

คุณลักษณะที่โดดเด่นบางประการของผู้บริหารของรัฐชั้นเยี่ยม

Some Outstanding Characteristics of Topflight Public Administrators

สถิตย์ นิยมญาติ¹

บทคัดย่อ

คุณลักษณะที่โดดเด่นของผู้บริหารชั้นเยี่ยมในภาครัฐมีหลายประการ เนื่องจากข้อจำกัดบางอย่าง ในบทความนี้ผู้เขียนจึงขอนำเสนอเพียง 3 คุณลักษณะที่สำคัญ ได้แก่ คุณลักษณะทางด้านความเป็นผู้นำ ทางด้านจริยธรรม และทางด้านอุปนิสัย

ในด้านลักษณะความเป็นผู้นำ ควรจะเป็นผู้นำในบริบทสากล ในด้านจริยธรรม ผู้บริหารควรจะต้องสนองตอบผลประโยชน์ของประชาชน ปฏิบัติตามรัฐธรรมนูญ และกฎหมายต่าง ๆ มีความซื่อสัตย์สุจริต และพยายามทำให้องค์การของตน มีจริยธรรม ในด้านอุปนิสัย ผู้บริหารของรัฐจะต้องเป็นผู้ที่ไว้วางใจได้ มีความซื่อสัตย์ มีความเคารพต่อตนเองและผู้อื่น มีความรับผิดชอบ บริหารงานในลักษณะที่ถูกต้องสมเหตุสมผล ความเป็นพลเมืองดีและมีความรักและเมตตาต่อผู้อื่น

คำสำคัญ : ความเป็นผู้นำ จริยธรรม อุปนิสัย

¹ รองศาสตราจารย์ ดร. ประจำคณะรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยกรุงเทพธนบุรี
e-mail : Phonyanooch.kae0120@gmail.com

Some Outstanding Characteristics of Topflight Public Administrators

Satit Niyomyaht

Abstract

The outstanding characteristics of topflight public administrators are various. Due to some restraints, the author presents only three outstanding characteristics, namely leadership, ethics and character.

On leadership, the public administrator should show leadership in the modern and international context. On ethics, the public administrator should serve the public interest, respect the constitution and the law of the country, demonstrate personal integrity, and promote ethical organizations. On character, the public administrators should have the following characteristics: trustworthiness, respect, responsibility, fairness, caring and good citizenship.

Keywords : leadership, ethics, character

บทนำ

การปฏิบัติหน้าที่ของผู้บริหารของรัฐ จะบรรลุผลสำเร็จอย่างสูงหรือไม่และสามารถจะสนองตอบผลประโยชน์ของประชาชนได้จริงหรือไม่ ส่วนใหญ่ขึ้นอยู่กับคุณลักษณะของผู้บริหารของรัฐ และคุณลักษณะที่ว่าก็มีหลายชนิดแต่อย่างน้อยที่สุด คุณลักษณะ 3 ประการ ต่อไปนี้ ถือได้ว่ามีประโยชน์อย่างมากในการที่จะทำให้การปฏิบัติหน้าที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลได้: (1) การเป็นผู้นำที่ดี (2) การบริหารราชการ โดยยึดหลักคุณธรรมและจริยธรรม และ (3) การมีอุปนิสัย (character) ที่ดี ในบทความนี้ ผู้เขียนจึงมุ่งเจาะเพียง 3 คุณลักษณะสำคัญเท่านั้น

คุณลักษณะทางด้านความเป็นผู้นำ

ผู้นำที่พึงปรารถนาในบริบทของสากล เนื่องจากผู้นำในภาครัฐในยุคปัจจุบันต้องเกี่ยวข้องกับปฏิสัมพันธ์กับประเทศต่าง ๆ ทั่วโลก ลักษณะของผู้นำจึงผิดแผกแตกต่างจากอดีตมากมายหลายอย่างที่เดียวจากผลการวิจัยในยุโรปชิ้นหนึ่งระบุว่าผู้นำในอนาคตที่ต้องเกี่ยวข้องกับสังคมโลกควรจะต้องมีคุณสมบัติดังต่อไปนี้ (เรียงลำดับจากสำคัญมากที่สุดไปหาน้อยที่สุด) (1) จะต้องสามารถวิเคราะห์ถึงผลกระทบในอนาคตที่อาจจะเกิดขึ้นจากการตัดสินใจของตน ในขณะที่เดียวกันก็ต้องเข้าใจถึงผลกระทบที่มีต่อองค์การโดยรวมที่เกิดจากการตัดสินใจของตนด้วย (2) จะต้องสามารถแสดงออกถึงซึ่งความนึกคิดและความคิดเห็นของตนอย่างชัดเจนและทำให้ผู้อื่นมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับความคาดหวังของตนด้วย (3) มีความรู้อย่างลึกซึ้ง (in-depth knowledge) และมีความเชี่ยวชาญ (expertise) ในสาขาวิชาของตนหรือสิ่งที่ตนรับผิดชอบอยู่ (4) มีความสามารถในการที่จะกระตุ้นผู้อื่น ทำให้ผู้อื่นมีความกระตือรือร้น และได้มีโอกาสเข้ามาเกี่ยวข้องด้วย (5) แสดงออกถึงซึ่งความเป็นห่วงเป็นใยผู้อื่นอย่างจริงจังและสร้างความสัมพันธ์ในลักษณะส่งเสริมสนับสนุนอย่างใกล้ชิด (6) มีความรู้สึกสบายใจหรือไม่รู้สึกอึดอัดใจ ในการที่ต้องเป็นผู้ควบคุมดูแลรับผิดชอบงานและผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา ตลอดจนพยายามมองหาโอกาสที่จะโน้มน้าวชักจูงผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาให้ได้ (7) มีความรู้สึกสบายใจกับความซับซ้อนใจกับการทำงานที่อยู่ในสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว (fast-changing environments) มีใจที่จะเสี่ยง และพิจารณาหาวิธีการใหม่ ๆ มาใช้ในการบริหารงานของตน (8) กล้าท้าทายสิ่งที่รับรู้ (perceptions) และอาณัติ (mandates) ต่าง ๆ ของหัวหน้าของตน (9) พยายามแสวงหาความคิดเห็นของผู้อื่น ตลอดจนของลูกน้อง แทนที่จะเชื่อในความคิดเห็นของตนเองอย่างเดียว เพื่อประโยชน์ในการแก้ปัญหาต่าง ๆ (10) สามารถใช้วิธีการโน้มน้าวชักจูงอย่างมีประสิทธิภาพเพื่อให้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชามีความผูกพันต่อแนวความคิดและความริเริ่มสร้างสรรค์ของตน (Niyomyaht, 2017)

คุณลักษณะทั่ว ๆ ไปของผู้นำ

ผู้นำที่ดีควรมีลักษณะต่อไปนี้

1. **ลักษณะทางกายภาพ** จะต้องวางตัวหรือปฏิบัติตนในลักษณะที่ทำให้ผู้อื่นให้การเคารพนับถือ

2. **คุณลักษณะส่วนตัว** มีความเชื่อมั่นในตนเอง ผู้นำจะต้องมีทัศนคติที่เรียกว่า “สามารถทำได้” “can – do” attitude คือ มีความมั่นใจเสมอว่า มีความเด็ดขาด ผู้นำจะต้องตัดสินใจได้อย่างรวดเร็วและตรงไปตรงมาในสถานการณ์ที่คับขัน ส่วนในสถานการณ์อื่น ๆ การตัดสินใจจะต้องทำโดยพิจารณาให้รอบคอบรอบด้านเสียก่อน มีความสามารถที่จะทำจิตใจให้กลับคืนสู่สภาพเดิมได้อย่างรวดเร็ว เมื่อประสบกับความผิดหวัง ความล้มเหลวและความท้อแท้ใจ ผู้นำจะต้องไม่ยอมให้สิ่งเหล่านี้ส่งผลกระทบต่อการปฏิสัมพันธ์กับผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาของตน มีความยืดหยุ่น เมื่อมีแผนงานใดที่ใช้ไม่ได้ผลดี ผู้นำจะต้องสามารถพิจารณาทางเลือกอื่น ๆ ได้ หรือปรับเปลี่ยนแผนได้ มีพลังกายพลังใจ ผู้นำต้องมีสุขภาพกายและสุขภาพจิตที่ดี เพื่อขับเคลื่อนโครงการต่าง ๆ ให้ประสบความสำเร็จ และจงใจให้ผู้อื่นทำงานได้อย่างราบรื่น มีความเต็มใจที่จะรับทั้งผิดและชอบ เมื่อทำในสิ่งที่ผิดพลาด ผู้นำต้องยอมรับผิด ไม่ใช่รับเฉพาะสิ่งที่ถูกต้องเพียงอย่างเดียว

