



เอกสารวิชาการส่วนบุคคล
(Individual Study)

การเป็นผู้นำที่มีหลักนิติธรรมในองค์กร

จัดทำโดย ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ศิริพร มณีพันธ์
รหัส 600540

รายงานนี้เป็นส่วนหนึ่งของการอบรม
หลักสูตรหลักนิติธรรมเพื่อประชาธิปไตยรุ่นที่ 5
วิทยาลัยศาลรัฐธรรมนูญ
สำนักงานศาลรัฐธรรมนูญ

ลิขสิทธิ์ของสำนักงานศาลรัฐธรรมนูญ

การเป็นผู้นำที่มีหลักนิติธรรมในองค์กร

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ศิริพร มณีพันธ์¹

บทคัดย่อ

บทความนี้กล่าวถึงแนวความคิดและความหมายของหลักนิติธรรมในประเทศไทย อีกทั้งความหมายและส่วนประกอบของผู้นำ โดยการเป็นผู้นำในองค์กรว่าต้องใช้หลักนิติธรรมในการสร้างตนเองให้เป็นบุคคลที่มีหลักนิติธรรม และการนำองค์กรโดยใช้หลักนิติธรรมเพื่อพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืนในที่สุด

คำสำคัญ: ผู้นำ หลักนิติธรรม

¹อาจารย์ประจำคณะนิติศาสตร์ มหาวิทยาลัยรามคำแหง

1. บทนำ

ปัจจุบันเราพูดถึง “หลักนิติธรรม” ในการบริหารงานต่างๆ กันมากขึ้น ผู้นำที่มีสติปัญญาที่ดี มีความสามารถสูง แต่ไม่มีหลักนิติธรรมในการทำงานหรือในการนำผู้คนในองค์กร ก็อาจเป็นผู้นำที่ไม่ประสบความสำเร็จหรือเป็นผู้นำไม่เป็นที่ยอมรับจากผู้ร่วมงานและผู้ใต้บังคับบัญชาได้ในระยะยาว ทั้งนี้ เพราะบุคคลส่วนมากมีความต้องการความยุติธรรมและการยอมรับนับถือในสิทธิของผู้อื่นในการทำงานหรือดำเนินงานร่วมกัน ดังนั้น หลักนิติธรรมจึงเป็นพื้นฐานหลักในการปกครอง ไม่ว่าจะเป็นการปกครองในระดับองค์กรหรือในระดับประเทศ

บรรดาผู้นำและนักกฎหมายได้มีการตระหนักในเรื่องนี้กันอย่างกว้างขวางมากขึ้น ดังจะเห็นตัวอย่างได้จากการผลักดันให้เรื่องของหลักนิติธรรมให้เป็นเป้าหมายหนึ่งของการพัฒนาของสหประชาชาติหลังปี ค.ศ. 2015 โดยพระเจ้าหลานเธอพระองค์เจ้าพัชรกิติยาภา ในฐานะองค์ประธานที่ปรึกษาของสถาบันเพื่อการยุติธรรมแห่งประเทศไทย (Thailand Institute of Justice) ได้ทรงดำริให้สถาบันฯ จัดการประชุมขึ้นในวันที่ 15 พฤศจิกายน 2556² โดยมีผู้นำระดับประเทศ และนักวิชาการระดับโลกหลายท่านมาร่วมอภิปรายและกล่าวปาฐกถา ซึ่งเป็นอีกครั้งหนึ่งที่ประเทศไทยได้มีบทบาทสำคัญในการผลักดันให้นานาชาติเห็นความสำคัญของหลักนิติธรรมในฐานะที่เป็นเป้าหมายของการพัฒนาอย่างยั่งยืน ขณะเดียวกันก็เป็นการจุดประกายความสนใจของผู้นำในแวดวงต่างๆ ให้มีความสนใจและตระหนักถึงความสำคัญในการนำเอา “หลักนิติธรรม” มาใช้ในการดำเนินกิจกรรมต่างๆ ในองค์กรไม่ว่าจะเป็นในองค์กรธุรกิจหรือองค์กรภาคเอกชนและภาครัฐต่างๆ อย่างแพร่หลายในประเทศไทย

