรับการเป็นผู้นำที่มีจริยธรรม สำหรับบุคคลเหล่านี้ การเป็นผู้คนที่มีความซื่อสัตย์และการตัดสินใจอย่างมีจริยธรรมถือเป็นเรื่องที่ยากพอแล้ว เขาพูดอย่างภาคภูมิใจว่าเขามีหลักเกณฑ์ที่ทำตามกฎระเบียบหรือกฎทองคำ (Golden Rules) และนำไปใช้ในบัญชีความต้องการของสังคม มีความยุติธรรมและเอาใจใส่ต่อการตัดสินใจของตนผู้บริหารเหล่านี้สันนิษฐานว่าถ้าเขามีพื้นฐานทางจริยธรรมที่แข็งแกร่งเพียงพอแล้ว ผู้ใต้บังคับบัญชาหรือพนักงานก็จะทราบเองโดยอัตโนมัติ นอกจากนี้พวกเขายังสันนิษฐานอีกด้วยว่า ผู้นำที่ดีโดยความหมาย คือ ผู้นำที่มีจริยธรรมหนึ่งในผู้บริหารอาวุโสที่ถูกสัมภาษณ์กล่าวว่า “ผมไม่คิดว่า เราสามารถแยกแยะระหว่างการเป็นผู้นำที่มีจริยธรรมกับเรื่องของการเป็นผู้นำออกจากกันได้ เพราะจริยธรรมเป็นส่วนประกอบของการเป็นผู้นำ ดังนั้นผู้นำที่ยอดเยี่ยม คือ ผู้นำที่มีจริยธรรม ส่วนผู้นำที่ไม่ดี คือ ผู้นำที่ไม่มีจริยธรรม” ซึ่งคำกล่าวนี้ อาจถูกต้องในบางสถานการณ์ แต่ไม่ได้หมายความว่า จะถูกต้องเสมอไป

บทบาทผู้บริหารกับการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน

“เมื่อกล่าวถึงการแข่งขัน (Competitive) เชื่อว่าทุกท่านคงนึกถึงกิจกรรมต่างๆ เช่น กีฬา การเรียน/การศึกษา การทำงาน และการประกวดต่างๆ แต่การแข่งขันซึ่งถือว่ามีผลกระทบอย่างยิ่งต่อองค์กรทั้งในระดับประเทศ ภูมิภาค จนถึงระดับโลกคือการแข่งขันทางธุรกิจ ซึ่งกำลังเป็นปัจจัยสำคัญในการชี้ขาดว่าองค์กรใดบ้างจะแข็งแกร่งพอที่จะอยู่ดำรงอยู่และเติบโต ด้วยเหตุนี้เองปรมาจารย์ที่เชี่ยวชาญด้านการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน(Competitive advantage) ไมเคิล อี พอร์เตอร์ จึงได้เสนอแนวคิดที่ว่าองค์กรที่จะมีความได้เปรียบในการแข่งขันได้ต้องมีกลยุทธ์ 3 ประการคือ 1) การเป็นผู้นำด้านต้นทุน (Cost leadership) 2) ความแตกต่างของสินค้าและบริการ (differentiation) และ 3) การเจาะกลุ่มลูกค้า (Focus) ซึ่งกลยุทธ์ทั้งสามนี้ถือได้ว่าเป็นแนวทางที่สำคัญในการบริหารจัดการองค์กรให้สามารถยืนหยัดได้ภายใต้ยุคแห่งการแข่งขัน

บทสรุป

จุดมุ่งหมายของบทความนี้เพื่อแสวงหาคำตอบคำถามต่อไปนี้คือ “จริยธรรมผู้นำองค์กรที่มีต่อความได้เปรียบทางการแข่งขันอย่างไร” จากการทบทวนวรรณกรรมและจากกรณีศึกษาทั้งในประเทศและต่างประเทศที่เกี่ยวข้องสัมพันธ์กันระหว่างจริยธรรมผู้นำองค์กร จริยธรรมผู้นำองค์กรที่มีต่อการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน ผู้นำองค์กรจริยธรรมของผู้นำองค์กรได้นำความรู้ การเรียนรู้ นวัตกรรม รวมถึงมีการจัดการที่ดีในด้านต่างๆ แล้ว โดยมาใช้ในทางที่ถูกต้องก็จะทำให้องค์กรเกิดความได้เปรียบทางการแข่งขันในเรื่องของภาพลักษณ์ตราสินค้า ความรับผิดชอบต่อสังคม และเกิดค่านิยมในตัวองค์กร และผลิตภัณฑ์

เอกสารอ้างอิง

ชัยเสฏฐ์ พรหมศรีมม. **สุดยอดผู้บริหาร (Executive Excellence)**. สำนักพิมพ์เอ็กซ์เปอร์เนท:

กรุงเทพมหานคร, 2549.

วารสารวิทยาลัยสงฆ์นครลำปาง ปีที่ 7 ฉบับที่ 2 (กรกฎาคม-ธันวาคม 2561)

ดวงเดือน พันธุมนาวิน. **ทฤษฎีต้นไม้อจริยธรรม**. [ออนไลน์]. แหล่งที่มา:

<http://www.baanjomyut.com/library/ethics/05.html> [28 กันยายน 2560]

ณัฐยา สันตระการผล. **กลยุทธ์(ON STRATEGY)**. ผู้แต่ง Michael E. Porter และคณะ, 2550.