3. **คุณลักษณะทางด้านแรงจูงใจ** ผู้นำจะต้องมี “ความต้องการความสัมฤทธิ์ในระดับสูง” กล่าวอีกนัยหนึ่งก็คือ ผู้นำจะต้องมีแรงผลักดันในตนเองอย่างแรงกล้า เพื่อต้องการให้งานทุกอย่างประสบความสำเร็จอย่างสูงสุด ในขณะเดียวกันก็ยอมรับในความสำเร็จของผู้อื่นด้วย (Yukl, 2013)

ผู้นำที่มีประสิทธิผลกับผู้ใต้บังคับบัญชา (Effective Leaders and their Subordinates)

พฤติกรรมของผู้นำเกี่ยวข้องกับหลายเรื่องที่สำคัญก็คือ เรื่องพนักงานหรือผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา (subordinates) งาน (tasks) และการเปลี่ยนแปลง (change) ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาหรือพนักงานนั้น แฮมลินาและคณะ (Hamlina et al cited in Aziz et al, 2012) ได้กล่าวสรุปไว้อย่างละเอียดดังนี้

(1) ผู้นำจะต้องส่งเสริมให้พนักงานได้รับการฝึกอบรมและพัฒนา (2) ผู้นำจะต้องช่วยพนักงานอย่างแข็งขัน เพื่อให้พนักงานได้รับความรู้สิ่งใหม่ ๆ พัฒนาทักษะใหม่ ๆ และได้มีความเจริญก้าวหน้าในอาชีพของตน (3) ผู้นำจะต้องให้ความยืดหยุ่นแก่พนักงานและทีมงานในการกระจายงานและปฏิบัติงานในลักษณะที่พวกเขาเห็นว่าดีที่สุดและเหมาะสมที่สุด (4) ผู้นำจะต้องเห็นคุณค่าและให้การเคารพแก่พนักงานที่ทำงานหนัก (5) ผู้นำจะต้องรับฟังพนักงาน มีใจเปิดกว้างพอที่จะให้การเคารพต่อความเห็นของเขา ตลอดจนเต็มใจที่จะยอมรับฟังความเห็นของผู้อื่น (6) ผู้นำจะต้องช่วยเหลือและสนับสนุนพนักงานทุกคนอย่างเต็มที่ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในช่วงที่พนักงานทำงานหนักหรือเมื่อพนักงานเผชิญกับปัญหาและเหตุการณ์ฉุกเฉินต่าง ๆ (7) ผู้นำจะต้องให้ความช่วยเหลือแก่พนักงานใน

ลักษณะที่วางใจได้ พึ่งพาอาศัยได้ รวมทั้งการให้กำลังใจแก่พนักงานที่ตกอยู่ภายใต้สภาวะความเครียด ไม่ว่าจะเป็นความเครียดนั้นจะเกิดจากงานหรือจากเรื่องส่วนตัวก็ตาม (8) ผู้นำจะต้องทำตนให้พนักงานเข้าพบได้และผู้นำจะต้องใช้เวลาทำความเข้าใจกับพนักงานในระดับส่วนตัวและระดับสังคม ถึงแม้ว่าอาจจำเป็นจะต้องมีช่องว่างไว้บ้างก็ตาม (9) ผู้นำจะต้องกำหนดเป้าหมายแบบ SMART (โดยมีที่มาจาก specific, measurable, attainable, relevant, and time – based) รวมทั้งการวางแผนและการสร้างเครื่องมือวัดผลการปฏิบัติงานของพนักงาน (10) ผู้นำจะต้องสร้างความรู้สึกรู้สึกไว้วางใจให้เกิดขึ้นกับพนักงาน (ตัวอย่างเช่น รักษาความลับสัญญา แบ่งปันข้อมูล มีความซื่อสัตย์ในการเกี่ยวข้องสัมพันธ์กับผู้คน) (11) ผู้นำต้องมีความเก่งกาจในการควบคุม แก้ปัญหาและทำงานให้บรรลุผลโดยใช้เวลาน้อยที่สุด (12) เวลาที่มีการประชุม ผู้นำจะต้องเตรียมการประชุมให้มีประสิทธิภาพมากที่สุด (13) ผู้นำจะต้องเอาใจใส่ดูแลพนักงานของเขาเป็นอย่างดีและปฏิบัติต่อเขาเสมือนว่าเขาเป็นสมาชิกคนหนึ่ง ของครอบครัว (14) ผู้นำจะต้องให้โอกาสพนักงานในการแสดงออก ไม่ว่าจะเป็นการแสดงความคิดเห็นให้ข้อเสนอแนะหรือทำการร้องทุกข์ก็ตาม (15) ผู้นำจะต้องมีความสามารถเป็นอย่างสูงในการวางแผน ในการจัดระเบียบและในการทำการตัดสินใจ (16) ผู้นำจะต้องสร้างสภาพแวดล้อมในการทำงานให้ดี มีความสุขและมีลักษณะเป็นมิตรไมตรี (17) ผู้นำควรจะยกย่องชื่นชมผู้ที่ทำงานดีในที่ประชุมและส่งเสริมให้มีเรื่องราวหรือข่าวดีที่เกิดขึ้นในหน่วยงานที่ตนเป็นผู้นำอยู่ (18) ผู้นำจะต้องแบ่งหรือกระจายงาน และความรับผิดชอบแก่พนักงานตามความสามารถของพนักงาน ตลอดจนทำในลักษณะที่เสมอภาคและไร้ความอคติลำเอียง (19) ผู้นำจะต้องมีใจเยือกเย็นและควบคุมอารมณ์ของตนได้ดี โดยเฉพาะอย่างยิ่งเมื่อเผชิญกับสถานการณ์ที่ยากลำบากต่าง ๆ (20) ผู้นำจะต้องบริหารจัดการพนักงานในลักษณะที่สุภาพอ่อนโยน และในลักษณะที่เห็นอกเห็นใจพนักงาน (21) ผู้นำจะต้องร่วมมือกับพนักงานในการจัดระเบียบงานในลักษณะที่ช่วยทำให้การปฏิบัติงานสะดวกและง่ายขึ้น (22) ผู้นำจะต้องดำเนินการอย่างแข็งขัน เพื่อให้พนักงานและหน่วยงานของตนได้ปฏิบัติงานในลักษณะที่มีมาตรฐานสูงและมีผลผลิตสูง (23) ผู้นำจะต้องปฏิบัติต่อพนักงานในลักษณะที่ยุติธรรม ใช้กฎระเบียบกับทุกคนในลักษณะที่เหมือน ๆ กันโดยไม่มีข้อยกเว้นใด ๆ และมีความยุติธรรมในการให้รางวัลหรือความดีความชอบแก่พนักงาน

คุณลักษณะของผู้นำที่ทำให้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาเชื่อฟังหรือปฏิบัติตาม

(1) **ความสำนึกในเป้าหมายขององค์กร** ผู้นำต้องมีความรู้อย่างชัดเจนว่า เป้าหมายที่แท้จริงของหน่วยงานหรือองค์กรของตนคืออะไร และเขาเหมาะสมกับส่วนใดขององค์กรโดยรวมมากที่สุด ตลอดจนรู้ว่า เขาจะทำคุณประโยชน์ให้แก่องค์กร เพื่อให้องค์กรประสบความสำเร็จได้อย่างไร (2) **ผู้นำต้องมีระเบียบวินัยในตัวเอง** การที่ผู้นำมีวินัยในตนเอง (self – discipline) ทำให้เขาสามารถที่จะใช้ความมีวินัยในตนเองของเขา เป็นตัวอย่างของผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาได้ สามารถ