2. หลักนิติธรรม

2.1 แนวความคิดและความหมายของหลักนิติธรรม

คำว่า “หลักนิติธรรม” หรือ Rule of Law เป็นแนวคิดที่มีรากฐานมาจากระบบกฎหมายจารีตประเพณีแบบอังกฤษ (Common Law) เป็นหลักที่จำกัดการใช้อำนาจของผู้ปกครองไม่ให้เกินขอบเขตและมีการปกครองภายใต้กฎหมาย ซึ่งอังกฤษมีแนวคิด วัฒนธรรม จารีตประเพณีและสภาพแวดล้อมที่แตกต่างไปจากไทยประกอบกับหลักนิติธรรมเป็นแนวคิดที่เป็นนามธรรมเป็นเรื่องที่ค่อนข้างเข้าใจยากและมีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา นักกฎหมายและนักวิชาการได้พยายามอธิบายจำกัดความ ให้ความหมายองค์ประกอบ สาระสำคัญ และความสำคัญของหลักนิติธรรมซึ่งแตกต่างกันไป อาทิ หลักพื้นฐานแห่งกฎหมาย³ หลักแห่งกฎหมายหรือหลักการปกครองด้วยกฎหมาย⁴ หลักการที่

²TU ร่วมกับรัฐบาลจัดการประชุมเสวนาระดับนานาชาติว่าด้วยหลักนิติธรรม [Online], AvailableURL:<http://www.tijthailand.org/main/th/content/131.htm> [2560, มกราคม 29].

³พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ.2542, หน้า587.

⁴อุกฤษ มงคลนาวิน, “หลักนิติธรรมกับสภาพสังคมประเทศไทย”, (บทสัมภาษณ์ความเห็นทางวิชาการ) *จูลินิติ* ปีที่ 9 ฉบับที่ 1 (มกราคม-กุมภาพันธ์ พ.ศ.2555), หน้า 3.

ถือกำเนิดเกิดขึ้นมาเพื่อจำกัดการใช้อำนาจของรัฐ⁵ ทั้งนี้ ศาสตราจารย์ (พิเศษ) ธาณินทร์กรัยวิเชียรได้ให้ความหมายไว้อย่างน่าสนใจว่า “หลักนิติธรรม ก็คือ หลักการพื้นฐานแห่งกฎหมายที่สำคัญในระบอบประชาธิปไตยที่เทิดทูนศักดิ์ศรีแห่งความเป็นมนุษย์และยอมรับนับถือสิทธิแห่งมนุษยชนทุกแห่งทุกมุม รัฐต้องให้ความอารักขาคุ้มครองมนุษย์ชนให้พ้นจากลัทธิตหาราษฎ์ หากมีข้อพิพาทใดๆ เกิดขึ้นไม่ว่าระหว่างรัฐกับเอกชน หรือระหว่างเอกชนกับเอกชน ศาลย่อมมีอำนาจอิสระในการตัดสินข้อพิพาทนั้นโดยเด็ดขาดและโดยยุติธรรม ตามกฎหมายของบ้านเมืองที่ถูกต้องและเป็นธรรม”⁶

ปัจจุบันมีการพูดถึงหลักนิติธรรมกันอย่างกว้างขวางและหลากหลายโดยเฉพาะอย่างยิ่งได้มีการนำหลักนิติธรรมมาบัญญัติไว้ในรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2550 คณะรัฐมนตรีจึงได้มีมติ เมื่อวันที่ 13 กันยายน 2554 เห็นชอบให้ตั้ง “คณะกรรมการอิสระว่าด้วยการส่งเสริมหลักนิติธรรมแห่งชาติ” (ค.อ.นธ.) ขึ้นมา เพื่อศึกษาประเด็นปัญหาเกี่ยวกับกฎหมาย กฎ และการใช้กฎหมายที่ไม่สอดคล้องกับหลักนิติธรรมรับฟังข้อมูลและความเห็นจากผู้ที่เกี่ยวข้อง โดยเน้นการมีส่วนร่วมของสาธารณชนและภาคส่วนต่าง ๆ และสร้างความตระหนักให้กับสังคมเกี่ยวกับหลักนิติธรรมเสนอแนะแนวทาง มาตรการ และกระบวนการในการป้องกันและแก้ไขปัญหา⁷ จากการศึกษาของคณะกรรมการอิสระว่าด้วยการส่งเสริมหลักนิติธรรมแห่งชาติ (ค.อ.นธ.) เห็นว่าหลักนิติธรรม หมายถึง “หลักพื้นฐานแห่งกฎหมายที่กฎหมาย กระบวนการยุติธรรม หรือการกระทำใดๆ จะต้องไม่ฝ่าฝืน ขัดหรือแย้งต่อหลักนิติธรรม โดยหลักนิติธรรมนี้จะถูกล่วงละเมิดไม่ได้ หากกฎหมาย กระบวนการยุติธรรม หรือการกระทำใดๆ ที่ฝ่าฝืน ขัดหรือแย้งต่อหลักนิติธรรม ย่อมไม่มีผลใช้บังคับ”โดยอาจจำแนกได้เป็น 2 ประเภท คือ⁸

