

Innovative Leadership and Ethical Challenges: The Role of Executives in Maintaining Ethics Amidst Performance-Based Pressure

Donlar sena¹ Woraphon Worasuwanrot² and Sirinrak sangsahachat³

Received: October 09, 2025

Revised: February 03, 2026

Accepted: February 09, 2026

Abstract

The objective of this research article aimed to study innovative leadership and the ethical challenges in the role of executives in maintaining ethics amidst performance-based pressures. Executives as leaders faced intense pressure to achieve results from performance indicators, quantitative outcomes, and expectations from stakeholders at multiple levels. While innovation was a crucial mechanism for driving organizational adaptation and competitiveness in a rapidly changing context, without a solid ethical framework in management, operations may result in decisions that neglected the impact on society, the environment, and the moral principles that formed the foundation of legitimate management. This article aimed to analyze the role of executives as innovative leaders, utilizing theoretical frameworks of leadership, management ethics, and systemic pressure as a basis for analyzing the role of executives as innovative leaders who faced the challenge of maintaining ethical principles amidst the pursuit of urgent results. The study found that executives needed to proactively define an organizational culture that promoted

¹⁻³ Mahachulalongkornrajavidyalaya University

Corresponding author, e-mail: senadthai@gmail.com, Tel. 081-0415889

ethics, encouraged value-based decision-making, and developed management approaches that struck a balance between efficiency and integrity. Policy recommendations included a clear ethics oversight system should be established; performance indicators should be developed that did not neglect the ethical dimension; the ethical capabilities of senior executives should be strengthened with the goal of enabling innovative leadership to drive organizations towards sustainability, transparency, and genuine public trust.

Keywords: Ethics in Management, Innovative Leadership, Performance Pressure

ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมกับความท้าทายทางจริยธรรม : บทบาทของผู้บริหาร ในการรักษาจริยธรรมท่ามกลางแรงกดดันของการเร่งรัดผลงาน

ดอนลาร์ เสนา¹ วรพล วรสุวรรณโรจน์² และศิริรักษ์ สังสหาติ³

Received: October 09, 2025

Revised: February 03, 2026

Accepted: February 09, 2026

บทคัดย่อ

บทความวิชาการนี้มุ่งศึกษาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมกับความท้าทายทางจริยธรรมในบทบาทของผู้บริหารในการรักษาจริยธรรมท่ามกลางแรงกดดันของการเร่งรัดผลงาน ซึ่งผู้บริหารในฐานะผู้นำกำลังเผชิญกับแรงกดดันจากการเร่งรัดผลสัมฤทธิ์ทางผลงานอย่างเข้มข้น ทั้งจากระบบตัวชี้วัด ผลลัพธ์เชิงปริมาณ และความคาดหวังจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในหลายระดับ แม้นวัตกรรมจะเป็นกลไกสำคัญในการขับเคลื่อนองค์กรให้สามารถปรับตัวและแข่งขันได้ในบริบทที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว แต่หากปราศจากกรอบจริยธรรมที่มั่นคงในการบริหารแล้ว การดำเนินงานอาจก่อให้เกิดการตัดสินใจที่ละเลยผลกระทบต่อสังคม สิ่งแวดล้อมและหลักคุณธรรมอันเป็นรากฐานของการบริหารที่ซื่อสัตย์ บทความนี้ มุ่งวิเคราะห์บทบาทของผู้บริหารในฐานะผู้นำเชิงนวัตกรรม โดยอาศัยกรอบแนวคิดทฤษฎีด้านภาวะผู้นำ จริยธรรมในการบริหารและแรงกดดันเชิงระบบ เพื่อเป็นฐานในการวิเคราะห์บทบาทของผู้บริหารในฐานะผู้นำเชิงนวัตกรรม ที่ต้องเผชิญกับความท้าทายในการรักษาหลักจริยธรรมท่ามกลางการผลักดันให้เกิดผลลัพธ์อย่างเร่งด่วน ผลการศึกษาพบว่าผู้บริหารจำเป็นต้องมีบทบาทเชิงรุกในการกำหนดวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งเสริมคุณธรรม ส่งเสริมการตัดสินใจเชิงคุณค่าและพัฒนาแนวทางการบริหารที่สามารถสร้างสมดุลระหว่างประสิทธิภาพกับความถูกต้อง ข้อเสนอเชิงนโยบาย ได้แก่ ควรสร้างระบบกำกับดูแลด้านจริยธรรมที่มีความชัดเจน

¹⁻³ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

Corresponding author, e-mail: senadthai@gmail.com, Tel. 081-0415889

การพัฒนาเครื่องมือชีวิตผลลัพธ์ที่ไม่ละเลยมิติคุณธรรม และการเสริมสร้างขีดความสามารถด้านจริยธรรมให้แก่ผู้บริหารระดับสูง โดยมีเป้าหมายเพื่อให้ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมเป็นพลังขับเคลื่อนองค์กรสู่ความยั่งยืน โปร่งใส และได้รับความไว้วางใจจากสังคมอย่างแท้จริง

คำสำคัญ: จริยธรรมในการบริหาร, ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม, แรงกดดันเร่งรัดผลงาน

บทนำ

ยุคที่การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีและกระแสโลกาภิวัตน์ได้นำมาสู่การพัฒนาอย่างต่อเนื่อง องค์กรทั้งภาครัฐและเอกชนต่างเผชิญกับแรงกดดันในการเร่งสร้างผลสัมฤทธิ์ (Performance) อย่างเป็นรูปธรรม ไม่ว่าจะเป็นผลกำไร ความพึงพอใจของประชาชน หรือดัชนีวัดผลด้านนวัตกรรม อย่างไรก็ตาม ภายใต้การเร่งรัดดังกล่าวปรากฏให้เห็นชัดเจนว่า จริยธรรมในการบริหารกำลังเผชิญกับความท้าทายอย่างยิ่งภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม (Innovative Leadership) ซึ่งถือเป็นเครื่องมือที่สำคัญในการขับเคลื่อนองค์กร สู่ความยั่งยืน จึงไม่อาจแยกขาดจากการบริหารจริยธรรมได้ เนื่องจากนวัตกรรมที่ไร้ทิศทางทางคุณธรรมจริยธรรมนั้น อาจกลายเป็นอาวุธย้อนกลับมาทำลายความน่าเชื่อถือขององค์กรเอง

