

# ชื่อเสียงในการเป็นภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม

## Reputation for Ethical Leadership

ดวงพร อาทิลป์  
Duangporn Arbhasil

### บทคัดย่อ

การศึกษานี้มุ่งประเด็นไปที่ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมในแง่การมีองค์ประกอบที่สนับสนุนหรือสอดคล้องกับการมี “ชื่อเสียงในการเป็นภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม” หรือไม่ เพียงใด โดยมีทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมที่ศึกษารวม 5 ทฤษฎี ประกอบด้วย ทฤษฎีภาวะผู้นำแท้จริง ทฤษฎีภาวะผู้นำทางจริยธรรม ทฤษฎีภาวะผู้นำทางจิตวิญญาณ ทฤษฎีภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ และ ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงการเปลี่ยนแปลง สำหรับ “ชื่อเสียงในการเป็นภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม” ในการศึกษาหมายถึง การที่ผู้อื่นรับรู้ว่าเป็นทั้ง “บุคคลที่มีจริยธรรม” คือมีคุณลักษณะ พฤติกรรมและการตัดสินใจในเชิงจริยธรรม และเป็น “ผู้บริหารที่มีจริยธรรม” คือมีพฤติกรรมที่เป็นแบบอย่างและสื่อให้บุคคลอื่นทราบถึงจริยธรรมของตน ถ้าผู้นำเป็น “บุคคลที่มีจริยธรรม” และเป็น “ผู้บริหารที่มีจริยธรรม” ในระดับสูง ก็จะมี “ชื่อเสียงในการเป็นภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม” สูงด้วย จากการวิเคราะห์สังเคราะห์ เปรียบเทียบทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมกับ “ชื่อเสียงในการเป็นภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม” ซึ่งใช้เป็นแกนสำหรับเปรียบเทียบ พบว่า ทฤษฎีภาวะผู้นำทางจริยธรรม มีองค์ประกอบที่เน้นทั้งเสาหลักด้าน “บุคคลที่มีจริยธรรม” และด้าน “ผู้บริหารที่มีจริยธรรม” ผู้นำตามทฤษฎีดังกล่าวจึงน่าจะมี “ชื่อเสียงในการเป็นภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม” สูงกว่าผู้นำตามทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมอื่น นอกจากนี้ยังพบว่า ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมเกือบทั้งหมดมีองค์ประกอบที่เน้นไปทางเสาหลักด้าน “ผู้บริหารที่มีจริยธรรม” นั่นคือให้ความสำคัญกับพฤติกรรมที่ผู้นำเป็นแบบอย่างและสื่อถึงจริยธรรมมากกว่าการเป็น “บุคคลที่มีจริยธรรม” ดังนั้น ผู้นำจึงอาจจะมีชื่อเสียงเป็น “ผู้นำที่ดีสองหน้า” ซึ่งหมายถึง ผู้นำที่สื่อถึงจริยธรรมสูงแต่เป็นบุคคลที่มีจริยธรรมต่ำ หรือเป็น “ผู้นำที่เป็นกลางต่อจริยธรรม” ซึ่งหมายถึงผู้นำที่สื่อถึงจริยธรรมน้อย ไม่ว่าจะ เป็นบุคคลที่มีจริยธรรมสูงหรือต่ำก็ตาม ข้อเสนอแนะเพื่อเพิ่ม “ชื่อเสียงในการเป็นภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม” ของทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม โดยภาพรวมเป็นการกำหนดค่านิยมทางจริยธรรมของผู้นำให้ชัดเจน และผู้นำมีพฤติกรรมที่สะท้อนถึงค่านิยมดังกล่าวซึ่งต้องได้มาตรฐานทางจริยธรรม

**คำสำคัญ:** ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม ชื่อเสียง บุคคลที่มีจริยธรรม ผู้บริหารที่มีจริยธรรม

### Abstract

The focus of this study is the investigation of moral leadership theories to detect whether their components can support the “reputation for ethical leadership.” Five moral leadership theories in this study include: *authentic leadership theory*, *ethical leadership theory*, *spiritual leadership theory*, *servant Leadership theory*, and *transformational leadership theory*. The “reputation for ethical leadership” in this study is meant to comprise a “moral person” pillar and a “moral manager” pillar. The former pillar denotes the person having

มหาวิทยาลัยรังสิต  
Rangsit University  
E-mail: duangporn\_1@yahoo.com

moral traits, moral behaviors and moral decisions whereas the latter pillar indicates the person being an ethical role model and communicating this to others in the organization. Those who are high in these two pillars will have high “reputation for ethical leadership.” The analysis and synthesis of five moral theories in comparison with the basis of “reputation for ethical leadership” shows that the *ethical leadership theory* emphasizes both pillars and leaders from this theory should have higher “reputation for ethical leadership” than leaders from other moral leadership theories. In addition, most of moral leadership theories are found to emphasize more on “moral manager” than on “moral person” pillar and leaders according to these theories may hence be reputed either as “hypocritical” or “ethically neutral.” The hypocritical leaders are high in “moral manager” and low in “moral person” pillar whereas the ethically neutral leaders are low in “moral manager” pillar regardless of their “moral person” aspects. In order to increase the “reputation for ethical leadership,” the moral values of leadership need to be clearly specified and the leaders behave in accord with the moral values that meet acceptable ethical standards.

**Keywords:** Ethical Leadership, Reputation, Moral Person, Moral Manager

## บทนำ

ภาวะผู้นำ (leadership) เป็นปัจจัยหนึ่งที่มีความสำคัญยิ่งต่อหน่วยงานหรือองค์กร ทั้งนี้เพราะผู้นำเป็นผู้ที่มีอิทธิพลต่อผู้ตาม โดยผู้ตามจะเรียนรู้และเลียนแบบทัศนคติ ค่านิยมและพฤติกรรมของผู้นำ อันสอดคล้องกับแนวคิดของ ทฤษฎีการเรียนรู้ทางสังคม (social learning theory) ของ Bandura (1977) ซึ่งเชื่อว่าการเรียนรู้ของมนุษย์เป็นกระบวนการคิดและตัดสินใจจากการสังเกตพฤติกรรมและผลลัพธ์ของพฤติกรรมผู้อื่น (observational learning or modeling) ในวงการวิชาการที่ศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำพบว่า “ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม” (ethical leadership) เป็นหัวข้อหนึ่งที่มีความสนใจเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง โดยเฉพาะตั้งแต่ช่วงทศวรรษ 2000 ทั้งนี้เพราะในบริบทของหลายสังคม ผู้นำที่ไม่มีภาวะเชิงจริยธรรมซึ่งก่อให้เกิดผลกระทบในทางลบ ทั้งต่อหน่วยงาน องค์กร สังคม หรือประเทศชาติ ตัวอย่างผู้นำระดับประเทศที่ขาดจริยธรรม อาทิ อดีตประธานาธิบดีฟิลิปปินส์ท่านหนึ่ง ถูกตัดสินจำคุกฐานฉ้อฉล อดีตประธานาธิบดีไต้หวันท่านหนึ่ง ถูกจำคุกฐานคอร์รัปชัน หรือตัวอย่างผู้นำระดับบริษัทที่ปรากฏใน 10 อันดับเรื่องอื้อฉาวสุดทางบัญชีจากเว็บไซต์ของ Accounting-Degree.Org ได้แก่ อดีตประธานเจ้าหน้าที่บริหารแห่งบริษัทเอ็นรอน ซึ่งได้ทำการปิดบังภาระหนี้มหาศาลของบริษัทเอาไว้นอกงบการเงิน ทำให้บริษัทซึ่งเป็นบริษัทขนาดใหญ่ของสหรัฐอเมริกาและทำธุรกิจเกี่ยวกับพลังงาน สินค้าโภคภัณฑ์และบริการ ล้มละลายในปี ค.ศ. 2001 สร้างความเสียหายในวงกว้างต่อผู้ถือหุ้นเป็นจำนวนถึง 74 พันล้านดอลลาร์สหรัฐฯ รวมถึงพนักงานหลายพันคนต้องออกจากงาน

และผู้บริหารดังกล่าวถูกตัดสินจำคุก อีกตัวอย่างคืออดีตประธานเจ้าหน้าที่บริหารแห่งบริษัทเวิลด์คอมซึ่งทำธุรกิจสื่อสารโทรคมนาคม ได้สร้างตัวเลขปลอมของบัญชีรายได้และสินทรัพย์ จนบริษัทล้มละลายในปี ค.ศ. 2002 นำไปสู่การสูญเสียของนักลงทุนเป็นจำนวนถึง 180 พันล้านดอลลาร์สหรัฐฯ และพนักงานต้องออกจากงานหลายหมื่นคน ส่วนผู้บริหารรายดังกล่าวถูกตัดสินจำคุกฐานสมรู้ร่วมคิด ฉ้อโกง เป็นต้น นักวิชาการได้นำเสนอทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม (ethical/moral leadership theories) หลายทฤษฎีด้วยกัน อาทิ *ทฤษฎีภาวะผู้นำแท้จริง* (authentic leadership theory) *ทฤษฎีภาวะผู้นำทางจริยธรรม* (ethical leadership theory) *ทฤษฎีภาวะผู้นำทางจิตวิญญาณ* (spiritual leadership theory) และ *ทฤษฎีภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้* (servant leadership theory) ทฤษฎีเหล่านี้ถูกจัดอยู่ในกลุ่มเดียวกัน คือเป็นทฤษฎีที่เกิดขึ้นใหม่ (emerging theories) และต่างก็ให้ความสำคัญกับพฤติกรรมที่ไม่เห็นแก่ตน (altruistic behaviors) ของผู้นำ เช่นเดียวกัน (Dinh, Lord, Gardner, Meuser, Liden, & Jinya, 2014) นอกจากทฤษฎีดังกล่าวแล้ว ยังมี*ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงการเปลี่ยนแปลง* (transformational leadership theory) ซึ่งก็มีจุดเริ่มต้นจากจริยธรรมของผู้นำ (Johnson, 2015) เช่นกัน โดยทฤษฎีนี้ถูกจัดอยู่ในกลุ่มทฤษฎีที่อยู่ตัวแล้ว (established theories) (Dinh et al., 2014)

ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมอาจแบ่งออกเป็น 2 ส่วน คือ ส่วนที่เป็นตัวตนของผู้นำเอง และส่วนที่ผู้นำแสดงออกหรือสื่อให้ผู้อื่นรับรู้ ทั้งนี้ ผู้นำอาจคิดว่าตนเองมีจริยธรรม แต่ตราบไตที่ผู้นำไม่ได้แสดงออกหรือสื่อให้ผู้อื่นเห็น ผู้อื่นจะ