พระธรรมปิฎก (ป.อ. ปยุตโต). **พจนานุกรมพุทธศาสตร์ ฉบับประมวลศัพท์**. พิมพ์ครั้งที่ 10.

กรุงเทพมหานคร: เอส.อาร์. ฟรินดิง แมส โปรดัคส์, 2546.

บทความ IT เพื่อการจัดการ. **กลยุทธ์ที่สร้างความได้เปรียบในเชิงธุรกิจ (5 กลยุทธ์)**. [ออนไลน์].

แหล่งที่มา: <http://khunjit.blogspot.com/2015/09/5.html> [26 กันยายน 2560]

บริษัท ซีพีแอล คอนซัลติง แอนด์ แมนเนจเม้นท์ จำกัด. **บทความ ความได้เปรียบทางการแข่งขันคืออะไร**. [ออนไลน์]. แหล่งที่มา: [http://www.cpl-](http://www.cpl-consult.com/Document/General/Document_general_1.html)

[consult.com/Document/General/Document_general_1.html](http://www.cpl-consult.com/Document/General/Document_general_1.html) [25 กันยายน 2560]

ราชบัณฑิตยสถาน. **พจนานุกรม ฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2554**. กรุงเทพมหานคร: นามมีบุ๊คส์พับลิเคชันส์, 2556

ราชบัณฑิตยสถาน. **พจนานุกรมแปลไทย-ไทย**. [ออนไลน์]. แหล่งที่มา: <http://dictionary.sanook.com> [28 กันยายน 2560]

อำนาจ วัดจินดา. **บทบาทของผู้บริหารและนักทรัพยากรมนุษย์กับความได้เปรียบในการแข่งขัน**.

[ออนไลน์]. แหล่งที่มา: <http://www.prosofthcm.com/Article/Detail/15709> [28 กันยายน 2560]

พยอม วงศ์สารศรี. **การบริหารทรัพยากรมนุษย์**. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์สุภา, 2545.

พรนพ พุกกะพันธ์. **ภาวะผู้นำและการจูงใจ**. กรุงเทพมหานคร: จามารี่โปรดักส์, 2544.

รังสรรค์ ประเสริฐศรี. **ภาวะผู้นำ**. กรุงเทพมหานคร: ธนรัชการพิมพ์ จำกัด, 2544.

ประภัสร์ จงสงวน. (2546, มกราคม-มิถุนายน). คนเด่น. **วารสารนักบริหาร**, 2, 4

ปรียาพันธ์ ปิยะอนันต์. (2546, มกราคม-มิถุนายน). คนเด่น. **วารสารนักบริหาร**, 2, 13

ชาญชัย อาจินสมাজার. **การบริหารการศึกษา**. กรุงเทพมหานคร: พิมพ์ดีการพิมพ์, 2547.

สิทธิโชค วรานุสันติกุล. **จิตวิทยาสังคม : ทฤษฎีและการประยุกต์**. กรุงเทพมหานคร: ซีเอ็ดยูเคชั่น, 2546.

สุนิสา เศวตโยธิน. “พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน ตามการรับรู้ของผู้บริหารและครูในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 3”. **วิทยานิพนธ์หลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต**. สาขาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยราชภัฏจันทรเกษม, 2551.

สุทินันท์ พรหมสุวรรณ. (2546, มกราคม-มิถุนายน). การสร้างความเป็นผู้นำขององค์กรเพื่อการได้เปรียบทางการแข่งขันทางธุรกิจ. **วารสารนักบริหาร**, 2, 33

สมพิศ สุขปัญญา. “ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำกับคุณธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสิงห์บุรี”. **วิทยานิพนธ์หลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต**. สาขาการบริหารการศึกษา

บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี, 2549.

Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Harper Row.

- Gardner, J. W. (1987) Leadership development: Leadership papers. Washington, D.C.: independent Sector.
- Kohlberg, Lawrence. (1981). Essays on moral development, Vol. I: The philosophy of Moral Development. San Francisco, CA: Harper & Row.
- Rania Ahmed Azmi. (2006). Business Ethics as Competitive Advantage for Companies In the Globalization Era.
- Porter, M. E. (1985). Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors. New York: Free Press.
- Sergiovanni, T.(1992). Moral Leadership. San Francisco, CA: Jossey-Bass Inc.
- Trevina, L k., Hartman, L P., & Brown, M. (2000). How executive develop a reputation for Ethical leadership. California Management Review. 42 (4), 128-142.
- Halpin, Andrew W. (1966). Dimensions of leader behavior: Theory and research in Administration. New York: Macmillan.
- DuBrin, J. Andrew. (1998). Leadership Research Findings, Practice, and Skills. New York: Houghton Mifflin Company
- Daft, Richard L. (1999). Leadership Theory and Practice. Florida: Dryden Press.
- Barnard, C.I. (1968). **Organization and management**. Massachusetts: Harvard University.
- Griffiths, D.E. (1956). Human relations in school administration. New York: Appleton-Century-Crofts.
- Finkelstein, S. &Hambick, D.C.. (1996). Strategic Leadership: Top executive and Their effects on organizations. St.Paul, MN: West Publishing.