บทความนี้มีวัตถุประสงค์หลักคือมุ่งเน้นการวิเคราะห์บทบาทของผู้บริหารในฐานะผู้นำเชิงนวัตกรรม ท่ามกลางแรงกดดันของการเร่งรัดผลงาน โดยเน้นประเด็นการรักษาหลักจริยธรรมในการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์และการบริหารจัดการองค์กรร่วมสมัย

การศึกษาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมควบคู่กับความท้าทายทางจริยธรรมมีความสำคัญอย่างยิ่งในบริบทที่องค์กรเผชิญแรงกดดันด้านผลสัมฤทธิ์สูง ผู้บริหารต้องสามารถสร้างนวัตกรรมโดยไม่ละเลยหลักคุณธรรม ความโปร่งใส และความรับผิดชอบต่อสังคม ภาวะผู้นำที่ยึดจริยธรรมจะช่วยกำหนดทิศทางการตัดสินใจอย่างรอบคอบ ลดความเสี่ยงจากการแสวงหาผลงานระยะสั้นเกินควร และเสริมสร้างความเชื่อมั่นของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย อันเป็นฐานสำคัญของความยั่งยืนขององค์กรในระยะยาว

ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมในบริบทการบริหารร่วมสมัย

คำว่า ผู้นำ มีหลายสถานะ เช่น เป็นผู้บริหารองค์กร ผู้ปกครอง หรือหัวหน้า เพราะผู้นำ และผู้บริหารไม่เหมือนกัน ผู้นำ (Leader) ผู้บริหาร (Administrator) ผู้จัดการ (Manager) มีความหมายใกล้เคียงกัน แต่แตกต่างกันในบทบาท จุดเน้น และวิธีการขับเคลื่อนองค์กร ดังนี้ ผู้นำ (Leader) คือผู้ที่มีอิทธิพลต่อผู้อื่น สามารถสร้างวิสัยทัศน์ แรงบันดาลใจ และชักนำให้คนเต็มใจเดินไปในทิศทางเดียวกัน ส่วนผู้บริหาร (Administrator) คือผู้ที่ได้รับอำนาจหน้าที่อย่างเป็นทางการในการวางแผน จัดองค์กร สั่งการ และควบคุมทรัพยากร เพื่อให้งานบรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

ประวัติความเป็นมาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม

ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม (Innovative Leadership) เป็นแนวคิดที่เริ่มปรากฏและได้รับความสนใจในแวดวงวิชาการและการปฏิบัติด้านการบริหารในช่วงปลายศตวรรษที่ 20 ภายหลังการเปลี่ยนแปลงทางสังคมและเทคโนโลยีที่รวดเร็ว ผู้บริหารและนักวิชาการต่างตระหนักว่าการใช้วิธีการบริหารแบบดั้งเดิมที่มุ่งเน้นเพียงการควบคุม และการบริหารงานตามขั้นตอน อาจไม่เพียงพอสำหรับการรับมือกับความซับซ้อนและความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่องในสภาพแวดล้อมทางธุรกิจและการบริหารภาครัฐ (Denhardt, R. B., & Denhardt, J. V., 2015)

ในช่วงเวลานั้น แนวคิดเรื่องการบริหารเชิงนวัตกรรมจึงเกิดขึ้น เพื่อเน้นย้ำบทบาทของผู้นำในการส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์และการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง (Mumford, M. D., Scott, G. M., Gaddis, B., & Strange, J. M., 2002) ผู้นำเชิงนวัตกรรม ต้องมีความสามารถในการสร้างวิสัยทัศน์ใหม่ ๆ กระตุ้นให้เกิดการทดลองแนวทางใหม่ และส่งเสริมวัฒนธรรมองค์กรที่เปิดรับความคิดริเริ่มและความเสี่ยง (Cooper, T. L., 2006) ตลอดจนต้องมีทักษะในการประสานงานและสร้างความร่วมมือในทีมเพื่อให้การเปลี่ยนแปลงนั้นบรรลุผลสำเร็จในระยะยาว

ความหมายของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม

คำว่า ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม ในบริบทของการบริหาร หมายถึง ความสามารถของผู้นำในการนำองค์กรไปสู่การเปลี่ยนแปลงที่สร้างสรรค์และยั่งยืนผ่านการคิดและลงมือทำที่เป็นนวัตกรรมทั้งในแง่ของกระบวนการ วิธีการ และผลลัพธ์ (Terry, L. D., 1998) ซึ่งภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมไม่เพียงแต่เกี่ยวข้องกับการคิดสร้างสรรค์เท่านั้น แต่ยังเกี่ยวข้องกับการจัดการความเสี่ยง

การสร้าง ความมุ่งมั่นในองค์กร และการรักษาความสมดุลระหว่างผลลัพธ์ทางเศรษฐกิจและคุณค่าทางสังคม (Frederickson, H. G., 1997)

ในบริบทของการบริหารภาครัฐ ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมยังถูกมองว่า เป็นเครื่องมือสำคัญในการขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงนโยบายและการบริหารราชการ ให้มีประสิทธิภาพและตอบสนองต่อความต้องการของประชาชนอย่างรวดเร็วและมีประสิทธิผลมากขึ้น (Denhardt, R. B., & Denhardt, J. V., 2015) อย่างไรก็ตาม ภาวะผู้นำในลักษณะนี้ ยังต้องเผชิญกับความท้าทายทางจริยธรรม เนื่องจากความต้องการเร่งรัดผลงานและการทดลองนวัตกรรมอาจสร้างความเสี่ยงต่อการละเมิดหลักคุณธรรมในกระบวนการตัดสินใจ (Bowman, J. S., West, J. P., & Beck, M. A., 2021) ดังนั้น การเข้าใจและกำหนดนิยามภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม จึงต้องพิจารณาถึงทั้งมิติของการสร้างสรรค์และการธำรงรักษารายจริยธรรมควบคู่กันไป

ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม มิได้หมายถึงเพียงการส่งเสริมหรือสนับสนุนเทคโนโลยีใหม่ ๆ หากแต่หมายรวมถึง ความสามารถในการคิดเชิงระบบ (System Thinking) การมองการณ์ไกล (Foresight) และการยอมรับความเสี่ยง อย่างมีจริยธรรม (Ethical Risk-Taking)

นักรัฐประศาสนศาสตร์อย่าง Denhardt, R. B., & Denhardt, J. V. (2015) กล่าวถึง ภาวะผู้นำในภาครัฐว่าต้องเป็นทั้งผู้บุกเบิกและผู้พิทักษ์ กล่าวคือ เป็นผู้ที่สามารถนำนวัตกรรมเข้ามาใช้ในการเพิ่มประสิทธิภาพการบริการสาธารณะ ในขณะที่เดียวกันก็ต้องรักษาคุณค่าสาธารณะ (Public Value) ไว้อย่างไม่บกพร่อง

ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมตามแนวคิดของ Mumford, M. D., Scott, G. M., Gaddis, B., & Strange, J. M. (2002) คือความสามารถของผู้นำ ในการริเริ่ม เปลี่ยนแปลง และขับเคลื่อนแนวทางใหม่ ๆ โดยไม่ยึดติดกับกรอบเดิมขององค์กร ขณะเดียวกันยังสามารถสร้างแรงบันดาลใจให้บุคลากรกล้าเผชิญกับความไม่แน่นอนอย่างสร้างสรรค์

โดยที่ กุลชลี จงเจริญ (2561) กล่าวว่า ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม หมายถึง การแสดงออกถึงคุณลักษณะของผู้นำที่มีสมรรถนะบุคลิกภาพ บทบาท ความสามารถในการเข้าถึงปัญหาหรือโอกาสที่สลับซับซ้อน ค้นพบแนวทางในการดำเนินการใหม่ ๆ เน้นสัมพันธภาพของกลุ่มบุคลากรที่มีคุณภาพ และมีความไว้วางใจสมาชิกภายในองค์กร รวมทั้งใช้กระบวนการของการสร้างสรรค์

บริบททางนวัตกรรมเพื่อขับเคลื่อนให้บุคลากร สามารถสร้างนวัตกรรมในการสร้างมูลค่าเพิ่ม ให้กับ
ผลิตผลและการใช้บริการอย่างสร้างสรรค์

นอกจากนี้ สุกัญญา แซ่มซ้อย (2561) ได้ให้ความหมายว่า การที่ผู้บริหารมี
ความสามารถในการรับรู้และใส่ใจรายละเอียดของเหตุการณ์ วิเคราะห์สถานการณ์ได้ อย่างลึกซึ้ง
และเปิดใจรับแนวคิดใหม่ กล้าคิดแตกต่างอย่างสร้างสรรค์ รวมทั้งนำแนวคิดเก่ามาต่อยอด เพื่อหา
แนวทางใหม่ในการแก้ไขปัญหา หรือสร้างสิ่งใหม่ให้เกิดขึ้นอย่างเป็นรูปธรรม

ในทัศนะของนักรัฐประศาสนศาสตร์ ภาวะผู้นำในลักษณะนี้ไม่เพียงแต่มีบทบาทเชิงกล
ยุทธ์ในการสร้างนวัตกรรมเท่านั้น แต่ยังต้องมีวิจรรย์ญาณเชิงจริยธรรมที่มั่นคง เพื่อป้องกันไม่ให้
นวัตกรรมกลายเป็นเครื่องมือที่ละเมิดคุณค่าของสังคมหรือบั่นทอนความไว้วางใจของประชาชน

จากนักวิชาการที่ได้กล่าวมาเบื้องต้นสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม คือ
ความสามารถของผู้นำในการนำองค์กรสู่การเปลี่ยนแปลงที่สร้างสรรค์และยั่งยืน ผ่านการคิดและ
การลงมือทำในรูปแบบใหม่ ๆ ที่ไม่เพียงแต่เน้นนวัตกรรมด้านเทคโนโลยีหรือกระบวนการเท่านั้น
แต่ยังรวมถึงการจัดการความเสี่ยงอย่างมีจริยธรรม การมองการณ์ไกล และการรักษาความสมดุล
ระหว่างผลลัพธ์ทางเศรษฐกิจกับคุณค่าทางสังคม โดยเฉพาะในภาคการบริหารภาครัฐ ภาวะผู้นำเชิง
นวัตกรรม ยังต้องผสมผสานบทบาททั้งการเป็นผู้บุกเบิกนวัตกรรมและผู้พิทักษ์คุณค่าสาธารณะ เพื่อ
สร้างความก้าวหน้าที่สอดคล้องกับความรับผิดชอบและหลักจริยธรรมควบคู่กันไป

จริยธรรมในการบริหาร (Administrative Ethics)

จริยธรรมในการบริหาร (Administrative Ethics) (Cooper, T. L., 2006) กล่าวว่า
หลักเกณฑ์ คุณค่า และมาตรฐานทางจริยธรรม ที่ใช้กำกับพฤติกรรมของเจ้าหน้าที่ของรัฐและ
ผู้บริหารในกระบวนการใช้อำนาจ การตัดสินใจ และการให้บริการสาธารณะ เพื่อให้การปฏิบัติงาน
เป็นไปอย่างโปร่งใส ยุติธรรม และรับผิดชอบต่อประชาชน ทั้งนี้ (Bowman, J. S., West, J. P., &
Beck, M. A., 2021) ยังให้ความหมายว่า จริยธรรมดังกล่าวมีบทบาทสำคัญ ในการคำนึงความชอบ
ธรรมขององค์กรสาธารณะและส่งเสริมความไว้วางใจของประชาชนที่มีต่อภาครัฐ