ไม่สามารถทราบถึงจริยธรรมของผู้นำได้ กลุ่มนักวิชาการที่พยายามอธิบายภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมในลักษณะดังกล่าว มีอาทิ Treviño, Hartman, และ Brown (2000) ซึ่งให้ความสำคัญกับ “ชื่อเสียงในการเป็นภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม” (reputation for ethical leadership) โดยนำเสนอว่าชื่อเสียงในการเป็นภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม” ขึ้นอยู่กับทัศนคติของผู้อื่นที่มีต่อผู้นำว่าเป็น “บุคคลที่มีจริยธรรม” รวมทั้งทัศนคติว่าเป็น “ผู้บริหารที่มีจริยธรรม” ตามแนวคิดนี้ ถ้าผู้นำเป็น “บุคคลที่มีจริยธรรม” สูงและเป็น “ผู้บริหารที่มีจริยธรรม” สูงด้วย จึงจะมี “ชื่อเสียงในการเป็นภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม” สูง Treviño และคณะ (2000) ได้อ้างถึงแนวคิดทำนองเดียวกันของ Chester Barnard นักบริหารชาวอเมริกันผู้เขียนหนังสือเกี่ยวกับหน้าที่ของผู้บริหารในปี ค.ศ. 1938 หนังสือดังกล่าวซึ่งกลายเป็นหนังสือที่มีอิทธิพลทางความคิดต่อแนวคิดและทฤษฎีด้านการบริหารจัดการองค์การในเวลาต่อมา มีส่วนที่กล่าวถึงความรับผิดชอบของผู้บริหารในแง่การปฏิบัติตนให้สอดคล้องกับ “หลักการจริยธรรมที่ซับซ้อน” และสร้าง “หลักการจริยธรรมสำหรับผู้อื่น” (Barnard, 1968) ทั้งนี้ ความรับผิดชอบประการแรกสอดคล้องกับการที่บุคคลมีคุณลักษณะทางจริยธรรม ขณะที่ความรับผิดชอบประการหลังสอดคล้องกับการที่ผู้บริหารสื่อถึงจริยธรรมต่อผู้อื่น

ชื่อเสียงในการมีภาวะผู้นำ (รวมทั้งชื่อเสียงผู้นำ) มีความสำคัญต่อผู้ตาม ต่อองค์กรและต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในแง่ความสำคัญชื่อเสียงดังกล่าวต่อผู้ตามและต่อองค์กร นักวิชาการ อาทิ Neves และ Story (2015) พบว่า ภาวะผู้นำทางจริยธรรมและชื่อเสียงผู้นำในแง่มีความสามารถสูง มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความทุ่มเทของพนักงานในองค์กร และมีผลสืบเนื่องไปถึงการลดลงของพฤติกรรมเชิงลบของพนักงานที่มีต่อองค์กร ในแง่ความสำคัญชื่อเสียงผู้นำต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย นักวิชาการ อาทิ Ogunfowora (2014) พบว่าผู้หางานจะเลือกสมัครงานในองค์กรที่มีข้อมูลว่าผู้บริหารสูงสุดมีจริยธรรมมากกว่าจะสมัครงานในองค์กรที่ไม่มีข้อมูลด้านจริยธรรมของผู้บริหารสูงสุดหรือข้อมูลด้านจริยธรรมของผู้บริหารสูงสุดยังมีข้อเคลือบแคลง กล่าวอีกนัยหนึ่ง ชื่อเสียงในการเป็นภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมมีผลกระทบต่อผู้ที่ยอยู่นอกองค์กรด้วย

ถึงแม้ชื่อเสียงในการเป็นภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมจะมีความสำคัญต่อผู้ตาม ต่อองค์กรและต่อผู้เกี่ยวข้อง แต่การศึกษาในเรื่องนี้ยังมีอยู่น้อยและเท่าที่ได้ค้นคว้าข้อมูล ยังไม่มีการศึกษาเชื่อมโยงระหว่างชื่อเสียงในการเป็นภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมกับทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมซึ่งเป็นทฤษฎีที่

เกิดใหม่และมีอยู่หลายทฤษฎีด้วยกัน การศึกษาที่ผ่านมา อาทิ งานของ Brown และ Treviño (2006) แม้จะมีการเปรียบเทียบความคล้ายคลึงและความแตกต่างระหว่างทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมบางทฤษฎี โดยใช้ทฤษฎีภาวะผู้นำทางจริยธรรมเป็นแกน แต่ก็ไม่ได้ศึกษาในประเด็น “ชื่อเสียงในการเป็นภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม” ดังนั้น การศึกษาครั้งนี้มุ่งไปที่ประเด็นว่าทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมที่ต่างนำเสนอองค์ประกอบต่างๆ ของภาวะผู้นำ มีความสอดคล้องกับแกนในการเปรียบเทียบคือ “ชื่อเสียงในการเป็นภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม” หรือไม่ เพียงใด ทั้งนี้เพื่อประโยชน์ในการเพิ่มความเข้าใจในความคล้ายคลึงและความแตกต่างของทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมต่างๆ ในแง่การสร้าง “ชื่อเสียงในการเป็นภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม” และจะยังสามารถเสนอแนะเพื่อเพิ่มชื่อเสียงในการเป็นภาวะผู้นำในเชิงจริยธรรมให้กับทฤษฎีดังกล่าว อนึ่ง ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมที่อยู่ในขอบเขตการศึกษาประกอบด้วย 5 ทฤษฎีคือ *ทฤษฎีภาวะผู้นำแท้จริง* *ทฤษฎีภาวะผู้นำทางจริยธรรม* *ทฤษฎีภาวะผู้นำทางจิตวิญญาณ* *ทฤษฎีภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้* และ *ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงการเปลี่ยนแปลง*

### ความหมายและองค์ประกอบของภาวะผู้นำ

“ภาวะผู้นำ” ตามความหมายจากเว็บไซต์ของ Oxford Dictionaries คือ “การนำกลุ่มคนหรือองค์กร หรือความสามารถในการกระทำดังกล่าว” และยังหมายถึง “สถานะหรือตำแหน่งของการเป็นผู้นำ ผู้นำองค์กร ผู้นำประเทศ และอื่นๆ” สำหรับความหมายของ “ภาวะผู้นำ” ในวงการศึกษา มีอยู่หลายความหมาย อาทิ หมายถึง “กระบวนการแห่งอิทธิพลระหว่างผู้นำและผู้ซึ่งเป็นผู้ตาม” (Hollander, 1978) “การใช้อิทธิพลในบริบทแบบกลุ่ม” (Bass, 1990) “ส่วนของการบริหารที่เกี่ยวข้องกับการปกครองผู้อื่น” และ “การแลกเปลี่ยนที่เกิดขึ้นต่อเนื่องระหว่างบุคคลที่อยู่ในตำแหน่งแห่งอำนาจกับสังคมแวดล้อม” (Fiedler, 1996) ในการศึกษาครั้งนี้ นักวิชาการยังให้ความหมายของ “ภาวะผู้นำ” โดยให้ความแตกต่างระหว่างการนำและการตาม โดยผู้นำใช้อิทธิพลในระดับที่สูงกว่าและมีความรับผิดชอบที่มากกว่าต่อทิศทางทั้งหมดของกลุ่ม ขณะที่ผู้ตามเกี่ยวข้องในการดำเนินการตามแผนและการทำงานมากกว่า (Johnson, 2015) กล่าวโดยสรุป ภาวะผู้นำมีองค์ประกอบคือ มีผู้นำและ (กลุ่ม) ผู้ตาม รวมทั้งอิทธิพลที่ผู้นำมีต่อผู้ตาม

## องค์ประกอบของทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม

Dinh และคณะ (2014) ซึ่งทำการทบทวนทฤษฎีภาวะผู้นำจากวารสารวิชาการชั้นนำตั้งแต่ ค.ศ. 2000 ได้แบ่งประเภททฤษฎีภาวะผู้นำเป็นทฤษฎีที่อยู่ตัวแล้ว และทฤษฎีที่เพิ่งออกมาใหม่ ทฤษฎีประเภทที่จัดว่า “อยู่ตัว” แล้วมีอาทิ ทฤษฎีคุณลักษณะ (trait theories) ทฤษฎีบารมีใหม่ (neo-charismatic theories) ส่วนทฤษฎีประเภทที่เพิ่งออกมาใหม่มีอาทิ ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม และภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ (strategic leadership) เป็นต้น

ภาวะผู้นำจากทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องที่ใช้ในการศึกษาค้นคว้านี้มีหลายรูปแบบ ประกอบด้วย ภาวะผู้นำแท้จริง ภาวะผู้นำทางจริยธรรม ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ ภาวะผู้นำทางจิตวิญญาณ และภาวะผู้นำเชิงการเปลี่ยนแปลง สำหรับลักษณะและองค์ประกอบของภาวะผู้นำดังกล่าวสามารถกล่าวถึงพอสังเขปได้ดังนี้

**ภาวะผู้นำแท้จริง (authentic leadership)** ผู้นำแท้จริงมีลักษณะคือ ตระหนักรู้ในความคิดและความประพฤติของตนเองและแสดงออกถึงตัวตนที่แท้จริงต่อผู้อื่น Avolio และ Gardner (2005) กล่าวว่า “ความแท้จริง” (authenticity) เป็นตัวแปรนามธรรมพื้นฐาน (root construct) ซึ่งเป็นพื้นฐานขององค์ประกอบรูปแบบต่างๆ ของภาวะผู้นำเชิงบวก ทั้งนี้ ภาวะผู้นำแท้จริงมีองค์ประกอบสำคัญทางจริยธรรม และจุดเริ่มต้นของทฤษฎีภาวะผู้นำแท้จริงคือ จริยศาสตร์ (ethics) และการมีภาวะผู้นำแท้จริงยังนำไปสู่ผลประกอบการขององค์กรที่ยั่งยืนและมีจริยธรรมอีกด้วย