ควบคุมอารมณ์ของตนได้และจัดการกับปฏิกิริยาของผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาที่ขัดแย้งหรือตอบสนองในลักษณะที่ไม่ก่อให้เกิดประโยชน์แก่องค์การได้ กล่าวโดยสรุปแล้วผู้นำที่มีวินัยในตนเอง สามารถที่จะทำตนให้เป็นตัวอย่างในเรื่องการจัดการกับปัญหาต่าง ๆ ด้วยทัศนคติที่เป็นไปในทางบวกได้ (3) **ความซื่อสัตย์** ผู้นำที่มีความซื่อสัตย์จะเป็นที่ไว้วางใจของผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา เพราะว่ามีใจกว้างเปิดเผยซื่อสัตย์ ตรงไปตรงมากับสมาชิกในองค์กรทุกคน ผู้นำที่มีความซื่อสัตย์เวลาจะทำการตัดสินใจเรื่องยุ่งยากใด ๆ ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาจะมีความเชื่อถือ และยอมปฏิบัติตาม (4) **ความน่าเชื่อถือ** ผู้นำที่ต้องการจะให้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาเชื่อฟังหรือปฏิบัติตามต้องมีความน่าเชื่อถือ (credibility) อยู่ในตัวเอง ความน่าเชื่อถือสร้างได้โดยการมีความรู้ความเข้าใจ มีความยุติธรรม ไม่มีความลำเอียงเข้าข้างฝ่ายใดฝ่ายหนึ่ง โดยเฉพาะอย่างยิ่งเวลาปฏิสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้นำที่มีความน่าเชื่อถือ จะต้องทำตนให้เป็นตัวอย่างที่ดี (setting a positive example) และยึดถือมาตรฐานการปฏิบัติเดียวกันกับทุกคนอย่างเคร่งครัด (5) **สามัญสำนึก** ผู้นำที่ต้องการจะให้ลูกน้องเชื่อฟังหรือปฏิบัติตามต้องมีสามัญสำนึก (common sense) กล่าวคือ จะต้องรู้ว่า ในสถานใด อะไรสำคัญและอะไรไม่สำคัญ เขาจะต้องรู้ว่าการจัดการกับคนนั้น ความมีไหวพริบ (tact) มีความสำคัญอย่างมาก ตลอดจนรู้ว่า เมื่อไรจะมีความยืดหยุ่น (flexible) และเมื่อไรจะต้องแน่วแน่เด็ดขาด (firm) (6) **การมีพลังกายและพลังใจที่ดี** ผู้นำต้องมีสุขภาพกายและสุขภาพจิตที่ดี ในการมาทำงานผู้นำจะต้องมาถึงที่ทำงานก่อนและกลับหลังลูกน้องเสมอและชั่วโมงการทำงานของตนจะยาวกว่าลูกน้อง เนื่องจากผู้นำต้องทนรับต่อแรงกดดันต่าง ๆ มากมาย ตลอดจนคำตำหนิตีเดียวนจากสังคม ผู้นำจึงต้องมีพลังแข็งแกร่งเป็นพิเศษ ต้องมีความอดทน (endurance) และมีสุขภาพดีเยี่ยมทั้งสุขภาพกายและสุขภาพจิต (7) **ความยึดมั่นผูกพัน** ผู้นำต้องผูกพันกับเป้าหมายขององค์การ ผูกพันกับลูกน้อง และผูกพันต่อการสร้างความก้าวหน้าในอาชีพของตน เขาจะต้องพร้อมที่จะทำทุกสิ่งทุกอย่างภายในกรอบของกฎหมาย กรอบของจริยธรรมทางด้านวิชาชีพ และนโยบายขององค์การ (8) **ความแน่วแน่และความเด็ดขาด** ลูกน้องจะไม่เชื่อฟังผู้บังคับบัญชาที่เขา มองว่าเป็นผู้ที่ไม่มี ความแน่วแน่ มีความคิดเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา (wishy – washy) หรือไม่มีความผูกพันอยู่กับสิ่งใด ๆ เลย ในขณะที่เดียวกันลูกน้องจะไม่เชื่อฟังหรือปฏิบัติตาม การตัดสินใจของหัวหน้าที่พวกเขารู้สึกสงสัยหรือไม่ไว้วางใจ ดังนั้นผู้นำจะต้องมีความแน่วแน่เด็ดขาดอยู่กับร่องกับรอย ถึงแม้ว่าจะทำได้ยากหรือลำบากก็ตาม (Goetsch, David and Stanley, 2006)

คุณลักษณะทางด้านจริยธรรม

ผู้บริหารภาครัฐกับจริยธรรม ผู้บริหารภาครัฐจะต้องมีคุณธรรมและจริยธรรมในระดับสูง ประมวลจริยธรรมของสมาคมรัฐประศาสนศาสตร์อเมริกัน ได้ระบุถึงหลักคุณธรรมและจริยธรรมไว้ดังนี้ (Henry, 2004)

1. ตอบสนองผลประโยชน์ของประชาชน ในการตอบสนองผลประโยชน์ของประชาชน เหนือประโยชน์ของตนเอง ผู้บริหารภาครัฐจะต้องกระทำในสิ่งต่อไปนี้

(1) ใช้อำนาจอย่างสุจริตรอบคอบเพื่อส่งเสริมผลประโยชน์ของประชาชน (2) คัดค้านการเลือกปฏิบัติ (discrimination) และการคุกคาม (harassment) ทุกรูปแบบ (3) ให้การยอมรับและสนับสนุนสิทธิของประชาชนในการที่จะรู้เรื่องการปฏิบัติงานของรัฐ (4) การให้ประชาชนหรือพลเมืองมีส่วนร่วมในการทำการตัดสินใจเกี่ยวกับนโยบาย (เช่น ร่วมกันแสดงความคิดเห็น เป็นต้น) (5) การให้ความเห็นอกเห็นใจ ความเมตตา กรุณา ความยุติธรรมและการมองประชาชนในแง่ดี (6) การตอบข้อซักถามของประชาชนในลักษณะที่ครบถ้วน สมบูรณ์ชัดเจนและง่ายที่จะเข้าใจ (7) ให้ความช่วยเหลือแก่ประชาชนที่มาติดต่อกับหน่วยงานของรัฐ

2. การปฏิบัติตามรัฐธรรมนูญและกฎหมาย การปฏิบัติตาม สนับสนุนและศึกษาทำความเข้าใจรัฐธรรมนูญและกฎหมายต่าง ๆ ซึ่งกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบของหน่วยงานต่าง ๆ ของรัฐของพนักงานของรัฐและของพลเมือง ผู้บริหารของรัฐ จะต้องกระทำในสิ่งต่อไปนี้

(1) เข้าใจและใช้กฎหมายตลอดจนกฎข้อบังคับต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับบทบาทในเชิงวิชาชีพของตน (2) เพียรพยายามเสนอแนะให้มีการปรับปรุงและเปลี่ยนแปลงกฎหมายและนโยบายต่าง ๆ ที่ไม่ก่อให้เกิดประโยชน์หรือมีลักษณะล้าสมัยเสียใหม่ (3) ขจัดการเลือกปฏิบัติที่ผิดกฎหมายทั้งปวง (4) ป้องกันการบริหารจัดการของรัฐที่ไม่ถูกต้อง โดยวิธีการกำหนดและรักษาวินัยการควบคุมการบริหารจัดการด้านการเงินอย่างเข้มงวด และโดยวิธีการส่งเสริมการตรวจสอบตลอดจน อาศัยงานด้านการสอบสวนเข้าช่วย (5) ให้การเคารพและปกป้องสารสนเทศที่เป็นเอกสิทธิ์เฉพาะตัวของบุคคล (6) ส่งเสริมและอำนวยความสะดวกแก่กิจกรรมด้านการคัดค้านไม่เห็นด้วยในหน่วยงานของรัฐและให้การคุ้มครองปกป้องสิทธิของพนักงานของรัฐที่เปิดโปงพฤติกรรมทำผิดกฎหมายหรือผิดศีลธรรมของพนักงานของรัฐ (7) ส่งเสริมหลักการตามรัฐธรรมนูญว่าด้วย ความเสมอภาค ความยุติธรรม ความเป็นตัวแทน การตอบสนองและการพิจารณากรณีต่าง ๆ อย่างยุติธรรมเพื่อปกป้องสิทธิของพลเมือง