มุมมองของ Frederickson, H. G. (1997) จริยธรรมในการบริหารมิได้เป็นเพียงกรอบ
ของพฤติกรรมส่วนบุคคลเท่านั้น แต่ยังหมายรวมถึงความรับผิดชอบต่อเชิงสถาบัน (Institutional

Responsibility) ที่ต้องคำนึงถึงผลกระทบของนโยบายและการจัดสรรทรัพยากรต่อกลุ่มเปราะบางในสังคม โดยเฉพาะในระบอบประชาธิปไตย ที่ต้องให้คุณค่ากับความเท่าเทียม เสรีภาพ และความรับผิดชอบร่วมกัน

จริยธรรมในการบริหารภาครัฐ ควรตั้งอยู่บนพื้นฐานของคุณธรรมสาธารณะ (Public Virtue) ซึ่งประกอบด้วยความซื่อสัตย์สุจริต ความเสียสละ และความยุติธรรมในการปฏิบัติงาน โดยมีเป้าหมายที่สำคัญที่สุด คือ เพื่อประโยชน์ของส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ส่วนตน โดยที่แนวทางดังกล่าวจะทำให้ระบบราชการมีความน่าเชื่อถือและสามารถป้องกันพฤติกรรมที่บั่นทอนคุณภาพของหลักธรรมาภิบาลได้อย่างยั่งยืน

จริยธรรมในการบริหาร จึงเป็นทั้งกรอบแนวคิดและเครื่องมือในการกำกับพฤติกรรมภาครัฐ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในยุคที่ประชาชนมีความตื่นตัวต่อประเด็นความรับผิดชอบและความโปร่งใสอย่างสูง การมีจริยธรรมที่มั่นคงจะช่วยให้การบริหารภาครัฐ มีความยืดหยุ่นต่อการเปลี่ยนแปลง พร้อมทั้งรักษาความยุติธรรมและความชอบธรรมในระยะยาว

สรุปได้ว่า จริยธรรมในการบริหาร คือ กรอบแนวทางที่ใช้ควบคุมพฤติกรรมของผู้บริหารและเจ้าหน้าที่ ทั้งในองค์กรภาครัฐและเอกชน ให้ปฏิบัติงานด้วยความโปร่งใส ยุติธรรมและรับผิดชอบต่อ โดยตั้งอยู่บนหลักคุณธรรมสาธารณะ เพื่อคงไว้ซึ่งความไว้วางใจและความชอบธรรมขององค์กรสาธารณะทั้งในระดับบุคคลและสถาบัน

แรงกดดันจากการเร่งรัดผลงาน (Performance Pressure)

ความหมายของแรงกดดันจากการเร่งรัดผลงาน (Performance Pressure)

ปัจจุบัน องค์กรจำนวนมากกำหนดตัวชี้วัดที่เน้นผลลัพธ์เชิงปริมาณ เช่น จำนวนโครงการที่สำเร็จ เวลาที่ใช้ในการดำเนินการ หรือผลตอบแทนทางเศรษฐกิจ โดยละเลยกระบวนการที่เป็นธรรมและความถูกต้องทางจริยธรรม ในการดำเนินการ ซึ่งแรงกดดันดังกล่าว ส่งผลให้ผู้บริหารต้องตัดสินใจเร็วขึ้น ใช้ทรัพยากรอย่างเข้มข้น และอาจต้องเผชิญ กับการละเมิดหลักจริยธรรม เช่น การลดขั้นตอนการมีส่วนร่วมของประชาชน การละเลยผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม หรือการตัดสินใจโดยไม่ได้เปิดเผยข้อมูลอย่างโปร่งใส

ในบริบทขององค์กรภาครัฐและองค์กรทางธุรกิจสมัยใหม่ แรงกดดันนี้ ถูกขับเคลื่อนโดยการแข่งขันที่สูงขึ้น ความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย รวมทั้งการบริหารงานภายใต้กรอบของความโปร่งใส และความรับผิดชอบสาธารณะ (Public Accountability การเร่งรัดผลงานจึงมักนำมาซึ่งความเสี่ยงในการตัดสินใจที่ละเลยมิติทางจริยธรรม และอาจทำให้เกิดการกระทำที่มุ่งเน้นผลลัพธ์ในระยะสั้นโดยไม่คำนึงถึงผลกระทบในระยะยาว (Bouckaert, G., & Halligan, J., 2008)

โดยที่ สุทธิพร จิตต์อารีย์ (2564) ได้ให้ความหมายของแรงกดดันไว้ในบริบทของการปฏิบัติงานว่า คือ ความรู้สึกตึงเครียด วิตกกังวล หรือถูกบีบคั้น ที่เกิดขึ้นเมื่อบุคคลรับรู้ว่าการกระทำหรือผลงานของตนกำลังจะถูกตัดสินหรือประเมินโดยผู้อื่น และผลของการประเมินนั้นมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อตนเอง เช่น ผลต่อเงินเดือน โบนัส หรือตำแหน่งงาน โดยเป็นสถานการณ์ที่บุคคลต้องพยายามทำผลงานให้ออกมาดีที่สุดภายใต้ความคาดหวังที่สูง

แรงกดดันจากการเร่งรัดผลงาน (Performance Pressure) หมายถึง สภาวะที่องค์กรหรือบุคคล จำเป็นต้องเผชิญกับความคาดหวังและความต้องการที่สูงขึ้นในเรื่องของการบรรลุเป้าหมายหรือผลสัมฤทธิ์ ที่กำหนดไว้ภายในกรอบเวลาที่จำกัด โดยมักเกิดจากระบบการวัดผลที่เน้นตัวชี้วัดเชิงปริมาณและความเร่งด่วนของสถานการณ์ ซึ่งส่งผลให้เกิดความตึงเครียดทั้งในระดับบุคคลและองค์กร อีกทั้งแรงกดดันดังกล่าว ยังส่งผลต่อพฤติกรรมการทำงานของผู้บริหารและเจ้าหน้าที่ โดยอาจกระตุ้นให้เกิดการลดขั้นตอนการตรวจสอบ หรือการใช้วิธีการที่เร่งรีบและไม่โปร่งใส เพื่อให้ได้ผลงานตามเป้าหมายที่กำหนด ดังนั้น การจัดการแรงกดดันนี้จึงต้องอาศัยความสมดุลระหว่างการพัฒนาผลงานและการรักษาจริยธรรมในการบริหารอย่างเหมาะสม