ภาวะผู้นำแท้จริงมีองค์ประกอบ 4 ประการ (Walumbwa, Avolio, Gardner, Wernsing, & Peterson, 2008) คือ (1) *การตระหนักรู้ตัวตน (self-awareness)* หมายถึง การมีสัมปชัญญะและความเชื่อในจุดมุ่งหมาย ความประสงค์ ความรู้สึก และแนวคิดเกี่ยวกับตนเอง ทั้งนี้ บุคคลที่ตระหนักรู้ตัวตนจะทราบถึงจุดแข็ง จุดอ่อน คุณลักษณะส่วนตัว (personal traits) รูปแบบทางอารมณ์ และสามารถใช้ความรู้ดังกล่าวเมื่อต้องติดต่อสัมพันธ์กับผู้อื่นและสถานการณ์อื่นและสถานการณ์แวดล้อม (2) *การประมวลผลที่สมดุล (balanced processing)* หมายถึง การดำรงความเป็นกลางเมื่อได้รับข้อมูล โดยผู้นำแท้จริงจะประมวลผลข้อมูลเชิงบวกและลบในรูปแบบที่สมดุล (3) *แนวคิดจริยธรรมภายใน (internalized moral perspective)* หมายถึง การควบคุมพฤติกรรมตามมาตรฐานภายในและค่านิยมของตนเองไม่ใช่ตามที่ผู้อื่นกล่าว และ (4) *ความโปร่งใสในความสัมพันธ์ (relational transparency)* หมายถึง การแสดงตัวตนที่แท้จริงต่อผู้อื่น ตลอดจนแสดงออกถึงความคิด

และความรู้สึกที่แท้จริงอย่างเหมาะสมกับสถานการณ์ เพื่อสร้างความใกล้ชิดกับและความไว้วางใจจากผู้อื่นและกระตุ้นให้ผู้อื่นทำตาม

**ภาวะผู้นำทางจริยธรรม (ethical Leadership)** อาจแบ่งได้เป็นผู้นำที่แสดงพฤติกรรมที่มีจริยธรรม และผู้นำที่มีคุณธรรม (virtue) หรือมีค่านิยมทางจริยธรรม ในการนี้ Brown, Treviño, และ Harrison (2005) ให้คำจำกัดความภาวะผู้นำทางจริยธรรมที่แสดงออกด้วยพฤติกรรมว่าเป็น “การแสดงออกของพฤติกรรมที่เหมาะสมตามที่ควรจะเป็น ผ่านทางพฤติกรรมส่วนบุคคลและความสัมพันธ์กับบุคคลอื่น และการเพิ่มพฤติกรรมดังกล่าวต่อผู้ตาม ผ่านการสื่อสารแบบสองทาง การกระตุ้น และการตัดสินใจ” นอกจากนี้ Kanungo (2001) ให้คำจำกัดความภาวะผู้นำทางจริยธรรมว่า “เพื่อที่จะเป็นผู้นำที่มีจริยธรรม ผู้นำต้องมีการกระทำดีงามหรือพฤติกรรมที่เป็นประโยชน์ต่อผู้อื่น และเว้นจากการกระทำชั่ว หรือพฤติกรรมที่เป็นอันตรายต่อผู้อื่น” ส่วนนักวิชาการที่กล่าวถึงผู้นำที่มีทัศนคติที่ดีงาม หรือมีความคิดทางจริยธรรมนอกเหนือจากพฤติกรรมที่ดีงาม มีอาทิ Khuntia และ Suar (2004) ซึ่งกล่าวว่า ผู้นำทางจริยธรรมจะนำหลักการทางจริยธรรมใส่เข้าไปในความคิด ค่านิยม และพฤติกรรม

**ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ (servant Leadership)** คำว่า “ผู้นำที่เป็นผู้รับใช้” (servant leader) ถูกนำมาใช้โดย Robert Greenleaf ในช่วงทศวรรษ 1970 เพื่ออธิบายถึงตัวแบบ (model) ภาวะผู้นำที่ให้ความสำคัญกับผู้ตามก่อนสิ่งอื่น ข้อเสนอพื้นฐานเพื่อสนับสนุนสมมติฐาน (basic premise) ของภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้คือ ผู้นำควรให้ความสำคัญกับความต้องการของผู้ตามก่อนความต้องการของตนเอง ทั้งนี้ แนวคิดเกี่ยวกับลักษณะหลักของภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้สรุปได้เป็น 5 ประการคือ (Johnson, 2015) (1) *การเป็นผู้ดูแล (stewardship)* ผู้นำแบบผู้รับใช้ทำหน้าที่เป็นตัวแทน (agent) ของผู้ตาม โดยผู้ตามมอบความไว้วางใจผู้นำให้ทำหน้าที่พิเศษและให้โอกาสการทำหน้าที่ดังกล่าวในเวลาจำกัด และผู้นำเป็นผู้ดูแลให้บรรลุเป้าหมายด้วยความร่วมมือและการชักจูงผู้ตามมากกว่าการบังคับและการควบคุมผู้ตาม (2) *พันธะ (obligation)* ผู้นำแบบผู้รับใช้ทำตามพันธะและความรับผิดชอบอย่างเต็มที่ (3) *พันธมิตร (partnership)* ผู้นำแบบผู้รับใช้เห็นผู้ตามเสมือนกับพันธมิตรผู้ร่วมมือ แทนที่จะเป็นลูกน้อง โดยผู้นำมุ่งให้เกิดความยุติธรรมในการกระจายอำนาจและรางวัลให้กับผู้ตาม (4) *การเยียวยาทางจิตใจ (emotional healing)* ผู้นำแบบผู้รับใช้สร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อการแบ่งปันความรู้สึกและเรื่องราวส่วนตัวตลอดจนเรื่องเกี่ยวกับงาน และ (5) *เป้าหมายที่มี*



คุณค่า (elevating purpose) ผู้นำแบบผู้รับใช้ปฏิบัติภารกิจ และสนองแนวคิดที่มีคุณค่า กล่าวคือ ผู้นำมุ่งปฏิบัติภารกิจ เพื่อบรรลุเป้าหมายที่มีจริยธรรม และมีบทบาทในกระบวนการปฏิบัติงานที่สร้างคุณค่าของงานต่อผู้นำและผู้ตาม

**ภาวะผู้นำทางจิตวิญญาณ** (spiritual leadership) Fry (2003) ให้ความหมายภาวะผู้นำทางจิตวิญญาณว่า “ประกอบด้วยค่านิยม ทศนคติ และพฤติกรรมที่จำเป็นต่อการกระตุ้นภายในตนเองและผู้อื่นเพื่อให้รู้สึกถึงการอยู่รอดของจิตวิญญาณ โดยผ่านการทำงานที่มีความหมายและสมาชิกภาพ” คำจำกัดความดังกล่าวประกอบด้วย (1) การที่ผู้นำสร้างวิสัยทัศน์ให้สมาชิกองค์กรรู้สึกทำงานอาชีพสร้างความหมายและความแตกต่างให้กับชีวิต และ (2) การที่ผู้นำสร้างวัฒนธรรมองค์กร/สังคม บนพื้นฐานของความรักที่ไม่เห็นแก่ตน (altruistic love) โดยผู้นำและผู้ตามมีความห่วงใยและความชื่นชมตนเองและผู้อื่น ก่อให้เกิดความรู้สึกของสมาชิกภาพ ในการนี้ Fry (2003) เสนอว่า วงจรของแรงจูงใจภายใน (intrinsic motivation) ของผู้นำขึ้นกับวิสัยทัศน์ ความรักที่ไม่เห็นแก่ตน ความหวัง ตลอดจนศรัทธาของผู้นำ โดยมีผลทำให้ผู้ตามเพิ่มความรู้สึกของการทำงานที่มีความหมายต่อชีวิต และความเป็นสมาชิกภาพ ซึ่งจะมีผลลัพธ์ต่อเนื่องเชิงบวกกับองค์กร อาทิ มีผลต่อการเพิ่มประสิทธิภาพในการผลิตและการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

**ภาวะผู้นำเชิงการเปลี่ยนแปลง** (transformational leadership) ผู้นำเชิงการเปลี่ยนแปลงมีลักษณะประกอบด้วย 4 ประการ (Bass & Riggio, 2006) คือ (1) อิทธิพลด้านเป็นเลิศ (idealized influence) ผู้นำเชิงการเปลี่ยนแปลงเป็นต้นแบบด้านพฤติกรรมให้กับผู้ตามซึ่งชื่นชมให้ความนับถือ และไว้วางใจ ผู้นำโดยผู้นำเชิงการเปลี่ยนแปลงให้ความสำคัญกับความต้องการของผู้ตามมากกว่าของตนเอง และมีพฤติกรรมที่สอดคล้องกับค่านิยมและหลักการของกลุ่ม (2) แรงจูงใจที่บันดาลใจ (inspirational motivation) ผู้นำเชิงการเปลี่ยนแปลงกระตุ้นหรือจูงใจผู้ตามด้วยการมอบหมายงานที่มีความหมายและมีความท้าทาย โดยผู้นำปลุกเร้าจิตวิญญาณของกลุ่มผู้นำมีความกระตือรือร้น มองโลกในแง่ดี และช่วยผู้ตามให้สร้างวิสัยทัศน์ที่พึงประสงค์สำหรับอนาคต (3) การกระตุ้นทางปัญญา (intellectual stimulation) ผู้นำเชิงการเปลี่ยนแปลงกระตุ้นให้เกิดนวัตกรรม และการสร้างสรรค์ ในหมู่ผู้ตามโดยสนับสนุนให้ผู้ตามตั้งคำถามต่อข้อสมมติฐาน พิจารณาสถานการณ์ตลอดจนปัญหาจากมุมมองหรือแนวคิดใหม่ ทั้งนี้ ผู้นำเชิงการเปลี่ยนแปลงไม่วิจารณ์ความผิดพลาดแต่จะเรียกช่องทางแก้ปัญหากจากผู้ตาม (4) การคำนึงถึงเอกลักษณ์บุคคล

(individualized consideration) ผู้นำเชิงการเปลี่ยนแปลงทำตนเป็นผู้ฝึก (coach) หรือพี่เลี้ยง (mentor) ให้กับผู้ตามเป็นรายบุคคล เพื่อให้เกิดการพัฒนาโดยพิจารณาความต้องการและความปรารถนาของผู้ตามดังกล่าว ตลอดจนสร้างโอกาสแห่งการเรียนรู้และบรรยากาศที่เอื้อต่อการพัฒนา