3. การแสดงความซื่อสัตย์สุจริตส่วนบุคคล การแสดงออกถึงซึ่งมาตรฐานสูงสุดในงานทุกอย่าง เพื่อให้ประชาชนไว้วางใจและเชื่อถือในการบริหารราชการแผ่นดิน ผู้บริหารของรัฐจะต้องกระทำในสิ่งต่อไปนี้

(1) รักษาความจริงและความซื่อสัตย์ตลอดจนไม่พยายามประนีประนอมหรือยอมความใด ๆ เพื่อความก้าวหน้าของตน เพื่อเกียรติของตนหรือเพื่อผลประโยชน์ของตน (2) ให้ผู้อื่นได้รับความดีความชอบสำหรับผลงานและคุณูปการของเขาโดยไม่เอาความดีความชอบของผู้อื่นมาเป็นของตน (3) ระวังไม่ให้เกิดผลประโยชน์ทับซ้อน ตัวอย่างเช่น การเล่นพรรคเล่นพวก การออกไปทำงานข้างนอกในเวลาราชการ การใช้ทรัพยากรของรัฐที่ไม่ถูกต้องหรือการรับของขวัญต่าง ๆ เป็นต้น (4) ให้การ

เคารพแก่หัวหน้า ลูกน้อง เพื่อนร่วมงานและประชาชน (5) รับผิดชอบต่อความผิดพลาดต่าง ๆ ของตน (6) ปฏิบัติหน้าที่โดยปราศจากการเข้าข้างพรรคการเมืองใดพรรคการเมืองหนึ่ง

4. การส่งเสริมองค์การให้มีจริยธรรม การเพิ่มขีดความสามารถขององค์การในการใช้หลักจริยธรรม และใช้หลักการของความเป็นประสิทธิภาพและความเป็นประสิทธิผล เพื่อบริการประชาชน ผู้บริหารของรัฐ จะต้องกระทำในสิ่งต่อไปนี้

(1) เพิ่มขีดความสามารถในการสื่อสารอย่างเปิดเผย มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์และการอุทิศตนต่อการทำงานของรัฐบาล (2) ยึดถือเอาผลประโยชน์ของประชาชนเหนือความจงรักภักดีที่มีต่อสถาบันของตน (3) สร้างระเบียบวิธีการปฏิบัติที่ส่งเสริมพฤติกรรมที่มีจริยธรรมและให้เอื้อกับบุคคล (พนักงาน) รวมทั้งองค์การที่มีความรับผิดชอบต่อการประพฤติปฏิบัติของตน (4) ส่งเสริมหลักการคุณธรรมที่ช่วยปกป้องการกระทำต่าง ๆ แบบพลการและการกระทำที่ใช้อารมณ์ (5) ส่งเสริมความรับผิดชอบต่อองค์การโดยอาศัยกลไกการควบคุมและระเบียบวิธีปฏิบัติที่เหมาะสม (Henry, 2004)

ผู้บริหารในภาครัฐที่ความรับผิดชอบ

ผู้บริหารที่รับผิดชอบหรือผู้ที่ปฏิบัติตามหลักคุณธรรมจริยธรรมผนวกกับการปฏิบัติตามหน้าที่ที่ราชการกำหนดไว้ ผู้บริหารประเภทนี้ควรจะมีรูปร่างหน้าตาหรือมีลักษณะเป็นเช่นใด ในเรื่องนี้สามารถกล่าวได้อย่างกว้าง ๆ เป็น 2 ประเภท (1) การประพฤติปฏิบัติที่มีความรับผิดชอบและ (2) ความเป็นอิสระในการควบคุมตนเองทางด้านจริยธรรม

1. การประพฤติปฏิบัติที่มีความรับผิดชอบในฐานะเป็นพนักงานของรัฐ ได้แก่ ปฏิบัติตนให้อยู่ภายในบทบัญญัติของกฎหมายว่าด้วยจริยธรรมและประมวลจริยธรรมที่ใช้อยู่ในปัจจุบัน รักษาและส่งเสริมเพิ่มพูนความรู้ในเชิงวิชาชีพของตนอยู่เสมอ รักษาและพัฒนาความรู้ขององค์การของพันธกิจขององค์การ และของการปฏิบัติทางด้านนโยบาย ยอมทุ่มพลังงานและเวลา เพื่อทำงานให้แก่องค์การ และเป้าหมายขององค์การ ทำการตัดสินใจต่าง ๆ ให้สอดคล้องกับพันธกิจขององค์การตามที่กฎหมายได้บัญญัติไว้ ยอมรับถึงความรับผิดชอบที่ต้องมีต่อโครงสร้างขององค์การที่มีลำดับชั้นสูงต่ำ ใช้ข้อวินิจฉัยที่อิงความรู้ ความเข้าใจที่ดีที่สุด ปฏิบัติตามปทัสฐานที่ไม่เป็นทางการและระเบียบวิธีการปฏิบัติต่าง ๆ ทำงานภายในโครงสร้างขององค์การที่มีการแบ่งงานกันทำตามความเชี่ยวชาญงานของแต่ละคน

2. ความเป็นอิสระในการควบคุมตัวเองทางด้านจริยธรรม ประพฤติปฏิบัติตนภายในค่านิยมของชุมชนการเมืองและภายในมโนธรรมของตน รักษาและพัฒนาความรู้ในเรื่องระบบสังคมการเมือง และเศรษฐกิจ รักษาและพัฒนาความรู้เกี่ยวกับค่านิยมของตน ความเชื่อ ความมั่นใจ โลกทัศน์ และลำดับก่อนหลังของการประพฤติปฏิบัติในชีวิตของตน รักษาและสร้างความสัมพันธ์อันดีกับครอบครัว สังคม และชุมชน ให้ข้อเสนอแนะการเปลี่ยนแปลงเชิงกฎหมายในด้านพันธกิจและองค์การ

ที่อิงความชื่นชอบของสาธารณชน ความเรียกร้องต้องการ และผลประโยชน์ของสาธารณชน ทำการซักถาม คัดค้าน และท้าทายคำสั่งต่าง ๆ ที่ไม่สอดคล้องกับพันธกิจขององค์การ หรือขัดแย้งกับมโนธรรมทางการเมือง พยายามหาทางให้สาธารณชนได้เข้ามามีส่วนร่วมและเข้าถึงหน่วยงานของรัฐอย่างสม่ำเสมอ เสนอแนะให้มีการเปลี่ยนแปลงปทัสถาน กฎระเบียบและวิธีการปฏิบัติต่าง ๆ ให้สอดคล้องกับความเรียกร้องต้องการ และผลประโยชน์ของสาธารณชน ตลอดจนสอดคล้องกับข้อพิณิจพิจารณาเชิงอาชีพและมโนธรรมส่วนตัวของตน พยายามส่งเสริมให้หน่วยงานต่าง ๆ ร่วมมือร่วมใจกับองค์การอื่น ๆ ตลอดจนร่วมมือกับผู้ที่ได้รับการเลือกตั้ง และประชาชนทั่วไป (Worthley, 1981)