สรุปได้ว่า แรงกดดันจากการเร่งรัดผลงาน (Performance Pressure) หมายถึง สภาวะที่องค์กรและบุคลากรในภาครัฐและธุรกิจถูกบีบคั้นให้ต้องบรรลุเป้าหมายและผลสัมฤทธิ์ที่สูงและเร่งด่วน ภายในกรอบเวลาที่จำกัด โดยเฉพาะเป้าหมายที่วัดผลเชิงปริมาณ (KPIs)

แรงกดดันนี้มีความเสี่ยงทางจริยธรรมสูง เนื่องจากอาจนำไปสู่การตัดสินใจที่มุ่งเน้นผลลัพธ์ระยะสั้น โดยละเลยผลกระทบระยะยาว และกระตุ้นให้ผู้บริหารลดขั้นตอนการตรวจสอบ ขาดความโปร่งใส หรือละเมิดหลักธรรมาภิบาล เช่น การละเลยผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม หรือการมีส่วนร่วมของประชาชน ดังนั้น การบริหารสมัยใหม่จึงต้องจัดการความตึงเครียดนี้ เพื่อให้เกิดสมดุลระหว่างการสร้างผลงานกับการรักษาความถูกต้องและจริยธรรมในการดำเนินงาน

ผู้บริหารกับการรักษาจริยธรรม

ทศวรรษแห่งการเปลี่ยนผ่านสู่สังคมแห่งข้อมูลข่าวสาร การบริหารจัดการในภาคส่วนสาธารณะและภาคธุรกิจมิได้ดำเนินอยู่ภายใต้บริบทเชิงโครงสร้างเท่านั้น หากแต่ต้องเผชิญกับพลวัตของความคาดหวังที่หลากหลายและซับซ้อนจากสาธารณชน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ตลอดจนกลไกภายในระบบราชการและตลาดแข่งขันที่เร่งเร้าให้เกิดผลลัพธ์โดยเร็ว ส่งผลให้ผู้บริหารยุคใหม่ต้องปฏิบัติหน้าที่ภายใต้แรงกดดันอันเข้มข้น ทั้งในเชิงเวลา ทรัพยากร และเป้าหมายเชิงประสิทธิภาพ

ในบริบทเช่นนี้ ความท้าทายของผู้บริหารมิได้จำกัดอยู่เพียงการจัดการเชิงกลยุทธ์หรือการขับเคลื่อนผลสัมฤทธิ์เท่านั้น หากแต่ยังขยายไปสู่การธำรงรักษาหลักจริยธรรม ซึ่งเป็นแก่นของความชอบธรรมในการบริหาร และเป็นเครื่องยึดโยงระหว่างอำนาจกับความไว้วางใจของประชาชน ภาวะที่การตัดสินใจอย่างรวดเร็วถูกยกระดับให้เป็นคุณค่าในขณะเดียวกันกับการไต่ตรองเชิงคุณธรรมกลับถูกมองว่าเป็นอุปสรรคต่อความก้าวหน้า ได้ก่อให้เกิดคำถามสำคัญต่อบทบาทของผู้บริหาร ในการรักษาสมดุลระหว่างผลลัพธ์กับความถูกต้อง

ผู้บริหารในฐานะกลไกกลางขององค์กร จึงต้องมีความสามารถไม่เพียงแต่ในการบริหารจัดการเชิงประสิทธิภาพเท่านั้น หากแต่ต้องเป็นผู้ที่สามารถหล่อหลอมวัฒนธรรมองค์กรให้ดำรงอยู่บนฐานของคุณธรรม ความโปร่งใส และความรับผิดชอบต่อสังคม ท่ามกลางกระแสแรงกดดันที่อาจโน้มนำไปสู่การละเลยหลักจริยธรรมโดยไม่รู้ตัว

การทำความเข้าใจบทบาทนี้ จึงมีนัยสำคัญไม่เพียงแต่ในเชิงแนวความคิด แต่ยังหมายรวมถึงภาคปฏิบัติที่ต้องการทั้งความกล้าหาญทางคุณธรรมการตัดสินใจอย่างรอบคอบและการสร้างระบบแวดล้อมที่เอื้อต่อการธำรงจริยธรรมในทุกระดับขององค์กร

ในฐานะที่ผู้บริหารเป็นผู้นำเชิงกลยุทธ์ (Strategic Leader) จึงมีหน้าที่สำคัญ 3 ประการในการรักษาจริยธรรมภายใต้บริบทที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ดังนี้

1. การสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ยึดหลักจริยธรรม

ผู้บริหารต้องปลูกฝังวัฒนธรรมการทำงานที่ให้ความสำคัญกับความถูกต้อง ความโปร่งใส และความรับผิดชอบต่อสังคม โดยไม่ปล่อยให้ผลสัมฤทธิ์เป็นข้ออ้างในการละเลยหลักจริยธรรม

2. การตัดสินใจเชิงคุณค่า (Value-Based Decision-Making)

แม้ในสถานการณ์ที่ต้องตัดสินใจอย่างรวดเร็ว ผู้บริหารควรยึดหลักการพิจารณาที่อยู่บนพื้นฐานของคุณค่าสาธารณะ มากกว่าผลประโยชน์เชิงตัวเลขหรือความสำเร็จเฉพาะหน้า

3. การเป็นต้นแบบของจริยธรรมในภาวะวิกฤต

ผู้บริหารต้องแสดงบทบาทภาวะผู้นำในเชิงจริยธรรมอย่างชัดเจน เช่น ไม่ปกปิดข้อมูลต่อสาธารณะในยามวิกฤต ไม่ใช้ช่องโหว่ของกฎหมายเพื่อเอื้อประโยชน์ และกล้าเผชิญกับความจริง แม้อาจส่งผลกระทบต่อชื่อเสียงในระยะสั้น