### ข้อเสียในการเป็นภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม

ผู้นำจะมีข้อเสียเชิงจริยธรรมหรือไม่ขึ้นอยู่กับว่าผู้อื่นรับรู้ (perceive) หรือมีทรรศนะ (view) ต่อผู้นำในลักษณะใด Treviño และคณะ (2000) เสนอว่า ข้อเสียในการเป็นภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม ขึ้นอยู่กับเสาหลัก 2 เสา คือทศนคติของผู้อื่นที่มีต่อผู้นำว่าเป็นบุคคลที่มีจริยธรรม (moral person) และทศนคติว่าเป็นผู้บริหารที่มีจริยธรรม (moral manager) โดยผู้นำที่ถูกมองว่าเป็นบุคคลที่มีจริยธรรมจะมีคุณลักษณะ อาทิ มีความซื่อสัตย์ ซื่อตรง ยึดมั่นในความถูกต้อง (integrity) ส่วนผู้นำที่ถูกมองว่าเป็นบุคคลที่มีจริยธรรม เป็นผู้ที่สื่อถึงจริยธรรมให้ผู้ตามสนใจและมีอิทธิพลต่อทศนคติและพฤติกรรมของผู้ตาม Treviño และคณะ (2000) เสนอว่า **บุคคลที่มีจริยธรรม + ผู้บริหารที่มีจริยธรรม = ข้อเสียในการเป็นภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม** และยังกล่าวว่า ข้อเสียในการเป็นภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมมีความสำคัญโดยเฉพาะในองค์กรขนาดใหญ่ ซึ่งพนักงานส่วนมากไม่ได้เกี่ยวข้องกับผู้บริหารระดับสูง การที่ผู้บริหารคิดว่าตนเป็นคนดี อาทิ ซื่อสัตย์ เป็นห่วงเป็นใย และยุติธรรมต่อผู้อื่นนั้น ผู้บริหารไม่ควรจะมีสมมติฐานว่าผู้อื่นจะมองผู้บริหารเช่นนั้น ผู้บริหารหรือผู้นำที่ไม่ได้แสดงออกถึงพฤติกรรมและค่านิยมทางจริยธรรมให้เห็นเด่นชัดมักจะถูกจัดเป็นพวก “เป็นกลาง” ทางจริยธรรม (ethically neutral)

Treviño และคณะ (2000) อธิบายว่า เสาหลักประการแรกของข้อเสียในการเป็นภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมคือ เป็น**บุคคลที่มีจริยธรรม** ทั้งนี้ ผู้นำจะถูกมองด้วยคุณสมบัติส่วนบุคคล 3 ประการ คือ (1) คุณลักษณะส่วนบุคคล (individual traits) (2) พฤติกรรม และ (3) การตัดสินใจ ในการนี้ บุคคลที่มีจริยธรรมมักมีคุณลักษณะส่วนบุคคลคือ มีความซื่อตรง ยึดมั่นในความถูกต้อง ซื่อสัตย์ ไว้วางใจได้ บุคคลที่มีจริยธรรมมีพฤติกรรมที่ต้องคือ แสดงความห่วงใยผู้อื่น ปฏิบัติต่อบุคคลอื่นด้วยการให้เกียรติและความนับถือ เป็นผู้ที่เปิดเผยบุคคลอื่นเข้าถึงได้และรับฟังผู้อื่น ตลอดจนแสดงถึงจริยธรรมในชีวิตส่วนตัวของตนเอง บุคคลที่มีจริยธรรมมีการตัดสินใจบนหลักการทางจริยธรรมคือ ยึดมั่นต่อค่านิยม มีความยุติธรรม มีความห่วงใยต่อสังคม และทำตามกฎการตัดสินใจทางจริยธรรม อย่างไรก็ตาม การที่ผู้นำมีข้อเสียว่าเป็นบุคคลที่

มีจริยธรรม ไม่ได้หมายความว่าผู้ตามจะมีจริยธรรมหรือเข้าใจในจริยธรรม ซึ่งผู้นำจำเป็นต้องทำการบริหารจริยธรรม (moral managing) นั่นคือ ผู้นำต้องสื่อสารเกี่ยวกับจริยธรรมให้กับบุคคลที่เหลือน้องค์กรรับทราบ

เสาหลักประการที่สองของชื่อเสียงในการเป็นภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมคือ เป็นผู้บริหารที่มีจริยธรรม ทั้งนี้ ผู้บริหารตระหนักถึงความสำคัญที่จะสื่อสารเกี่ยวกับจริยธรรมและค่านิยมให้กับบุคลากรในองค์กร โดยวิธีการของผู้บริหารประกอบด้วย การปฏิบัติเป็นแบบอย่าง การให้รางวัลกับบุคคลที่มีพฤติกรรมสอดคล้องกับค่านิยมทางจริยธรรม การกำหนดกฎระเบียบทางวินัยและจัดการกับผู้ละเมิดกฎทุกระดับ ตลอดจนการสื่อสารต่อเนื่องเกี่ยวกับจริยธรรมและค่านิยมกับบุคลากร

Treviño, Brown, และ Hartman (2003) ได้ศึกษาเชิงประจักษ์เกี่ยวกับชื่อเสียงในการเป็นภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม โดยศึกษาทัศนคติของบุคคลที่มีต่อภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม ด้วยวิธีการสัมภาษณ์เจ้าหน้าที่จริยธรรมและผู้บริหารอาวุโส ผลการศึกษาพบว่าภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมนั้นไม่เพียงแต่ครอบคลุมคุณลักษณะเช่น ความซื่อตรง และความสามารถสร้างแรงบันดาลใจจากค่านิยม แต่ยังครอบคลุมการสื่อสารและระบบรางวัลเพื่อชักนำพฤติกรรมที่มีจริยธรรม ดังนั้น เพื่อที่บุคคลอื่นจะมองว่าผู้บริหารมีจริยธรรม ผู้บริหารควรจะต้องแสดงพฤติกรรมที่เด่นชัดทางสังคมเพื่อความโดดเด่นในฐานะผู้นำที่มีจริยธรรม มิฉะนั้นอาจถูกมองว่าเป็นผู้นำที่ “เป็นกลาง” ทางจริยธรรม ซึ่ง Treviño, Brown, และ Hartman (2003) ให้คำจำกัดความว่าหมายถึง ผู้นำที่ยึดตนเองเป็นศูนย์กลาง ไม่มีความตระหนักต่อจริยธรรม และส่วนใหญ่ใส่ใจแต่ตนเองและกำไรหรือขาดทุนของบริษัทมากกว่าจะใส่ใจผู้อื่น ทั้งนี้ ความหมายดังกล่าวแสดงถึงทัศนคติเชิงลบต่อผู้นำที่จัดว่า “เป็นกลาง” ทางจริยธรรม

นอกจากนั้น ยังมีการศึกษาเชิงประจักษ์อื่นที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำและชื่อเสียงของผู้นำ อาทิ การศึกษาของ Neves และ Story (2015) ซึ่งพบว่าแม้ว่าภาวะผู้นำทางจริยธรรมและชื่อเสียงผู้นำในแง่มีความสามารถสูง (reputation for high performance) มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความทุ่มเทของพนักงานในองค์กร และมีผลสืบเนื่องไปถึงการลดลงของพฤติกรรมเชิงลบของพนักงานที่มีต่อองค์กร แต่ผู้นำที่ไม่ได้ถูกมองว่าเป็นผู้นำทางจริยธรรม ไม่ว่าจะไม่มีชื่อเสียงในแง่ความสามารถสูงหรือไม่ก็ตาม ส่งผลให้พนักงานแสดงถึงความทุ่มเทให้องค์กรในระดับต่ำสุด กล่าวอีกนัยหนึ่ง การที่ผู้นำถูกมองว่ามีจริยธรรม เป็นเงื่อนไขที่จำเป็น (แม้จะไม่ใช่เงื่อนไขที่เพียงพอ) สำหรับการที่พนักงานจะแสดงความทุ่มเทให้กับองค์กร อนึ่ง

Laird, Perryman, Hochwater, Ferris, และ Zinko (2009) ยังชี้ว่าชื่อเสียงส่วนตัวของผู้นำเป็นสิ่งสำคัญ เพราะส่งผลให้ผู้อื่นเกิดความเชื่อถือต่อพฤติกรรมในอนาคตและความสามารถของผู้นำในการที่จะบริหารความต้องการของบุคลากรในองค์กร

การศึกษาเกี่ยวกับชื่อเสียงในการเป็นภาวะผู้นำที่กล่าวถึงข้างต้น แสดงให้เห็นถึงความสำคัญของทัศนคติของผู้ที่เกี่ยวข้องต่อชื่อเสียงในการเป็นภาวะผู้นำ และผลกระทบของทัศนคติดังกล่าวต่อผู้เกี่ยวข้องหรือต่อองค์กร ทั้งนี้ ผู้นำที่ยึดตามทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม โดยไม่ตระหนักถึงความสำคัญของทัศนคติดังกล่าวหรือความสำคัญของการสร้างชื่อเสียงในการเป็นภาวะผู้นำ ควรหันมาให้ความสนใจประเด็นดังกล่าว เพื่อที่จะได้สร้างผลกระทบเชิงบวกต่อตนเองและต่อองค์กร

## การเปรียบเทียบความสอดคล้องของทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมกับชื่อเสียงในการเป็นภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม

การเปรียบเทียบทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมต่างๆ มีแกนหลักคือ “ชื่อเสียงในการเป็นภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม” ซึ่งประกอบด้วยการที่ผู้อื่นมองว่าผู้นำมีลักษณะเป็น “บุคคลที่มีจริยธรรม” และมีลักษณะเป็น “ผู้บริหารที่มีจริยธรรม” เหตุผลที่นำเอา “ชื่อเสียงในการเป็นภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม” มาเป็นแกนหลักในการเปรียบเทียบ เพราะผู้วิจัยเห็นด้วยกับ Treviño และคณะ (2000) ว่า การที่ผู้บริหารจะถูกจัดว่ามีภาวะผู้นำที่มีจริยธรรมหรือไม่ มิได้ขึ้นกับจริยธรรมภายในของผู้บริหารเพียงอย่างเดียว แต่ขึ้นกับ “การรับรู้” (perception) หรือทัศนคติของผู้อื่นในองค์กร ทั้งที่เป็นการรับรู้คุณลักษณะทางจริยธรรมของผู้บริหาร ตลอดจนการรับรู้ถึงการแสดงออกหรือการสื่อสารของผู้บริหารต่อผู้อื่นในองค์กรเพื่อให้เห็นความสำคัญของจริยธรรมและผู้นำมาเป็นแบบอย่าง ในการเปรียบเทียบ ผู้วิจัยได้พิจารณาเฉพาะ “องค์ประกอบ” จากทฤษฎี เนื่องจากเป็นปัจจัยเด่นชัดที่ใช้อธิบายลักษณะภาวะผู้นำของทฤษฎีนั้นๆ อนึ่ง แม้ว่าบางทฤษฎีจะอ้างว่ามีฐานรากจากจริยธรรมภายในของผู้นำ แต่หากไม่ได้กำหนดเป็นองค์ประกอบที่ชัดเจน ผู้วิจัยจะพิจารณาว่าทฤษฎีดังกล่าวให้ความสำคัญกับจริยธรรมภายในน้อยกว่ากรณีที่กำหนดเป็นองค์ประกอบ