คุณลักษณะทางด้านอุปนิสัย

อุปนิสัยของผู้บริหารในภาครัฐ

1. **ความไว้วางใจได้ (Trustworthiness)** การได้รับการไว้วางใจเป็นสิ่งที่ดี เพราะเท่ากับว่าเราได้รับอิสระอย่างมากในแง่ที่ว่า เมื่อเกี่ยวข้องกับปฏิสัมพันธ์กับใคร คนเหล่านั้นจะรู้สึกที่ไม่จำเป็นต้องทำสัญญาอะไร เพราะเขารู้สึกมั่นใจว่า (ผู้ได้รับการไว้วางใจ) จะทำตามพันธกรณีหรือคำมั่นสัญญาแน่นอน พวกเขามีความเชื่อถือในตัวเรา สิ่งนั้นเป็นสิ่งที่น่าภูมิใจและพอใจอย่างยิ่งสำหรับเรา แต่มันก็มีข้อเสียอยู่บ้างเหมือนกัน กล่าวคือ เราต้องประพฤติปฏิบัติให้สอดคล้องต้องการหรือคาดหวังของผู้อื่นอยู่ตลอดเวลา และต้องละเว้นจากพฤติกรรมใด ๆ ที่เป็นการแข่งขัน หรือหาผลประโยชน์ให้แก่ตนถ้าเราไม่ต้องการให้ความสัมพันธ์กับผู้อื่นทั้งในด้านส่วนตัวและทางด้านอาชีพต้องสูญเสียไปหรือมีมลทินใด ๆ เกิดขึ้น การที่ความไว้วางใจจะเกิดขึ้นนั้นบุคคลจะต้องมีคุณสมบัติเฉพาะต่าง ๆ หลายอย่าง อาทิ เช่น ความซื่อสัตย์สุจริต (integrity) ความซื่อสัตย์ (honesty) ความน่าเชื่อถือ (reliability) และความจงรักภักดี (loyalty)

ความซื่อสัตย์ (Honesty) ความซื่อสัตย์เป็นพื้นฐานที่สำคัญอย่างยิ่งยวดอย่างหนึ่งของค่านิยมทางด้านจริยธรรม เราจะโยง “ความซื่อสัตย์” กับ “คนที่มีเกียรติ” และเราจะยกย่องชื่นชมและไว้วางใจ ผู้ที่มีความซื่อสัตย์ แต่ “ความซื่อสัตย์” เป็นแนวความคิดที่กว้างไกลกว่าที่คนที่ส่วนมากจะตระหนักได้ **ความซื่อสัตย์ในสิ่งที่สื่อสารออกไป** ความซื่อสัตย์ชนิดนี้อาศัยเจตนาสุจริตในการสื่อสารความจริง และพยายามเลี่ยงการสื่อสารในลักษณะที่ชวนให้ผู้อื่นเข้าใจผิด หรือสื่อสารในลักษณะหลอกลวง ความซื่อสัตย์ในสิ่งที่สื่อสารที่จะทำให้เชื่อได้ว่าเป็นความซื่อสัตย์จริงจะต้องประกอบไปด้วยคุณลักษณะ 3 ประการต่อไปนี้

(1) **เต็มไปด้วยความจริง** การสื่อสารที่เต็มไปด้วยความจริงจะป้องกันไม่ให้เกิดการเสนอข้อเท็จจริงที่ผิดหรือเป็นการสื่อสารที่เป็นเท็จไปได้ “เจตนา” (intent) เป็นความแตกต่างที่สำคัญระหว่างความเป็นสัตย์จริงกับตัวความจริงเอง การทำผิดพลาดไม่ใช่เป็นสิ่งเดียวกันกับการเป็นคนพูดเท็จ ถึงแม้ว่าความผิดพลาดในเรื่องความซื่อสัตย์ยังคงสามารถสร้างความเสียหายให้แก่ความไว้วางใจก็

ตาม ตราบเท่าที่มันมีหลักฐานที่แสดงถึงการข้อพินิจฉัยที่ไม่รอบคอบของผู้สื่อสารเอง

(2) ความจริงใจหรือความไม่หลอกลวง พันธกรณีของความจริงใจจะช่วยป้องกันการกระทำที่ไม่พึงปรารถนาทั้งปวงได้ อาทิเช่น การพูดความจริงแต่เพียงครั้งเดียว การพูดผิดกาลเทศะ หรือการสงบเงียบเพื่อให้ผู้ฟังเชื่อในสิ่งที่ไม่จริงหรือชวนให้เข้าใจผิด

(3) ความตรงไปตรงมา ในการเกี่ยวข้องสัมพันธ์ต่าง ๆ ที่มีความคาดหวังของความไว้วางใจให้ทำสิ่งใด ๆ ให้ถูกต้องตามกฎหมายนั้น ความซื่อสัตย์จะต้องมีควบคู่ไปกับความตรงไปตรงมาและความเปิดเผย ซึ่งสิ่งเหล่านี้บังคับให้เราต้องให้ข้อมูลด้วยความสมัครใจแก่ผู้อื่นที่ต้องการจะได้ข้อมูลจากเรา

ความซื่อสัตย์ในด้านความประพฤติ ทำให้เราไม่ขโมย ไม่ฉ้อโกง ไม่หลอกลวง และไม่ใช้เล่ห์เหลี่ยมที่เลวร้ายต่าง ๆ การซื่อสัตย์เป็นสิ่งที่ดีที่นำไปสู่ความซื่อสัตย์ เพราะผู้ที่ซื่อสัตย์นั้นไม่เพียงแต่จะหลอกลวงผู้อื่น แต่ยังเอาเปรียบผู้อื่นที่ไม่เป็นคนซื่อสัตย์เหมือนเขา ความซื่อสัตย์เป็นการละเมิด “ความไว้วางใจ” (trust) และ “ความถูกต้องสมเหตุสมผล” (fairness) การโกหกทั้งหมดเป็นการกระทำที่ไม่ซื่อสัตย์ แต่ไม่ใช่การโกหกทั้งหมดจะผิดหลักจริยธรรมบางครั้งบางคราว การกระทำที่ไม่ซื่อสัตย์ไม่ถือว่าผิดหลักจริยธรรมเลย เช่น กรณีตำรวจโกหกเพื่อประโยชน์ในการปฏิบัติหน้าที่เกี่ยวกับการสืบราชการลับหรือโกหกต่ออาชญากรหรือผู้ก่อการร้ายเพื่อช่วยชีวิตของประชาชนไว้

ความซื่อสัตย์สุจริต (Integrity) คำว่า “Integrity” มาจากคำว่า “Integer” ซึ่งหมายถึง “หนึ่งเดียว” หรือ “ทั้งหมด” (wholeness) อันนี้หมายความว่าไม่มีสิ่งที่แบ่งแยกเป็นส่วน ๆ ในชีวิตของบุคคลที่มีจริยธรรม ไม่มีความแตกต่างในลักษณะที่เขาทำการตัดสินใจในแต่ละสถานการณ์ ไม่มีความแตกต่างในลักษณะการปฏิบัติที่ทำงานและที่บ้าน ไม่มีความแตกต่างในการปฏิบัติในที่สาธารณะและในสถานที่อยู่ตามลำพัง ศัตรูที่เป็นทำลายไม่ให้คุณค่ามีความซื่อสัตย์มีอยู่อย่างน้อย 4 ประการ คือ (1) ผลประโยชน์ของตน (self – interest) – สิ่งที่คุณต้องการ สิ่งที่คุณอยากจะได้ (2) การคุ้มครองปกป้องตน (self – protection) – สิ่งที่คุณไม่ต้องการ (3) การหลอกลวงตัวเอง (self – deception) – การปฏิเสธไม่มองหรือพิจารณาสถานการณ์ให้ชัดเจน (4) ความถูกต้องชอบธรรมแห่งตน (self – righteousness) – การมีทัศนคติแบบ “เป้าหมาย” เป็นตัวกำหนด “มรรควิธี”

ความเชื่อถือได้ (Reliability) (การรักษาความสัตย์) เมื่อเราให้คำมั่นสัตย์กับผู้ใดหรือสร้างความผูกพันเท่ากับว่า เราสร้างฐานทางกฎหมายให้ผู้อื่นเชื่อว่า เราต้องทำอะไรบางอย่างตามที่ทำสัตย์กันไว้ เราจะต้องปฏิบัติหน้าที่ให้ถูกต้องตามหลักคุณธรรมที่อยู่เหนือข้อผูกพันทางกฎหมาย มิติทางด้านจริยธรรมในเรื่องการรักษาความสัตย์ บังคับให้เราต้องมีความรับผิดชอบที่จะต้องพยายามตอบสนองต่อความผูกพันนั้นให้ได้ เนื่องจากการรักษาความสัตย์เป็นคุณลักษณะสำคัญของความไว้วางใจ (trustworthiness) จึงจำเป็นอย่างยิ่งที่เราจะต้องหลีกเลี่ยงข้อแก้ตัวต่าง ๆ ที่ทำโดยความไม่บริสุทธิ์ใจเพียงเพื่อหลีกเลี่ยงการไม่ปฏิบัติตามสัตย์ ยิ่งกว่านั้น เราจะต้องไม่สร้างความผูกพันในลักษณะที่ไม่ฉลาด (unwise commitments) นั่นก็หมายความว่าก่อนที่จะให้คำมั่นสัตย์ใดๆ กับใคร เราต้อง