ข้อสังเกตและข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

การขับเคลื่อนภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม ควรดำเนินควบคู่ไปกับการยกระดับจริยธรรมในการบริหารอย่างเป็นระบบ ผ่านกลไกเชิงโครงสร้าง เช่น

1. การจัดทำกรอบจริยธรรมสำหรับผู้นำองค์กร ที่ครอบคลุมมิติการบริหารยุคใหม่
2. การส่งเสริมการเรียนรู้เชิงจริยธรรม (Ethical Literacy) ให้แก่ผู้บริหารระดับสูง
3. การประเมินผลการบริหารที่ไม่เน้นเฉพาะผลสัมฤทธิ์ แต่พิจารณาจากความโปร่งใส

และกระบวนการตัดสินใจ

ความสัมพันธ์ระหว่างนวัตกรรมกับจริยธรรม

การสร้างนวัตกรรมไม่อาจปราศจากกรอบทางจริยธรรมได้ เนื่องจากนวัตกรรมที่ขาดการประเมินผลกระทบเชิงคุณธรรม อาจก่อให้เกิดปัญหาทางสังคมและบ่อนทำลายความไว้วางใจของสาธารณชน ตัวอย่างเช่น การใช้เทคโนโลยีเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในระบบราชการ หากมิได้พิจารณาความเท่าเทียมในการเข้าถึงของประชาชน อาจกลับกลายเป็นการตอกย้ำความเหลื่อมล้ำในสังคม

บทบาทของผู้บริหาร: ผู้นำเชิงนวัตกรรมและผู้พิทักษ์จริยธรรม

ในยุคที่บริบทการบริหารจัดการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและซับซ้อนจากผลของโลกาภิวัตน์ เทคโนโลยีดิจิทัล และความคาดหวังของประชาชนที่สูงขึ้น บทบาทของผู้บริหารจึงมิได้จำกัดอยู่เพียงการควบคุมหรือบังคับบัญชาในเชิงโครงสร้างอีกต่อไป หากแต่ต้องแปรเปลี่ยนเป็นผู้นำที่สามารถขับเคลื่อนองค์กรด้วยวิสัยทัศน์ ความคิดสร้างสรรค์ และความสามารถในการปรับตัวเชิงกล

ยุทธ์ ผู้นำในลักษณะนี้ คือ ผู้นำเชิงนวัตกรรม (Innovative Leader) ซึ่งต้องมีความสามารถในการคิดนอกกรอบ สนับสนุนการทดลองแนวทางใหม่ ๆ และ กล้ารับความเสี่ยงเพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์กรในบริบทที่ไม่แน่นอน

อย่างไรก็ตาม การเป็นผู้นำที่มุ่งสร้างการเปลี่ยนแปลงย่อมมาพร้อมกับความเสี่ยงทางจริยธรรม เนื่องจากความเร่งรีบในการแสวงหาผลสัมฤทธิ์อาจทำให้ละเลยต่อหลักคุณธรรม ความโปร่งใส และความยุติธรรมในการบริหารราชการแผ่นดิน ผู้บริหารในยุคปัจจุบัน จึงต้องปฏิบัติตนในฐานะ ผู้พิทักษ์จริยธรรม (Guardian of Ethics) ที่มีหน้าที่ธำรงรักษาหลักจริยธรรมสาธารณะไม่ให้ถูกกลืนไปกับกระแสของการบริหารเชิงผลสัมฤทธิ์หรือแรงกดดันเชิงนโยบายที่ขาดความรับผิดชอบต่อคุณค่าทางสังคม

บทบาทในลักษณะสองด้านนี้ จึงท้าทายอย่างยิ่งสำหรับผู้บริหาร เนื่องจากต้องประสานความขัดแย้งระหว่าง การเปลี่ยนแปลงกับความยั่งยืนทางจริยธรรม ซึ่งหากขาดดุลยภาพระหว่างสองมิตินี้ องค์กรภาครัฐอาจเผชิญกับภาวะเสื่อมถอยทั้งในด้านประสิทธิภาพและความชอบธรรม (Legitimacy) โดยเฉพาะในบริบทสังคมประชาธิปไตยที่ประชาชนมีความตื่นตัวต่อประเด็นธรรมาภิบาลและความโปร่งใสอย่างสูง

ดังนั้น การทำความเข้าใจบทบาทของผู้บริหารในฐานะ ผู้นำเชิงนวัตกรรมควบคู่กับผู้พิทักษ์จริยธรรม จึงเป็นประเด็นสำคัญที่ไม่อาจมองข้าม โดยต้องพิจารณาทั้งในมิติของภาวะผู้นำ (Leadership Behavior) ระบบคุณธรรมในราชการ และบริบททางสังคมการเมืองที่แวดล้อมกระบวนการบริหาร เพื่อให้สามารถสร้างสมดุลระหว่างประสิทธิภาพเชิงนวัตกรรมกับความชอบธรรมเชิงจริยธรรมได้อย่างแท้จริง โดยสรุปบทบาทของผู้บริหารในบริบทนี้จำแนกออกได้เป็น 3 ระดับ ดังนี้

1. ระดับแนวคิด (Conceptual Level)

ผู้บริหารต้องตระหนักว่าความสำเร็จขององค์กรมิใช่เพียงตัวเลข แต่รวมถึงความยั่งยืน ความโปร่งใส และการได้รับความไว้วางใจจากสาธารณชน

2. ระดับกลยุทธ์ (Strategic Level)

การออกแบบนโยบายควรตั้งอยู่บนสมดุลระหว่างประสิทธิภาพและคุณธรรม เช่น การกำหนดตัวชี้วัดที่มีมิติด้านจริยธรรม หรือการประเมินผลกระทบทางสังคมควบคู่กับผลกระทบทางเศรษฐกิจ