ตารางที่ 1 แสดงถึงการนำองค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมตามทฤษฎีต่างๆ มาจัดลงในแกนที่เป็น “ชื่อเสียงในการเป็นภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม” ซึ่งประกอบด้วย การเป็นบุคคลที่มีจริยธรรม และการเป็นผู้บริหารที่มีจริยธรรม

ตารางที่ 1 องค์ประกอบของทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมและชื่อเสียงในการเป็นภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม

ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม	การเป็นบุคคลที่มีจริยธรรม	การเป็นผู้บริหารที่มีจริยธรรม
1. ภาวะผู้นำแท้จริง (authentic leadership)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• การตระหนักรู้ตัวตน (self-awareness)</li> <li>• การประมวลผลที่สมดุล (balanced processing)</li> <li>• แนวคิดจริยธรรมภายใน (internalized moral perspective)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ความโปร่งใสในความสัมพันธ์ (relational transparency)</li> </ul>
2. ภาวะผู้นำทางจริยธรรม (ethical leadership)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• บุคคลมีจริยธรรม</li> <li>• มีทัศนคติที่ดีงาม หรือมีความคิดทางจริยธรรม</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ผู้บริหารมีจริยธรรม</li> <li>• มีการกระทำดีงาม หรือมีพฤติกรรมที่เป็นประโยชน์ต่อผู้อื่น</li> </ul>
3. ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ (servant leadership)	---	<ul style="list-style-type: none"> <li>• การเป็นผู้ดูแล (stewardship)</li> <li>• พันธะ (obligation)</li> <li>• พันธมิตร (partnership)</li> <li>• การเยียวยาทางจิตใจ (emotional healing)</li> <li>• เป้าหมายที่มีคุณค่า (elevating purpose)</li> </ul>
4. ภาวะผู้นำทางจิตวิญญาณ (spiritual leadership)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• แรงจูงใจภายในของผู้นำขึ้นกับ วิสัยทัศน์ ความรักที่ไม่เห็นแก่ตน และความหวัง/ศรัทธา</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ผู้นำสร้างวิสัยทัศน์ให้สมาชิกรับรู้ว่าการปฏิบัติงานสร้างความหมายและความแตกต่างให้กับชีวิตตนเองได้</li> <li>• ผู้นำสร้างวัฒนธรรมองค์กรบนพื้นฐานของความรักที่ไม่เห็นแก่ตน ทำให้ผู้ตามเพิ่มความรู้สึกของสมาชิกภาพ</li> </ul>
5. ภาวะผู้นำเชิงการเปลี่ยนแปลง (transformational leadership)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ถูกชี้นำโดยหลักการของจริยธรรมสากล</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• อิทธิพลด้านเป็นเลิศ (idealized influence)</li> <li>• แรงจูงใจที่บันดาลใจ (inspirational motivation)</li> <li>• การกระตุ้นทางปัญญา (intellectual stimulation)</li> <li>• การคำนึงถึงเอกลักษณ์บุคคล (individualized consideration)</li> </ul>

ที่มา: สังเคราะห์โดยผู้วิจัย

จากตารางที่ 1 ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมที่ม  
องค์ประกอบครอบคลุมทั้งส่วนที่เป็น “บุคคลที่มีจริยธรรม”  
และ “ผู้บริหารที่มีจริยธรรม” คือ *ทฤษฎีภาวะผู้นำแท้จริง ทฤษฎี  
ภาวะผู้นำทางจริยธรรม ทฤษฎีภาวะผู้นำทางจิตวิญญาณ และ  
ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงการเปลี่ยนแปลง* สำหรับ *ทฤษฎีภาวะผู้นำ  
แบบผู้รับใช้* มีองค์ประกอบเฉพาะในส่วน “ผู้บริหารที่มีจริยธรรม”  
ทั้งนี้สามารถอธิบายแต่ละทฤษฎีได้ดังนี้

**ทฤษฎีภาวะผู้นำแท้จริง** (แบบที่ 1 จากตารางที่ 1)  
ค่อนข้างเน้นความสำคัญไปที่การเป็น “บุคคลที่มีจริยธรรม”  
มากกว่าการเป็น “ผู้บริหารที่มีจริยธรรม” เนื่องจากองค์ประกอบ  
ส่วนใหญ่ของทฤษฎีเน้นถึงการรู้จักตนเอง การคิดวิเคราะห์  
และการยึดหลักทางจริยธรรมของผู้นำ มากกว่าการสื่อสาร  
หรือการแสดงออกถึงจริยธรรมของผู้นำต่อผู้ตาม ประเด็นนี้  
จัดได้ว่าเป็นจุดอ่อนที่สำคัญประการหนึ่งของทฤษฎีภาวะผู้นำ  
แท้จริง ในการนี้ มีผู้ให้ข้อสังเกตที่สอดคล้องกันว่า การที่ผู้อื่น  
คิดว่าผู้นำมีภาวะผู้นำแท้จริงนั้นยังไม่เพียงพอ แต่ผู้นำต้อง  
แสดงออกถึงภาวะผู้นำแท้จริงด้วย ภาวะผู้นำแท้จริงจึงจะมีผล  
เชิงบวกต่อพฤติกรรมขององค์กร (Johnson, 2015) Gardner  
และคณะ (2005) ยังได้เสนอว่าผู้นำแท้จริงต้องชวนขยายที่จะ  
ใช้คำพูดหรือการกระทำเพื่อเป็นแบบอย่างให้กับผู้ตาม อีก  
ประเด็นหนึ่งที่เป็นจุดอ่อนของทฤษฎีนี้คือ แนวคิดจริยธรรม  
ภายในของผู้นำแท้จริงอาจสอดคล้องหรือแตกต่างกับแนวคิด  
จริยธรรมที่เป็นมาตรฐานในสังคม โดยผู้นำอาจมีค่านิยมเน้น  
การแสวงหาชื่อเสียงส่วนตนและมีพฤติกรรมในทางทำลาย  
ผู้อื่น แทนที่จะมีพฤติกรรมที่มีคุณธรรม

**ทฤษฎีภาวะผู้นำทางจริยธรรม** (แบบที่ 2 จากตาราง  
ที่ 1) มีองค์ประกอบที่ค่อนข้างให้ความสำคัญเท่าเทียมกัน  
ระหว่างการเป็น “บุคคลที่มีจริยธรรม” และ “ผู้บริหารที่มี  
จริยธรรม” สาเหตุหนึ่งเพราะได้นำกรอบการเปรียบเทียบทฤษฎี  
ภาวะผู้นำมาจากแนวคิดภาวะผู้นำทางจริยธรรม ซึ่งนำเสนอ  
จริยธรรมทั้งส่วนที่เป็นภายในของผู้บริหาร และในส่วนที่  
ผู้บริหารแสดงออกต่อภายนอก อีกสาเหตุหนึ่งคือ ในทฤษฎี  
ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม มีแนวคิด 2 แบบ โดยแนวคิดหนึ่งเน้น  
พฤติกรรมที่แสดงออกของผู้นำ อาทิ ของ Brown และคณะ  
(2005) และอีกแนวคิดหนึ่ง เน้นค่านิยมทางจริยธรรมของ  
ผู้นำ อาทิ ของ Khuntia และ Saur (2004) อนึ่ง มีข้อสังเกตว่า  
ต้องนำทั้งสองแนวคิดมาใช้ประกอบกัน ทฤษฎีภาวะผู้นำทาง  
จริยธรรมจึงจะครอบคลุมครบและทำให้เกิด “ชื่อเสียงในการ  
เป็นภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม”

**ทฤษฎีภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้** (แบบที่ 3 จากตาราง  
ที่ 1) เน้นความสำคัญของการเป็น “ผู้บริหารที่มีจริยธรรม”  
โดยเน้นการที่ผู้นำดูแลผู้ตามเสมือนเป็นพันธมิตร ตลอดจนช่วย  
ดูแลด้านความรู้สึกและด้านการมุ่งบรรลุเป้าหมายที่มีคุณค่า  
อย่างไรก็ตาม ทฤษฎีนี้มีจุดอ่อนคือ ไม่ได้กำหนดถึงจริยธรรม  
ของบุคคลให้ชัดเจน ผู้นำแบบผู้รับใช้จึงอาจสนองตอบผู้ตาม  
ในทางที่ไม่ถูกต้อง

**ทฤษฎีภาวะผู้นำทางจิตวิญญาณ** (แบบที่ 4 จากตาราง  
ที่ 1) เน้นความสำคัญไปที่การเป็น “ผู้บริหารที่มีจริยธรรม”  
มากกว่าการเป็น “บุคคลที่มีจริยธรรม” โดยผู้นำทางจิต  
วิญญาณเน้นการสร้างวิสัยทัศน์ให้ผู้ตามเห็นว่าการประกอบ  
อาชีพการงานสร้างความหมายให้กับชีวิตของตนเองได้ และเน้น  
การแสดงออกถึงความรักแบบไม่เห็นแก่ตนเพื่อเป็นแบบอย่าง  
กับผู้ตาม อย่างไรก็ตาม สิ่งที่พึงระวังของภาวะผู้นำประเภทนี้  
คือ การใช้จิตวิญญาณไปในทางที่ผิด (spiritual abuse) ซึ่ง  
ผู้นำทางจิตวิญญาณอาจแสวงหาอำนาจเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย  
ส่วนตน ใช้อำนาจเพื่อฉ้อโกง ทำผิดจริยธรรมทางเพศ และ  
อื่นๆ นอกจากนี้ ผู้นำทางจิตวิญญาณอาจทำให้ผู้ตามต้องรู้สึก  
พึ่งพาและจงรักภักดีแต่ผู้นำ โดยห้ามผู้ตามท้าทายอำนาจผู้นำ  
ก็ได้ ทั้งนี้ ประเด็นของการใช้อำนาจในทางที่ผิดของผู้นำทาง  
จิตวิญญาณ แสดงให้เห็นว่าทฤษฎีไม่ได้กำหนดถึงลักษณะ  
ค่านิยมจริยธรรมภายในของผู้นำให้ชัดเจน

**ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงการเปลี่ยนแปลง** (แบบที่ 5  
จากตารางที่ 1) เน้นความสำคัญไปที่การเป็น “ผู้บริหารที่มี  
จริยธรรม” มากกว่าการเป็น “บุคคลที่มีจริยธรรม” ในการนี้  
ผู้นำเน้นการมีอิทธิพลด้านเป็นเลิศต่อผู้ตาม ตลอดจนการสร้าง  
แรงบันดาลใจเพื่อจูงใจ และกระตุ้นทางปัญญาของผู้ตามเป็น  
รายบุคคล อนึ่ง แม้จะมีข้อสังเกตว่า ทฤษฎีนี้ถูกขึ้นำโดยหลัก  
การจริยธรรมที่เป็นสากล แต่ก็ได้มีการระบุเป็นองค์ประกอบ  
ที่ชัดเจน ดังนั้น จุดอ่อนของทฤษฎีนี้คือ ผู้นำที่ขาดจริยธรรม  
ตามมาตรฐานสากลสามารถแสดงออกและกระตุ้นผู้ตาม  
ไปในทางที่ขัดต่อจริยธรรม ตัวอย่างคือ ฮิตเลอร์ซึ่งสามารถ  
เปลี่ยนแปลงประเทศเยอรมนีด้วยอุดมการณ์นาซีอันมีลักษณะ  
เป็นเผด็จการเบ็ดเสร็จและอัตตาธิปไตย แต่ฮิตเลอร์กระตุ้น  
ผู้ตามให้ทำตามในทางที่ผิดจริยธรรม จึงก่อให้เกิดการทำลายล้าง  
และความตายของกลุ่มผู้บริสุทธิ์จำนวนมาก

การนำเอาองค์ประกอบของทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม  
มาจัดลงในแกนที่เป็น “ชื่อเสียงในการเป็นภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม”  
ทำให้สามารถเปรียบเทียบทฤษฎีภาวะผู้นำดังกล่าวได้  
ดังตารางที่ 2



ตารางที่ 2 เปรียบเทียบทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมในแง่การสร้าง “ชื่อเสียงในการเป็นภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม”

ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม	ชื่อเสียงการเป็นบุคคลที่มีจริยธรรม	ชื่อเสียงการเป็นผู้บริหารที่มีจริยธรรม	สรุปชื่อเสียงในการเป็นภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม	จุดอ่อนของทฤษฎี (ด้านจริยธรรม)	ข้อเสนอแนะเพื่อเพิ่มชื่อเสียงในการเป็นภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม
1. ภาวะผู้นำแท้จริงจริยธรรม	สูง	ต่ำ	ค่อนข้างต่ำและมีแนวโน้มมีชื่อเสียงที่ไม่สนใจจริยธรรม	• แนวคิดจริยธรรมภายในของผู้นำอาจไม่ได้มาตรฐานทางจริยธรรม	<ul style="list-style-type: none"> <li>กำหนดแนวคิดจริยธรรมภายในหรือค่านิยมของผู้นำที่ได้มาตรฐานทางจริยธรรมให้ชัดเจน</li> <li>เพิ่มการแสดงเป็นแบบอย่างหรือการสื่อสารถึงจริยธรรมของผู้นำ</li> </ul>
2. ภาวะผู้นำทางจริยธรรม	สูง	สูง	สูง	• การเลือกเน้นแต่จริยธรรมภายใน หรือเน้นแต่การแสดงออกทางจริยธรรมอย่างใดอย่างหนึ่ง	• เน้นความสอดคล้องระหว่างจริยธรรมภายในออกหรือการสื่อสารถึงจริยธรรมของผู้นำ
3. ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้	ไม่แน่นอน	สูง	ค่อนข้างต่ำหรือมีชื่อเสียงในเชิงลบ	<ul style="list-style-type: none"> <li>ไม่ได้กำหนดค่านิยมทางจริยธรรมของผู้นำ</li> <li>ผู้มารับใช้ผู้ตามในทางที่ผิด</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>กำหนดค่านิยมผู้นำที่ได้มาตรฐานทางจริยธรรม</li> <li>ความสอดคล้องระหว่างจริยธรรมภายในกับการแสดงออกหรือการสื่อสารถึงจริยธรรมของผู้นำ</li> </ul>
4. ภาวะผู้นำทางจิตวิญญาณ	ต่ำ	สูง	ค่อนข้างต่ำหรือมีชื่อเสียงในเชิงลบ	<ul style="list-style-type: none"> <li>ไม่กำหนดค่านิยมทางจริยธรรมที่ชัดเจนของผู้นำ</li> <li>การใช้จิตวิญญาณในทางที่ผิด อาทิ ใช้แสวงหาอำนาจ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>กำหนดค่านิยมผู้นำที่ได้มาตรฐานทางจริยธรรม</li> <li>ความสอดคล้องระหว่างจริยธรรมภายในกับการแสดงออกหรือการสื่อสารถึงจริยธรรมของผู้นำ</li> </ul>
5. ภาวะผู้นำเชิงการเปลี่ยนแปลง	ต่ำ	สูง	ค่อนข้างต่ำหรือมีชื่อเสียงในเชิงลบ	• ไม่กำหนดค่านิยมทางจริยธรรมที่ชัดเจนของผู้นำ	<ul style="list-style-type: none"> <li>กำหนดค่านิยมผู้นำที่ได้มาตรฐานทางจริยธรรม</li> <li>ความสอดคล้องระหว่างจริยธรรมภายในกับการแสดงออกหรือการสื่อสารถึงจริยธรรมของผู้นำ</li> </ul>

ที่มา: สังเคราะห์โดยผู้วิจัย

ตารางที่ 2 แสดงให้เห็นว่า ผู้นำตามทฤษฎีภาวะผู้นำทางจริยธรรมมีชื่อเสียงของการเป็นภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมสูง ทั้งนี้เพราะองค์ประกอบของทฤษฎีเน้นทั้งด้านการเป็น “บุคคลที่มีจริยธรรม” และการเป็น “ผู้บริหารที่มีจริยธรรม” จึงมีชื่อเสียงสูงในทั้งสองด้าน ส่วนทฤษฎีภาวะผู้นำอื่นมีองค์ประกอบของทฤษฎีเน้นเฉพาะด้านใดด้านหนึ่ง ระหว่างด้าน “บุคคลที่มีจริยธรรม” กับด้าน “ผู้บริหารที่มีจริยธรรม” ชื่อเสียงของผู้นำจึงสูงในด้านที่เน้นและต่ำในด้านที่ไม่ได้เน้น ผลคือ ชื่อเสียงในการเป็นภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมตามทฤษฎีดังกล่าวจึงค่อนข้างต่ำหรือเป็นไปในเชิงลบ ดังเช่นในทฤษฎีภาวะผู้นำแท้จริง ทฤษฎีภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ ทฤษฎีภาวะผู้นำทางจิตวิญญาณ และทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงการเปลี่ยนแปลง อนึ่ง ตารางข้างต้นยังได้นำเสนอจุดอ่อนในด้านจริยธรรมตลอดจนข้อเสนอแนะเพื่อเพิ่มชื่อเสียงในการเป็นภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของแต่ละทฤษฎีด้วย

จากการเปรียบเทียบทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมต่างๆ ในแง่การสร้างชื่อเสียงในการเป็นภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม มีประเด็นที่เป็นข้อสังเกตที่น่าสนใจดังนี้

### 1. ผลของความไม่สมดุลขององค์ประกอบทฤษฎีภาวะผู้นำต่อชื่อเสียงในการเป็นภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม

การศึกษาพบว่าทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม ยกเว้นทฤษฎีภาวะผู้นำทางจริยธรรม มีองค์ประกอบที่ไม่สมดุล คือเน้นด้านใดด้านหนึ่ง ระหว่าง “ผู้บริหารที่มีจริยธรรม” กับ “บุคคลที่มีจริยธรรม” ทั้งนี้ ทฤษฎีส่วนใหญ่ให้ความสำคัญกับการเป็นผู้บริหารที่มีจริยธรรม โดยเน้นพฤติกรรมภายนอกที่แสดงออกเป็นแบบอย่าง หรือการสื่อสารถึงจริยธรรมของผู้นำมากกว่าคุณลักษณะและค่านิยมจริยธรรมภายใน นอกจากนี้บางทฤษฎียังตั้งอยู่บนข้อสมมติฐานที่ว่า พฤติกรรมภายนอกที่สื่อถึงจริยธรรมมาจากจริยธรรมภายในของผู้นำ ซึ่งในความจริงแล้วไม่จำเป็นต้องเป็นเช่นนั้น เพราะผู้นำอาจไม่มีค่านิยมทางจริยธรรมแต่แสดงออกถึงพฤติกรรมที่มีจริยธรรมก็ได้

การที่ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมส่วนใหญ่ไม่ได้เน้นคุณลักษณะและค่านิยมจริยธรรมภายในของผู้นำ หรือไม่เน้นความสอดคล้องของค่านิยมเชิงจริยธรรมกับพฤติกรรมที่ผู้นำแสดงออกเป็นแบบอย่างหรือสื่อสารให้ผู้อื่นทราบ น่าจะทำให้ผู้นำขาดชื่อเสียงในเชิงจริยธรรม หรือมีชื่อเสียงไปในเชิงลบซึ่งเป็นสิ่งไม่พึงประสงค์ อาทิ ทฤษฎีภาวะผู้นำที่ไม่ได้เน้นถึงเรื่องการสื่อสารด้านจริยธรรมของผู้นำให้ผู้อื่นรับรู้ ตลอดจนการที่ผู้นำไม่มีโอกาสแสดงออกถึงพฤติกรรมที่เด่นชัดทางจริยธรรม ทำให้มีภาวะผู้นำต่ำในด้าน “ผู้บริหารที่มีจริยธรรม” (ไม่ว่าผู้นำจะมีจริยธรรมภายในสูงหรือต่ำก็ตาม) และน่าจะทำให้