พิจารณาให้รอบคอบเสียก่อนว่า เราจะทำตามสัญญาอันนั้นได้หรือไม่ ประการสุดท้าย เรายำทำสัญญาที่มีลักษณะคลุมเครือ เมื่อทำสัญญา เราต้องมั่นใจว่า ผู้ที่ทำสัญญากับเรานั้นมีความเข้าใจคำมั่นสัญญาของเราอย่างถูกต้องเต็มที่แล้ว **ความจงรักภักดี (Loyalty)** ความจงรักภักดีเป็นความรับผิดชอบเชิงคุณธรรมที่พิเศษอย่างหนึ่งทั้งนี้ก็เพื่อส่งเสริมและคุ้มครองผลประโยชน์ของบุคคลบางคนหรือขององค์การบางองค์การ หน้าที่อันนี้อยู่เหนือพันธกรณีธรรมดาที่เราทุกคนมีร่วมกับผู้อื่น เช่น ความสัมพันธ์ระหว่าง สามเณร - ภรรยา นายจ้างกับลูกจ้างและความสัมพันธ์กับประเทศชาติ ความสัมพันธ์เหล่านี้จะช่วยสร้างความคาดหวังให้เรามีความจงรักภักดีและมีการอุทิศตนต่อบุคคลหรือองค์การที่เรามีความสัมพันธ์อยู่ **การจัดลำดับความสำคัญของความจงรักภักดี** เนื่องจากมีเอกัตบุคคลและกลุ่มมากมายที่อ้างความจงรักภักดีที่มีต่อเรา เป็นไปไม่ได้ที่เราจะให้เกียรติพร้อม ๆ กันกับทุกคนหรือทุกกลุ่ม ดังนั้นเราจำเป็นต้องจัดลำดับการให้ความสำคัญโดยอาศัยเหตุผลบางอย่าง ตัวอย่างเช่น ในเรื่องชีวิตส่วนตัวคนเราส่วนมากจะให้ความสำคัญอย่างสูงสุดต่อความจงรักภักดีต่อความสัมพันธ์ของครอบครัว กล่าวอีกนัยหนึ่งก็คือเป็นความสมเหตุสมผลและถูกต้องตามหลักจริยธรรมอย่างยิ่งที่เราจะต้องให้ความสำคัญต่อการเอาใจใส่ดูแลผลประโยชน์ของบุตรของเรา ของพ่อแม่ของเรา และของคู่สมรสของเรา และให้ความสำคัญต่อความจงรักภักดีต่อบุตรหลานของคนอื่น ๆ ของเพื่อนบ้านและของเพื่อนร่วมงานน้อยกว่า **การคุ้มครองป้องกันในเรื่องข้อมูลที่เป็นเรื่องลับ** หน้าที่ของความจงรักภักดีเรียกร้องต้องการให้เราต้องรักษาความลับบางอย่างที่เราได้เรียนรู้อย่างลับ ๆ ว่า บางสิ่งบางอย่างจะเปิดเผยต่อบุคคลภายนอกไม่ได้โดยเด็ดขาด **การหลีกเลี่ยงในเรื่องผลประโยชน์ทับซ้อน** พนักงานและข้าราชการจำเป็นต้องมีความรับผิดชอบในเรื่องการตัดสินใจต่าง ๆ ที่ทำโดยไม่มีผลประโยชน์ทับซ้อนใด ๆ แฝงอยู่ หรือทำโดยอาศัยระบบคุณธรรมนั่นเอง ที่ต้องทำเช่นนั้น ก็เพื่อจะสร้างและรักษาความไว้วางใจหรือความศรัทธาของประชาชนผู้ใช้บริการของรัฐให้คงอยู่อย่างคงทนถาวร

2. ความเคารพ (Respect) วิธีการให้การเคารพต่อผู้อื่นมีความหลากหลายแต่ที่เป็นสาระสำคัญก็คือ เราต้องให้การเคารพในคุณค่า (worth) ของผู้อื่นรวมทั้งของเราเอง ไม่ใช่เป็นหน้าที่เชิงจริยธรรมที่เราจะต้องให้การเคารพหรือให้การยกย่องต่อคนทุกคน แต่มันเป็นพันธกรณีในเชิงคุณธรรม (morally obligation) ที่เราจะต้องปฏิบัติต่อทุกคน ด้วยความเคารพ โดยไม่คำนึงถึงว่า บุคคลเหล่านั้นจะเป็นใครและเขาได้ทำอะไรบ้าง **ถึงแม้ว่าบุคคลนั้นไม่ควรค่าแก่การให้ความเคารพก็ตาม** ทั้งนี้เนื่องจากเราเป็นมนุษย์เหมือนกัน เรามีความรับผิดชอบที่จะต้องทำให้ดีที่สุดเท่าที่จะทำได้ ในทุกสถานการณ์ถึงแม้ว่าเราจะอยู่ในสถานการณ์ที่เกี่ยวข้องกับคนที่เลวร้ายที่สุดก็ตาม ความเคารพจะมุ่งเจาะไปที่พันธกรณีเชิงคุณธรรมที่ให้คุณค่าและศักดิ์ศรีแก่บุคคล การเคารพจะช่วยป้องกันไม่ให้มีการทารุณแรง ไม่ทำให้ผู้อื่นเสียหน้าเสียตาและช่วยป้องกันการเอาเปรียบผู้อื่น การเคารพจะ

สะท้อนให้เห็นถึงคุณลักษณะต่อไปนี้ เช่น ความมีอารยธรรม ความสุภาพ ความมีศักดิ์ศรี ความสามารถที่จะตัดสินใจได้ด้วยตัวเอง ความอดทน และการรู้จักให้การยอมรับต่อผู้อื่น

ความมีอารยธรรม ความสุภาพ และความมีความเป็นผู้ดี ผู้ที่มีความเคารพ จะเป็นผู้รับฟังผู้อื่นอย่างสนใจจะปฏิบัติต่อผู้อื่นในลักษณะเกรงใจ ปฏิบัติตามแนวคิดเกี่ยวกับบรรณนิยมและความถูกต้องเหมาะสมที่เป็นที่ยอมรับกันโดยทั่วไปและจะต้องไม่หันไปใช้วิธีการข่มขู่ คุกคาม และวิธีการรุนแรงใด ๆ ยกเว้นในกรณีพิเศษจริง ๆ เช่น ในกรณีที่ทำการสอนระเบียบวินัย การรักษาความเป็นระเบียบเรียบร้อย และการรักษาความยุติธรรมทางสังคม เป็นต้น **ความเป็นอิสระในการตัดสินใจโดยตนเอง** ผู้มีจริยธรรมจะใช้อำนาจส่วนตัว อำนาจทางการและอำนาจในการบริหารจัดการในลักษณะที่ทำให้ผู้อื่นได้รับความรู้และได้รับข้อมูลข่าวสารที่เขาต้องการ เพื่อประโยชน์ในการตัดสินใจเกี่ยวกับการดำเนินชีวิตของเขา **ความอดทน** ผู้มีจริยธรรมจะยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคล และความเชื่อความศรัทธาของบุคคลโดยไร้ความมีอคติใด ๆ ตลอดจนพิจารณาตัดสินผู้อื่นโดยดูจากเนื้อหาสาระในลักษณะอุปนิสัยของผู้นั้น