3. ระดับปฏิบัติการ (Operational Level)

ผู้บริหารควรส่งเสริมวัฒนธรรมองค์กรที่เปิดกว้างต่อการตั้งคำถามทางจริยธรรม ไม่ใช้การวัดผลเป็นเครื่องมือในการกดดันจนเกิดความเสียหายทางจริยธรรม เช่น การบิดเบือนข้อมูล หรือการละเว้นขั้นตอนที่ควรมี

ประเด็นท้าทายของผู้นำเชิงนวัตกรรมในบริบทจริยธรรม

- ความขัดแย้งระหว่างความเร็วกับความรอบคอบ การเร่งผลงานอาจกระทบต่อการพิจารณาด้านจริยธรรมที่ต้องใช้เวลาและการมีส่วนร่วม
- การปรับตัวต่อเทคโนโลยีใหม่โดยไร้แนวทางจริยธรรมที่ชัดเจน เช่น AI, Big Data, และระบบอัตโนมัติในภาครัฐ
- แรงจูงใจจากการประเมินผลงานแบบผลลัพธ์ ส่งผลให้ละเลยกระบวนการที่มีคุณธรรม เช่น ความเสมอภาค การเปิดเผยข้อมูล

ข้อเสนอเชิงนโยบาย

- จัดตั้งคณะกรรมการกำกับจริยธรรมเชิงนวัตกรรม (Ethical Innovation Committee) ภายในหน่วยงานภาครัฐหรือองค์กรขนาดใหญ่
- พัฒนาหลักสูตร การบริหารนวัตกรรมอย่างมีจริยธรรม สำหรับผู้บริหารระดับสูง
- ทบทวนและออกแบบ ตัวชี้วัดผลลัพธ์ที่คำนึงถึงคุณภาพกระบวนการและความยั่งยืน
- สร้าง พื้นที่ปลอดภัยในการอภิปรายทางจริยธรรมภายในองค์กร เพื่อเปิดโอกาสให้บุคลากรสะท้อนความคิดเห็นอย่างสร้างสรรค์

สรุปผล

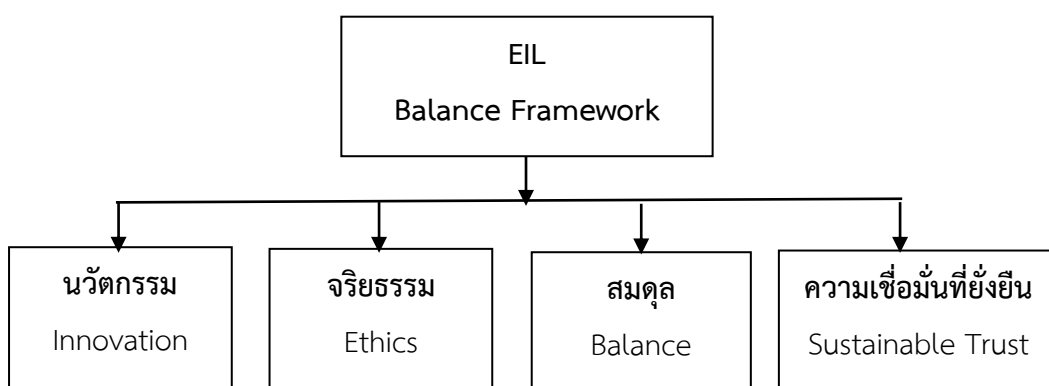
ผู้นำที่เป็นผู้บริหารที่แท้จริงจึงมิใช่เพียงผู้กล้าคิด กล้าทำ แต่ยังต้องกล้าหยุดคิดเพื่อตรวจสอบว่าการตัดสินใจนั้นยึดโยงกับหลักจริยธรรมหรือไม่ องค์กรที่ประสบความสำเร็จอย่างแท้จริง คือองค์กรที่สร้างนวัตกรรมภายใต้กรอบของคุณค่าที่ดีงาม และยึดมั่นในความรับผิดชอบต่อสังคมทั้งในปัจจุบันและอนาคต ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมและการธำรงจริยธรรมในองค์กร ไม่ได้เป็นเพียงสองมิติที่แยกจากกัน หากแต่เป็นองค์ประกอบที่เสริมกันอย่างลึกซึ้ง ผู้นำที่สามารถสร้างนวัตกรรมได้ โดยไม่หลุดออกจากกรอบของความรับผิดชอบต่อทางจริยธรรม ย่อมสามารถสร้างการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิภาพและยั่งยืน ซึ่งเป็นหัวใจของการบริหารราชการยุคใหม่

การเผชิญกับแรงกดดันจากการเร่งรัดผลงานไม่ใช่สิ่งที่หลีกเลี่ยงได้ แต่ผู้นำที่มีวิสัยทัศน์จะต้องสามารถปรับเปลี่ยนและเปลี่ยนแปลงแรงกดดัน ให้กลายเป็นพลังขับเคลื่อนเชิงคุณภาพ โดยใช้หลักจริยธรรมเป็นกรอบกำกับพฤติกรรมองค์กร นี่คือการผสมผสานกันของการคิดเชิงนวัตกรรม (Innovative Thinking) และการบริหารเชิงคุณธรรม (Moral Governance)

ดังนั้น ผู้บริหารจำเป็นต้องมีบทบาทเชิงรุกในการกำหนดวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งเสริมคุณธรรม ส่งเสริมการตัดสินใจเชิงคุณค่าและพัฒนาแนวทางการบริหารที่สามารถสร้างสมดุลระหว่างประสิทธิภาพกับความถูกต้อง เพราะเมื่อใดที่ผู้นำสามารถหลอมรวมความคิดสร้างสรรค์เข้ากับความรับผิดชอบต่อจริยธรรมได้ เมื่อนั้นการบริหารจะไม่เป็นเพียงเครื่องจักรผลิตผลงานเท่านั้น แต่จะเป็นกลไกที่สร้างความเชื่อมั่น ความยุติธรรม และความยั่งยืนให้กับทั้งองค์กรและสังคมอย่างมั่นคงและยั่งยืนอย่างแท้จริง