ผู้นำมีชื่อเสียงในลักษณะที่เป็นกลางหรือไม่ให้ความสำคัญต่อด้านจริยธรรม ผลที่ตามมาในเชิงลบคือ พนักงานหรือผู้ตามองว่าผู้นำใส่ใจแต่ผลประโยชน์ตนเองและผลลัพธ์เฉพาะหน้ามากกว่าใส่ใจผลประโยชน์ระยะยาวของพนักงาน ขององค์กร และของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่น หรือในกรณีที่ทฤษฎีภาวะผู้นำมีองค์ประกอบที่ทำให้ชื่อเสียงสูงในส่วนที่เป็น “ผู้บริหารที่มีจริยธรรม” แต่ต่ำในส่วนที่เป็น “บุคคลที่มีจริยธรรม” น่าจะทำให้ผู้นำมีชื่อเสียงไปในเชิงลบ คือเป็นผู้นำประเภท “ตีสองหน้า” (hypocritical leader) (Treviño et al., 2000) หรือใกล้เคียงกับสุภาษิตไทยที่ว่า “ข้างนอกสุกใส ข้างในเป็นโพรง” ซึ่งในกรณีนี้หมายถึง ผู้นำที่แลดูภายนอกเป็นบุคคลที่ดี มีจริยธรรม แต่แท้จริงแล้วกลับไม่ใช่บุคคลที่ดี ผลที่ตามมาคือ พนักงานหรือผู้ตามขาดความเชื่อถือในตัวผู้นำและขาดแรงจูงใจที่จะร่วมมือกับผู้นำในการปฏิบัติงานต่างๆ ตามที่ควรจะเป็น รวมทั้งไม่เห็นความสำคัญของการมีจริยธรรมในองค์กร ซึ่งความคิดดังกล่าวอาจสร้างความเสียหายให้กับองค์กรได้

### 2. คุณลักษณะและค่านิยมทางจริยธรรมเพื่อสร้างชื่อเสียงในการเป็นภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม

แนวคิดหรือทฤษฎีที่ให้ความสำคัญกับคุณธรรมภายในบุคคลจะเป็นจริยศาสตร์เชิงคุณธรรม (virtue ethics) ซึ่งการให้ความสนใจกับคุณธรรมมีมาตั้งแต่ยุคกรีกโบราณในสมัยของอริสโตเติล โดยแนวคิดจริยศาสตร์เชิงคุณธรรมมุ่งพัฒนาคุณลักษณะของบุคคล Whetstone (2001) กล่าวว่า คุณธรรมหรือความดีงาม (virtue) เป็นส่วนหนึ่งของบุคลิกลักษณะ และเป็นสิ่งที่อยู่ภายในที่ใกล้ชิดกับค่านิยม (value) ซึ่งหมายถึงความเชื่อพื้นฐานที่มักไม่เปลี่ยนแปลงในสิ่งที่บุคคลเห็นว่าสำคัญในการนี้ นักวิชาการ อาทิ Abreim (2012) เห็นว่าค่านิยมของผู้บริหารมีบทบาทสำคัญต่อพฤติกรรมของผู้บริหารและนำไปสู่ความสำเร็จในการบริหาร จึงมีการเชื่อมโยงการศึกษาเกี่ยวกับค่านิยมกับภาวะผู้นำ อาทิ การศึกษาบทบาทของค่านิยมกับภาวะผู้นำเชิงการเปลี่ยนแปลง (Fu, Tsui, Liu, & Li, 2010; Groves & LaRocca, 2011) เป็นต้น

สำหรับค่านิยมที่ผู้นำควรมีเพื่อให้มีชื่อเสียงเชิงจริยธรรมจะเป็น ค่านิยมทางจริยธรรม (moral value) ซึ่งจะทำหน้าที่กระตุ้นการปฏิบัติที่ดีงาม ค่านิยมทางจริยธรรมที่สำคัญมี อาทิ ความไม่เห็นแก่ตน หรือการคำนึงถึงประโยชน์ของผู้อื่นก่อนประโยชน์ตน ทั้งนี้ ตามทฤษฎีค่านิยมของ Schwartz (1992) กลุ่มค่านิยมที่จัดเป็น “ค่านิยมเพื่อผู้อื่น” (self-transcendence) ประกอบไปด้วย การรักษาและเพิ่มพูนประโยชน์ให้กับผู้ใกล้ชิดหรือพวกพ้องของตน (benevolence) (อาจโดยการให้ความรัก ความซื่อสัตย์ ความช่วยเหลือ เป็นต้น) และการเข้าใจ ชื่นชม

และอดทนเพื่อรักษาประโยชน์ของกลุ่มคนทั่วไปและของ  
ธรรมชาติ (universalism) ซึ่งมีขอบเขตกว้างกว่าการรักษา  
เพียงประโยชน์ของกลุ่มตน สำหรับค่านิยมที่จัดเป็นคู่ตรงข้าม  
กับค่านิยมเพื่อผู้อื่น จัดเป็น “ค่านิยมเพื่อตนเอง” (self-  
enhancement) ซึ่งหมายถึง ค่านิยมที่เน้นตนเองและการ  
กระทำเพื่อประโยชน์ส่วนตน โดยไม่คำนึงถึงผลที่อาจจะมีต่อ  
ผู้อื่น ในกรณีนี้ มีการศึกษาเชิงประจักษ์เกี่ยวกับความสัมพันธ์  
ระหว่างค่านิยมเพื่อผู้อื่นและค่านิยมเพื่อตนเองกับภาวะผู้นำ  
ตัวอย่างเช่น งานของ Zhu (2014) ซึ่งพบว่าค่านิยมเพื่อผู้อื่นมี  
ความสัมพันธ์เชิงบวกกับภาวะผู้นำทางจริยธรรม ขณะที่ค่านิยม  
เพื่อตนเองไม่มีความสัมพันธ์กับภาวะผู้นำทางจริยธรรม และ  
ยังพบว่าค่านิยมเพื่อผู้อื่นมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับชื่อเสียงของ  
องค์กร งานของ Zhu (2014) จึงชี้ให้เห็นว่า ผู้นำที่มีค่านิยม  
ทางจริยธรรมยังสามารถสร้างชื่อเสียงไปถึงระดับองค์กรด้วย

### 3. การเพิ่มชื่อเสียงในการเป็นภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม ของทฤษฎีภาวะผู้นำ

การเพิ่มชื่อเสียงในการเป็นภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม  
อาจทำได้โดยการปรับเพิ่มจุดเน้นด้านจริยธรรมของทฤษฎี  
ต่างๆ ดังนี้ สำหรับทฤษฎีภาวะผู้นำแท้จริงซึ่งเน้นด้านบุคคล  
ที่มีจริยธรรม ผู้นำสามารถเพิ่มชื่อเสียงทางจริยธรรม โดย  
เน้นการสื่อสารจริยธรรมและเป็นแบบอย่างให้ผู้ตาม ทั้งนี้ในแง่  
การรู้จักจุดแข็ง จุดอ่อนและการพัฒนาตนเอง การพิจารณา  
ข้อมูลต่างๆ ด้วยความเป็นกลาง ตลอดจนการมีพฤติกรรมที่  
สะท้อนถึงค่านิยมจริยธรรมภายใน ส่วนทฤษฎีอีก 3 ทฤษฎี  
ที่เน้นด้านผู้บริหารที่มีจริยธรรม คือ ทฤษฎีภาวะผู้นำแบบ  
ผู้รับใช้ ทฤษฎีภาวะผู้นำทางจิตวิญญาณ และทฤษฎีภาวะผู้นำ  
เชิงการเปลี่ยนแปลง โดยภาพรวมผู้นำสามารถเพิ่มชื่อเสียง  
เชิงจริยธรรม โดยการแสดงออกถึงพฤติกรรมที่สะท้อน  
คุณลักษณะส่วนบุคคลหรือค่านิยมทางจริยธรรมภายในที่  
ได้มาตรฐานสังคม อาทิ คุณลักษณะของความซื่อสัตย์สุจริต  
และความยุติธรรม ค่านิยมของการคำนึงถึงประโยชน์ของ  
ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหรือของสังคมมากกว่าตนเอง ทั้งนี้ ผู้นำ  
ตามทฤษฎีภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ควรกำหนดมาตรฐานทาง  
จริยธรรมให้ชัดเจน และแสดงออกถึงพฤติกรรมที่สะท้อนถึง  
จริยธรรมภายในในการดูแลสนองตอบผู้ตาม ส่วนผู้นำตาม  
ทฤษฎีภาวะผู้นำทางจิตวิญญาณควรกำหนดมาตรฐานทาง  
จริยธรรมให้ชัดเจนและใช้จริยธรรมดังกล่าวมาในการสร้าง  
วิสัยทัศน์และวัฒนธรรมองค์กร และผู้นำตามทฤษฎีภาวะผู้นำ  
เชิงการเปลี่ยนแปลง ควรสร้างแรงบันดาลใจและสร้างอิทธิพล

ตลอดจนพัฒนาผู้ตามไปในทิศทางที่สอดคล้องกับมาตรฐาน  
จริยธรรมของสังคม

### 4. ทศนคติของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่นต่อชื่อเสียงใน การเป็นภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม

ผลจากการศึกษาทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมพบ  
ว่า ทฤษฎีจะเน้นความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำกับทัศนคติ  
หรือพฤติกรรมของผู้ตามในองค์กร อันเป็นข้อจำกัดหนึ่งของ  
ทฤษฎี ดังนั้น พฤติกรรมของผู้นำที่เน้นจริยธรรมต่อบุคคลใน  
องค์กรจึงอาจเป็นพฤติกรรมที่ขัดต่อจริยธรรมของผู้มีส่วนได้  
ส่วนเสียอื่น เนื่องจากองค์กรในปัจจุบันมีลักษณะที่ได้รับผล  
กระทบอย่างรวดเร็วจากสภาพแวดล้อมภายนอก ซึ่งมีการ  
เปลี่ยนแปลงต่อเนื่อง ทั้งด้านเศรษฐกิจ เทคโนโลยี สังคม  
การเมือง ประกอบกับมีผู้มีส่วนได้ส่วนเสียจำนวนมาก ผู้นำ  
ยุคปัจจุบันจึงไม่อาจคำนึงถึงจริยธรรมที่มีผลกระทบต่อเฉพาะ  
ผู้ตามหรือพนักงานภายในองค์กรเท่านั้น แต่ควรคำนึงถึงผู้  
มีส่วนได้ส่วนเสียอื่นและสังคมแวดล้อมขององค์กรด้วย ทั้งนี้  
งานวิชาการเกี่ยวกับภาวะผู้นำ อาทิ House และ Aditya (1997)  
ได้เรียกร้องให้มีการศึกษาเพิ่มขึ้นภายใต้กรอบแนวคิดภาวะ  
ผู้นำระดับจุลภาคและระดับมหภาค (micro and macro  
leadership) อนึ่ง มีข้อสังเกตว่า ตั้งแต่ช่วงทศวรรษ 2000  
นักวิชาการได้นำเสนอแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำในบริบท  
ภายในและภายนอกองค์กรมากขึ้น อย่างไรก็ตาม แนวคิดเกี่ยวกับ  
ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมกับบริบทภายนอกองค์กรยังอยู่ในขั้น  
เริ่มต้น โดยมีนักวิชาการ อาทิ Crossan, Vera, และ Nanjad  
(2008) นำเสนอแนวคิดภาวะผู้นำเหนือชั้น (transcendent  
leadership) โดยให้คำจำกัดความของ “ผู้นำเหนือชั้น” ว่า  
หมายถึง ผู้นำเชิงกลยุทธ์ที่นำในระดับของตนเอง ของผู้อื่น  
และขององค์กร ทั้งนี้ ภาวะผู้นำตนเอง (leadership of self)  
เกี่ยวข้องกับการที่ผู้นำรับผิดชอบในการพัฒนาจุดแข็งของ  
ตนในเชิงรุก ภาวะผู้นำบุคคลอื่น (leadership of others)  
เกี่ยวข้องกับการที่ผู้นำสร้างอิทธิพลของตนต่อผู้ตาม  
และภาวะผู้นำองค์กร (leadership of organization) เกี่ยวข้อง  
กับการเชื่อมโยงสภาพแวดล้อม กลยุทธ์ และองค์กรเข้าด้วยกัน  
ในการนี้ แนวคิดของ Crossan และคณะ (2008) เป็น  
แนวคิดที่น่าสนใจเนื่องจากครอบคลุมทั้งภาวะผู้นำตนเอง  
ภาวะผู้นำผู้อื่นและภาวะผู้นำองค์กรในบริบทภายในและ  
ภายนอกองค์กร อย่างไรก็ตาม มีข้อสังเกตว่าแนวคิดดังกล่าว  
ยังไม่ชัดเจนนักในแง่จริยธรรม รวมทั้งยังต้องทดสอบสมมติฐาน  
ในเชิงประจักษ์ต่อไป