3. ความรับผิดชอบ (Responsibility) ชีวิตมนุษย์เราเต็มไปด้วยทางเลือกต่าง ๆ มากมาย การเป็นผู้มีความรับผิดชอบ หมายถึง การดูแลควบคุมทางเลือกของเราและชีวิตของเรา ตลอดจนหมายถึง ความรับผิดชอบในสิ่งที่เราทำและรับผิดชอบในฐานะที่เราเป็นใคร ทั้งยังหมายถึง การยอมรับในสิ่งที่เราทำ และสิ่งที่ไม่ได้ทำ ความรับผิดชอบสร้างข้อเรียกร้องต้องการให้แก่เรา กล่าวคือ มันกำหนดหน้าที่ให้เราทำในสิ่งที่เราสามารถจะทำได้ ไม่ใช่เป็นเพราะเราได้รับค่าจ้างค่าตอบแทน หรือเป็นเพราะเราจะได้ได้รับความดีดร้อนบางอย่าง ถ้าเราไม่ทำ แต่เป็นเพราะมันเป็นพันธกรณีของเราที่ **เราจะต้องทำ** สาระสำคัญของความรับผิดชอบก็คือ ความรู้สึกตัวหรือรู้สึกสำนึกถึงสมรรถนะของเราที่จะคิดอย่างมีเหตุผลและตระหนักรู้ว่าความมีอิสระที่จะเลือกในสิ่งที่เป็นไปได้ในลักษณะที่ต้องทำตามหลักคุณธรรมและจริยธรรม นอกจากนี้ผู้มีจริยธรรมจะต้องมีความรับผิดชอบโดยมีผู้อื่นตรวจสอบได้ (accountable) เพียรพยายามแสวงหาความเป็นเลิศ และรู้จักควบคุมตนเอง (self – restraint) กล่าวอีกนัยหนึ่งก็คือ เขาจะต้องแสดงความสามารถที่จะตอบสนองต่อความคาดหวังในการปฏิบัติงานหรือการปฏิบัติหน้าที่ของเขา **ความรับผิดชอบโดยมีผู้อื่นตรวจสอบ (Accountability)** ผู้มีความรับผิดชอบชนิดนี้ไม่ได้เป็นเหยื่อของใคร และไม่พยายามเปลี่ยนคำตำหนิตายไปสู่ผู้อื่น ตลอดจนไม่เอาความดีความชอบของผู้อื่นมาเป็นของตน เขาจะพิจารณาถึงผลที่อาจจะเกิดขึ้นจากการกระทำหรือพฤติกรรมของเขา เขายอมรับถึงความร่วมมือร่วมใจเพื่อเอาชนะความชั่วทั้งปวง เมื่อไม่มีใครจัดการกับมัน เขาเป็นผู้นำโดยการทำตนเป็นตัวอย่าง (He leads by example.) **การแสวงหาความเป็นเลิศ (Pursuit of Excellence)** การแสวงหาความเป็นเลิศ หรือการปฏิบัติให้ดีที่สุด เป็นจริยธรรมมิติหนึ่ง เมื่อผู้อื่นพึ่งอาศัย ความรู้ ความสามารถ หรือความตั้งใจของเราเพื่อที่เขาจะได้ทำงานให้ปลอดภัยและมีประสิทธิภาพ (1) **ความขยันขันแข็ง** การทำผิดไม่อาจจะถือได้ว่าเป็นการกระทำที่ไม่ถูกต้องตามหลัก

จริยธรรมเสียทีเดียว หรือต่ำด้อยด้อยกว่า “ความเป็นเลิศ” แต่มีพันธกรณีที่ถูกต้องตามหลักคุณธรรม ในการที่บุคคลได้พยายามทำอย่างดีที่สุด ขยันขันแข็งอย่างที่สุด มีความเชื่อถือได้ มีความรอบคอบ มีความพร้อม และมีความรอบรู้ในการปฏิบัติงาน (2) **ความวิริยะอุตสาหะ** ผู้รับผิดชอบจะทำงานแล้วเสร็จ สามารถเอาชนะอุปสรรคทั้งปวงได้ แทนที่จะยอมแพ้อย่างง่ายดาย ๆ และใช้ข้อแก้ตัวต่าง ๆ เพื่อเลี่ยงการทำงาน (3) **การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (Continuous Improvement)** ผู้มีความรับผิดชอบจะเป็นผู้เฝ้าพยายามหาแสงสว่างหาวิธีการต่าง ๆ ที่ทำให้การปฏิบัติงานของเขาดีขึ้นเรื่อย ๆ (4) **การควบคุมตัวเอง (Self – Restraint)** ผู้มีความรับผิดชอบจะรู้จัก ควบคุมตัวเอง ระวังยับยั้งกิเลสและการแสดงออกถึงสิ่งที่ไม่ดีต่าง ๆ (เช่น กามตัณหา ความเกลียดชัง ความตะกละ ความละโมภโลภมาก เป็นต้น) การระงับยับยั้งไม่ทำหรือไม่แสดงออกในสิ่งเหล่านี้ก็เพื่อความเป็นผู้มีเหตุผล เพื่อความรอบคอบ และเพื่อการปฏิบัติหน้าที่ให้เป็นตัวอย่างที่ดีแก่ผู้อื่นและไม่จำเป็นต้องคิดว่าจะต้องเอาชนะในสิ่งที่ตนต้องการได้เสมอ ไม่ว่าอะไรจะเกิดขึ้น ไม่ว่าจะใช้วิธีที่ดีหรือไม่ดีก็ตาม

4. ความถูกต้องสมเหตุสมผล (Fairness) คนส่วนใหญ่มีความเห็นพ้องต้องกันว่า “ความถูกต้องสมเหตุสมผล” (fairness) และ “ความยุติธรรม” (justice) เป็นเรื่องของความคงเส้นคงวา (consistency) ความเสมอภาค (equality) ความไม่อคติลำเอียง (impartiality) ความมีสัดส่วนที่เหมาะสม ความเปิดเผย และกระบวนการพิจารณาที่เหมาะสม คนส่วนใหญ่เห็นว่าไม่เป็นการถูกต้องเหมาะสมที่จะจัดการกับเรื่องต่าง ๆ ที่เหมือน ๆ กัน ในลักษณะที่ไม่คงเส้นคงวาหรือในลักษณะที่ตรงกันข้าม คนส่วนใหญ่เชื่อว่าไม่เป็นการถูกต้องเหมาะสมในการที่จะทำการลงโทษที่ไม่ได้สัดส่วนกับความรุนแรงของการกระทำผิด นอกจากนี้คนส่วนมากแทบจะไม่เห็นด้วยกับความคิดว่า ความถูกต้องเหมาะสม เป็นความคิดที่ยุ่งยากและมีเล่ห์เพทุบายบางอย่างที่อยู่ภายใต้การอภิปรายถกเถียงทางกฎหมาย และเป็นเรื่องของความดีความทางกฎหมายมากกว่าเป็นเรื่องของจริยธรรม ถึงแม้ว่าใครจะคิดอย่างไรก็แล้วแต่ แต่ในแง่ของความจริง “ความถูกต้องเหมาะสม” (fairness) เป็นขอบข่ายที่สูงสุดของผลลัพธ์ที่มีเหตุผลอันสมควรในเชิงคุณธรรม

กระบวนการ (Process) ในการตัดสินกรณีพิพาทต่าง ๆ หรือการแบ่งทรัพยากรต่าง ๆ การที่บุคคลจะดำเนินการเพื่อทำการวินิจฉัยเป็นสิ่งที่สำคัญยิ่ง บางคนต้องผิดหวังกับผลการตัดสินที่ออกมา บุคคลที่ยึดในความถูกต้องเหมาะสม จะพิจารณาพิจารณาอย่างรอบคอบเพื่อใช้กระบวนการที่เปิดเผย โดยไม่มีความอคติลำเอียงไปทางฝ่ายใดฝ่ายหนึ่ง และทำการเก็บรวบรวมข้อมูล ประเมินข้อมูลที่จำเป็นต่อการตัดสินใจ ผู้ที่ยึดในความถูกต้องเหมาะสม จะไม่รอคอยให้ความจริง (truth) วิ่งเข้ามาหาตน แต่เขาจะพยายามหาข้อมูลที่เกี่ยวข้องให้ได้และค้นหาแนวทฤษฎีที่ขัดแย้งกันก่อนที่จะทำการตัดสินใจต่าง ๆ ในเรื่องที่สำคัญ **ความไม่อคติลำเอียง (Impartiality)** การตัดสินต่าง ๆ ควรจะต้องทำโดยปราศจากการเลือกที่รักมักที่ชังหรืออคติใด ๆ **ความเสมอภาค (Equity)** ผู้ที่ยึดความถูกต้องเหมาะสมต้องการให้เอากัดบุคคล บริษัท หรือสังคม ทำการแก้ไขข้อผิดพลาดอย่าง