องค์ความรู้ใหม่

จากการศึกษาค้นคว้าได้พัฒนาเป็นองค์ความรู้ใหม่ ดังนี้ ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมกับความท้าทายทางจริยธรรม นำไปสู่กรอบแนวคิด ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมจริยธรรม (Ethical-Innovative Leadership) EIL Balance Framework เป็นกรอบแนวคิดดุลยภาพภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมกับจริยธรรม ภายใต้แรงกดดันจากการเร่งรัดผลงาน



ภาพที่ 1 หลักการพื้นฐานของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมจริยธรรม

แนวคิดใหม่ ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมจริยธรรม (Ethical-Innovative Leadership)

ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมจริยธรรม เป็นการบูรณาการระหว่างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมกับการบริหารเชิงจริยธรรมโดยทั้งสองเป็นองค์ประกอบร่วมที่ขาดกันไม่ได้ในการสร้างความยั่งยืนที่แท้จริง ให้แก่องค์กรยุคใหม่ทั้งภาครัฐและเอกชน

ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมจริยธรรม หมายถึง ความสามารถของผู้นำในการออกแบบและขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงในเชิงนโยบาย กระบวนการ และวัฒนธรรมองค์กร โดยใช้ความคิดสร้างสรรค์ภายใต้กรอบของคุณธรรม ความโปร่งใส และความรับผิดชอบต่อสาธารณะ เพื่อสร้างสมดุลระหว่างประสิทธิภาพทางผลสัมฤทธิ์และความชอบธรรมทางสังคมในระยะยาว อันเป็นความยั่งยืนต่อองค์กรอย่างแท้จริง

หลักการพื้นฐานของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมจริยธรรม

องค์ความรู้ใหม่นี้ตั้งอยู่บน 5 หลักการที่สังเคราะห์จากแนวคิดของนักวิชาการร่วมสมัย ได้แก่:

1. นวัตกรรมบนฐานของคุณค่า (Value-Based Innovation) การริเริ่มและทดลองแนวทางใหม่ต้องตั้งอยู่บนฐานของคุณธรรมไม่ใช่เพียงประสิทธิภาพหรือผลลัพธ์ระยะสั้น
2. สมดุลระหว่างผลสัมฤทธิ์กับความชอบธรรม (Balance of Performance and Legitimacy) ต้องตระหนักถึงการควรรวมเป้าหมายเชิงปริมาณที่เป็นดัชนีชี้วัด (KPI) กับเป้าหมายเชิงคุณค่า (public value, social justice)
3. การตัดสินใจเชิงคุณธรรมภายใต้แรงกดดัน (Ethical Decision-Making under Pressure) การตัดสินใจเร่งด่วนต้องมีระบบรองรับด้านจริยธรรม เช่น การทบทวนผลกระทบ การมีส่วนร่วม และความโปร่งใส
4. วัฒนธรรมองค์กรที่ส่งเสริมการตั้งคำถามเชิงจริยธรรม (Ethical Inquiry Culture) ต้องสร้างพื้นที่ปลอดภัยในการอภิปรายความเสี่ยงทางจริยธรรมเพื่อป้องกันการละเลยคุณธรรมโดยไม่รู้ตัว
5. ผู้นำในฐานะต้นแบบของการปรับเปลี่ยนอย่างมีคุณธรรม (Ethical Change Agent) ผู้นำต้องเป็นแบบอย่างทั้งในยามปกติและวิกฤต โดยกล้ายืนหยัดบนคุณค่าที่ถูกต้อง แม้จะไม่สอดคล้องกับแรงกดดันเชิงนโยบาย

สรุปคุณค่าทางวิชาการขององค์ความรู้ ความรู้ชุดนี้ตอบโจทย์ แนวคิดสหวิทยาการ ที่บูรณาการรัฐประศาสนศาสตร์ จริยศาสตร์ และนวัตกรรมเชิงนโยบาย โดยเสนอกรอบแนวคิดและแนวปฏิบัติที่ใช้ได้จริงสำหรับผู้บริหารทั้งภาครัฐและเอกชนในยุคเปลี่ยนผ่านที่ต้องเผชิญความไม่แน่นอนอย่างมีคุณธรรมและความกล้าในการริเริ่ม

เอกสารอ้างอิง

- กุลชลี จงเจริญ. (2561). *หน่วยที่ 12 ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม. ในประมวลสาระชุดวิชา นวัตกรรม การบริหารการศึกษาและ ภาวะผู้นำ หน่วยที่ 8-15. นนทบุรี : สาขาศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.*
- สุกัญญา แซ่มซอย. (2561). *การบริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์แห่ง จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.*
- สุทธิพร จิตต์อารีย์.(2564). ผลกระทบของแรงกดดันต่อผลการปฏิบัติงาน: บทบาทของ ความสามารถในการรับมือกับความเครียด. *วารสารบริหารธุรกิจ, 44(2), 152.*
- Bouckaert, G., & Halligan, J. (2008). *Managing performance: International comparisons.* New York : Routledge.
- Bowman, J. S., West, J. P., & Beck, M. A. (2021). *Public service ethics: Individual and institutional responsibilities.* New York : Routledge.
- Cooper, T. L. (2013). *The responsible administrator: An approach to ethics for the administrative role.* (5th ed.). San Francisco : Jossey-Bass.
- Denhardt, R. B., & Denhardt, J. V. (2015). *The new public service: Serving, not steering.* (3rd ed.). New York : Routledge.
- Frederickson, H. G. (1997). *The spirit of public administration.* San Francisco, CA : Jossey-Bass.
- Mumford, M. D., Scott, G. M., Gaddis, B., & Strange, J. M. (2002). Leading creative people: Orchestrating expertise and relationships. *The Leadership Quarterly, 13(6), 705–750.*
- Terry, L. D. (1998). Administrative leadership, neo-managerialism, and the public management movement. *Public Administration Review, 58(3), 194–200.*