## บทสรุป

การศึกษาทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม 5 ทฤษฎี ในแง่การมีองค์ประกอบที่สนับสนุนหรือสอดคล้องกับการมี “ชื่อเสียงในการเป็นภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม” ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญต่อผู้ตามและต่อองค์กรนั้น พบว่าทฤษฎีส่วนใหญ่ มีองค์ประกอบที่ไม่สมดุลคือเน้นด้านใดด้านหนึ่ง ระหว่างผู้บริหารที่มีจริยธรรมกับบุคคลที่มีจริยธรรม ทำให้ชื่อเสียงในการเป็นภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมจากทฤษฎีดังกล่าวยังมีน้อยหรือเป็นไปในเชิงลบ ทั้งนี้ การเพิ่มชื่อเสียงการเป็นภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมในเชิงบวกสามารถทำได้โดยปรับเพิ่มจุดเน้นด้านจริยธรรมในทฤษฎีดังกล่าวซึ่งโดยภาพรวม ผู้นำจะทำให้ผู้ตามได้รับรู้ถึงคุณลักษณะและค่านิยมจริยธรรมภายในของผู้นำซึ่งคิดถึงประโยชน์ของผู้อื่นก่อนของตนเอง และผู้นำแสดงออกถึงพฤติกรรมที่ดีงามตลอดจนเป็นแบบอย่างให้กับผู้ตาม สิ่งที่สำคัญอีกประการหนึ่งคือ การที่ค่านิยมจริยธรรมของผู้นำสอดคล้องกับมาตรฐานจริยธรรมซึ่งควรกำหนดให้ชัดเจน เพื่อที่ผู้นำและผู้ตามจะได้เข้าใจตรงกันในการยึดถือและปฏิบัติ

อนึ่ง สำหรับประเด็นที่น่าสนใจศึกษาวิจัยต่อไปในอนาคตมีอาทิ การศึกษาถึงความสัมพันธ์ระหว่างชื่อเสียงในการเป็นภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมตามทฤษฎีภาวะผู้นำทางจริยธรรม กับพฤติกรรมของผู้ตาม หรือกับผลการดำเนินงานขององค์กรตลอดจนการยอมรับจากสังคม เพื่อจะได้เพิ่มความเข้าใจถึงผลกระทบของชื่อเสียงในการเป็นภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมที่มีต่อปัจจัยอื่น ทั้งระดับภายในองค์กรและระดับสังคมภายนอก นอกจากนี้ในปัจจุบัน มีหลายกรณีที่ผู้นำหรือผู้บริหารในไทยมีแนวคิดว่าตนเองมีค่านิยมจริยธรรมที่ถูกต้องหรือมีพฤติกรรมซึ่งไม่ขัดต่อมาตรฐานจริยธรรมในสังคม แต่ปรากฏว่าสังคมส่วนใหญ่ไม่ยอมรับ อาทิ พฤติกรรมซื้อขายหลักทรัพย์ของผู้บริหารเพื่อประโยชน์ส่วนตนโดยอาศัยข้อมูลภายในที่ยังไม่เปิดเผยต่อประชาชน การยังคงปฏิบัติงานของผู้มีอาชีพพิธีกรรายการโทรทัศน์ทั้งที่ศาลชั้นต้นตัดสินลงโทษความผิดทางอาญา พฤติกรรมเพิกเฉยที่จะแสดงออกถึงความกตัญญูหรือความสำนึกผิดต่อผู้มีบุญคุณต่อตน เหล่านี้เป็นต้น ดังนั้น การศึกษาถึงความแตกต่างหรือความสอดคล้องระหว่างค่านิยมจริยธรรมภายในสำหรับภาวะผู้นำกับมาตรฐานจริยธรรมในสังคม ซึ่งประกอบไปด้วยกลุ่มต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง จึงเป็นอีกประเด็นที่น่าสนใจศึกษาต่อไป

## บรรณานุกรม

- Abrheim, T. H. (2012). Ethical leadership: Keeping values in business cultures. *Business and Management Review, 2*(7), 11-19.
- Accounting-Degree.Org. (n.d.). The 10 worst corporate accounting scandals of all time. Retrieved October 1, 2015, from <http://www.accounting-degree.org/scandals/>
- Avolio, B. J., & Gardner, W. L. (2005). Authentic Leadership Development: Getting to the root of positive forms of leadership. *The Leadership Quarterly, 16*, 315-340.
- Bandura, A. (1977). *Social learning theory*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Barnard, C. (1968). *The functions of the executive*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Bass, B. M. (1990). *Bass & Stogdill's handbook of leadership: A survey of theory and research*. NY: Free Press.
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Brown, M. E., Treviño, L. K., & Harrison, D. A. (2005). Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing. *Organizational Behavior and Human Decision Processes, 97*, 117-134.
- Brown, M. E., & Treviño, L. K. (2006). Ethical leadership: A review and future directions. *The Leadership Quarterly, 17*, 595-616.



- Crossan, M., Vera, D., & Nanjad, L. (2008). Transcendent leadership: Strategic leadership in dynamic environments. *The Leadership Quarterly*, *19*, 569–581.
- Dinh, J. E., Lord, R. G., Gardner, W. L., Meuser, J. D., Liden, R. C., & Jinya, H. (2014). Leadership theory and research in the new millennium: Current theoretical trends and changing perspectives. *The Leadership Quarterly*, *25*, 36-62.
- Fiedler, F. E. (1996). Research on leadership selection and training: One view of the future. *Administrative Science Quarterly*, *41*, 241-250.
- Fry, L. W. (2003). Toward a theory of spiritual leadership. *The Leadership Quarterly*, *14*, 693–727.
- Fu, P. P., Tsui, A., Liu, J., & Li, L. (2010). Pursuit of whose happiness? Executive leader's transformational behaviors and personal values. *Administrative Science Quarterly*, *55*(2), 222–254.
- Gardner, W. L., Avolio, B. J., Luthans, F., May, D. R., & Walumbwa, F. O. (2005). Can you see the real me? A self-based model of authentic leader and follower development. *The Leadership Quarterly*, *16*, 343-372.
- Greenleaf, R. K. (1977). *Servant leadership*. NY: Paulist Press.
- Groves, K. S., & LaRocca, M. A. (2011). An empirical study of leader ethical values, transformational and transactional leadership, and follower attitudes toward corporate social responsibility. *Journal of Business Ethics*, *103*, 511–528.
- Hollander, E. P. (1978). *Leadership dynamics: A practical guide to effective relationships*. NY: Free Press.
- House, R. J., & Aditya, R. N. (1997). The social scientific study of leadership: Quo vadis? *Journal of Management*, *2*(23), 409-473.
- Johnson, C. E. (2015). *Meeting the ethical challenges of leadership casting light or shadow*. CA: Sage Publications Inc.
- Kanungo, R. N. (2001). Ethical values of transactional and transformational leaders. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, *18*, 257–265.
- Khuntia, R., & Suar, D. (2004). A scale to assess ethical leadership for Indian private and public sector managers. *Journal of Business Ethics*, *49*, 13-26.
- Laird, M. D., Perryman, A. A., Hochwater, W. A., Ferris, G. R., & Zinko, R. (2009). The moderating effects of personal reputation on accountability-strain relationships. *Journal of Occupational Health Psychology*, *14*, 70-83.
- Neves, P., & Story, J. (2015). Ethical leadership and reputation: Combined indirect effects on organizational deviance. *Journal of Business Ethics*, *127*, 165-176.
- Ogunfowora, B. (2014). The impact of ethical leadership within the recruitment context: The roles of organizational reputation, applicant personality, and value congruence. *The Leadership Quarterly*, *25*, 528-543.
- Oxford Dictionaries. (n.d.). Retrieved October 1, 2015, from <http://www.oxforddictionaries.com/definition/english/leadership>

- Schwartz, S. H. (1992). Universals in the content and structure of values: Theoretical advances and empirical tests in 20 countries. *Advances in experimental social psychology*, 25, 1-65.
- Treviño, L. K., Brown, M., & Hartman, L. P. (2003). A qualitative investigation of perceived executive ethical leadership: Perceptions from inside and outside the executive suite. *Human Relations*, 56(1), 5-37.
- Treviño, L. K., Hartman, L. P., & Brown, M. (2000). Moral person and moral manager: How executives develop a reputation for ethical leadership. *California Management Review*, 42(4), 128-142.
- Walumbwa, F., Avolio, B., Gardner, W., Wernsing, T., & Peterson, S. (2008). Authentic leadership: Development and validation of a theory-based measure. *Journal of Management*, 34, 89-126.
- Whetstone, J. T. (2001). How virtue fits within business ethics. *Journal of Business Ethics*, 33, 101-114.
- Zhu, Y. (2014). The mediating effects of managerial skills on the relationship between managerial values, ethical Leadership, and organizational reputation. *Journal of Asia-Pacific Business*, 15(4), 335-359.