ทันทีทันใด และทำด้วยความสมัครใจ เป็นการไม่เหมาะสมอย่างยิ่งที่จะถือโอกาสเอารัดเอาเปรียบผู้ที่อ่อนแอกว่าหรือโง่เขลาเบาปัญญากว่าตน

5. ความรัก ความเมตตา และความเห็นอกเห็นใจผู้อื่น (Caring) ความรัก ความเมตตา และความเห็นอกเห็นใจ เป็นหัวใจของจริยธรรม แทบเป็นไปไม่ได้ที่คนเราจะเป็นห่วงเป็นใยต่อสวัสดิการของผู้อื่นถ้าเราไม่เป็นผู้มีความรัก ความเมตตาและความเห็นอกเห็นใจผู้อื่น ตลอดจนมีจริยธรรมอย่างแท้จริง อันนี้เป็นเพราะว่าในท้ายที่สุดแล้ว จริยธรรมเป็นเรื่องความรับผิดชอบต่อผู้อื่น ถ้าเราอยู่คนเดียวในโลกนี้ เราก็ไม่จำเป็นต้องมีจริยธรรมและหัวใจเราจะจืดชืด แข็งกระด้างโดยไม่ก่อให้เกิดผลเสียหายต่อผู้ใดทั้งสิ้น การรักมนุษยชาติ (humanity) นั้น มันง่ายกว่าการรักคนทั่วไป คนที่คิดว่าตัวเองมีจริยธรรม แต่ขาดความรัก ความเมตตา และขาดความเห็นอกเห็นใจต่อผู้อื่น มีความโน้มเอียงที่จะปฏิบัติต่อผู้อื่นโดยมีผลประโยชน์บางอย่างแฝงอยู่ กล่าวอีกนัยหนึ่งก็คือ ใช้ความมีจริยธรรม เป็นเครื่องมือเพื่อให้ได้มาซึ่งบางสิ่งบางอย่าง เขาแทบจะไม่มีความรู้สึกผูกพันต่อการเป็นคนซื่อสัตย์และเป็นคนที่มีความจงรักภักดีแต่อย่างใด ผู้ที่มีความรัก ความเมตตา และความเห็นอกเห็นใจผู้อื่น (caring) ที่แท้จริงนั้น จะมีความรู้สึกตอบสนองทางอารมณ์ต่อความเจ็บปวดของผู้อื่น ต่อความผาสุกสมปรารถนาของผู้อื่น ในบางครั้งบางคราว เราทำลายความรู้สึกต่อคนที่เรารักมีความรัก มีความเมตตาและมีความเห็นอกเห็นใจ การทำการตัดสินใจบางอย่างถึงแม้จะถูกต้องตามจริยธรรมอย่างเต็มที่ก็ยังคงก่อให้เกิดอันตรายต่อผู้อื่น แต่อย่างไรก็ดีเราต้องมีสติหรือจิตสำนึกที่จะไม่ทำอันตรายหรือสร้างความเสียหายต่อผู้อื่นเกินกว่าความจำเป็น ในขณะที่เราปฏิบัติหน้าที่ของเรา รูปแบบของความรัก ความเมตตา และความเห็นอกเห็นใจผู้อื่นที่อยู่ในระดับสูงสุดก็ได้แก่ “การมีเมตตากรุณา” นั่นเอง สิ่งนี้ที่เรียกว่า “การทำความดีเพื่อกลุ่มหรือเพื่อส่วนรวม” (altruism) ซึ่งไม่ควรจะไปสับสนกับ “การช่วยการกุศลเชิงกลยุทธ์” หรือการช่วยการกุศล เพื่อสร้างผลประโยชน์บางอย่างให้แก่ตน อันนี้ถือว่าเป็นฉ้อฉลชนิดหนึ่งทีเดียว

6. ความเป็นพลเมือง (Citizenship) ความคิดเกี่ยวกับการเป็นพลเมืองที่ดี ได้แก่ การมีคุณงามความดีและปฏิบัติหน้าที่ตามที่ถูกบัญญัติไว้ในกฎหมายว่าเราควรจะทำอะไรปฏิบัติตนอย่างไร ในฐานะเป็นสมาชิกคนหนึ่งของประเทศ พลเมืองที่ดีจะต้องรู้กฎหมายและปฏิบัติตามกฎหมายของบ้านเมือง แค่นั้นยังไม่เพียงพอ พลเมืองที่ดี จะติดตามข่าวสารบ้านเมืองเป็นประจำสม่ำเสมอ เพื่อจะได้ปฏิบัติหน้าที่ได้ดีขึ้น และได้รับสิทธิพิเศษต่าง ๆ ในฐานะที่เป็นสมาชิกของสังคมที่ปกครองแบบประชาธิปไตยและนอกเหนือจากการเคารพกฎหมาย การรายงานข่าวอาชญากรรม การไปเลือกตั้ง และการเสียภาษีแล้ว พลเมืองที่ดีจะต้องปกป้องคุ้มครองสิ่งแวดล้อมโดยการรักษาทรัพยากรธรรมชาติ โดยการพยายามเอาของที่ใช้อย่างประหยัดกลับมาทำให้ใช้ใหม่ได้อีก (recycling) การกำจัดสิ่งที่ถูกทิ้งเรี่ยราดกระจายตามถนนหนทางหรือตามสถานที่ต่าง ๆ และพลเมืองที่ดีไม่ควรจะเอาอะไรจากสังคมมากไปกว่าสิ่งที่ให้แก่สังคม

กล่าวโดยสรุปแล้ว บทความนี้อิงตำราทางด้านการบริหารรัฐกิจของโลกตะวันตกเป็นหลัก และมาจากตำราภาษาอังกฤษที่ทันสมัยทั้งสิ้น ผู้ที่ควรจะนำความรู้จากบทความนี้ไปใช้ ควรจะเป็นข้าราชการระดับสูง เช่น ปลัดกระทรวง และระดับอธิบดีมากกว่าระดับอื่น ๆ เพราะเนื้อหาสาระมีลักษณะเป็นสากลและมีความทันสมัยมาก อย่างไรก็ตามก็พึงระลึกว่า บทความนี้กล่าวถึงคุณลักษณะที่โดดเด่นเพียง 3 คุณลักษณะเท่านั้น ผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพสูงสุด ควรจะศึกษาถึงคุณลักษณะอื่น ๆ อีกหลายคุณลักษณะที่ผู้เขียนไม่ได้กล่าวถึงอีกด้วย จึงจะถือได้ว่าเป็นผู้บริหารที่มีคุณภาพสูง (the administrator of high caliber) อย่างแท้จริง

บรรณานุกรม

- Goetsch, David L. and Stanley B. Davis (2006). **Quality Management**. New Jersey: Pearson Prentice Hall.
- Abdul Aziz et al. (2012). Leadership Practices in Public Sectors in Selected Countries, **Journal of Management Policy and Practices**, 13 (1): 98-99.
- Henry, Nicholas. (2004). **Public Administration and Public Affairs**. New Jersey: Pearson Education, LTD.
- Kelley, R.E. (1992). **The Power of Followship**. New York: Doubleday/Currency.
- Michael Josephson (1995). **The Six Pillars of Character**. California: Josephson Institute of Ethics.
- Niyomyaht, Satit. (2017). **Leadership in Organizations** (Research Report). Bangkok : Bangkokthonburi University.
- Worthley, J.A. (1981). Ethics and Public Management. **Public Management**. 10 (1): 41-47.
- Yukl, Gary. (2013). **Leadership in Organizations**. Cousier/Westford: Pearson Education.