1. หลักนิติธรรมโดยเคร่งครัดหรือหลักนิติธรรมในความหมายอย่างแคบ

หลักนิติธรรมโดยเคร่งครัดหรือหลักนิติธรรมในความหมายอย่างแคบ หมายถึง หลักพื้นฐานแห่งกฎหมาย ที่กฎหมาย กระบวนการยุติธรรม หรือการกระทำใดๆ จะต้องไม่ฝ่าฝืน ขัด หรือแย้งต่อหลักนิติธรรม โดยหลักนิติธรรมหรือหลักพื้นฐานแห่งกฎหมายนี้จะถูกล่วงละเมิดมิได้ หากกฎหมาย กระบวนการยุติธรรม หรือการกระทำใดๆ ฝ่าฝืน ขัดหรือแย้งต่อหลักนิติธรรม ย่อมไม่มีผลใช้บังคับ

สาระสำคัญของหลักนิติธรรมโดยเคร่งครัดหรือหลักนิติธรรมในความหมายอย่างแคบได้แก่⁹

- 1.1 หลักความเป็นอิสระและความเป็นกลางของผู้พิพากษาและตุลาการ
- 1.2 กฎหมายต้องใช้บังคับเป็นการทั่วไป
- 1.3 กฎหมายต้องมีการประกาศใช้ให้ประชาชนทราบ

⁵พรสันต์ เลี้ยงบุญเลิศชัย. “หลักนิติธรรมกับสภาพสังคมประเทศไทย”, (บทสัมภาษณ์ความเห็นทางวิชาการ) **จลนิต** ปีที่ 9 ฉบับที่ 1 (มกราคม-กุมภาพันธ์ พ.ศ.2555), หน้า16.

⁶ศาสตราจารย์พิเศษ ธาณินทร์กรัยวิเชียร, “หลักนิติธรรม (Rule of Law)”, **ยุติธรรมคู่ขนาน** ปีที่ 6 ฉบับที่ 1 (กันยายน2554), หน้า 7.

⁷ข้อ 4 แห่งระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการส่งเสริมหลักนิติธรรม พ.ศ. 2554.

⁸คณะกรรมการอิสระว่าด้วยการส่งเสริมหลักนิติธรรมแห่งชาติ คณะอนุกรรมการวิชาการว่าด้วยหลักนิติธรรมแห่งชาติและคณะอนุกรรมการบรรณาธิการหนังสือหลักนิติธรรม, **หลักนิติธรรม The Rule of Law ความหมายสาระสำคัญและผลของการฝ่าฝืนหลักนิติธรรม**, สำนักงานคณะกรรมการอิสระว่าด้วยการส่งเสริมหลักนิติธรรมแห่งชาติสำนักงานปลัดกระทรวงยุติธรรม, 2558, (กรุงเทพมหานคร: ห้างหุ้นส่วนจำกัด เจริญรัฐการพิมพ์), หน้า 1.

⁹เพ็งอ่าง, หน้า 2.

- 1.4 เจ้าหน้าที่ของรัฐจะใช้อำนาจได้เท่าที่กฎหมายบัญญัติไว้
- 1.5 ผู้ต้องหาหรือจำเลยในคดีอาญาต้องมีสิทธิในการต่อสู้คดี
- 1.6 กฎหมายอาญาต้องไม่มีผลย้อนหลังในทางที่เป็นโทษ
- 1.7 บุคคลจะถูกลงโทษทางอาญาซ้ำในการกระทำเดียวกันไม่ได้
- 1.8 บุคคลมีสิทธิที่จะไม่ให้ถ้อยคำเป็นปฏิปักษ์ต่อตนเองอันอาจทำให้ต้องรับผิดชอบทาง

อาญา

- 1.9 กฎหมายจะยกเว้นความรับผิดชอบให้แก่การกระทำที่ยังไม่เกิดขึ้นไม่ได้
2. หลักนิติธรรมโดยทั่วไปหรือหลักนิติธรรมในความหมายอย่างกว้าง¹⁰

หลักนิติธรรมโดยทั่วไปหรือหลักนิติธรรมในความหมายอย่างกว้าง หมายถึง ลักษณะที่ดีของกฎหมาย กระบวนการยุติธรรมหรือการกระทำใดๆ หรือที่อาจเรียกอีกอย่างหนึ่งว่าอุดมคติของกฎหมายและกระบวนการยุติธรรม

รัฐต้องเคารพ ยึดถือ และปฏิบัติให้เป็นไปตามหลักนิติธรรมโดยทั่วไป หรือหลักนิติธรรมในความหมายอย่างกว้าง อย่างไรก็ตาม แม้ว่ากฎหมาย กระบวนการยุติธรรม หรือการกระทำใดๆ จะมีลักษณะและสาระสำคัญไม่ครบถ้วนตามหลักนิติธรรมโดยทั่วไปดังกล่าว กฎหมาย กระบวนการยุติธรรม หรือการกระทำนั้นยังใช้บังคับได้อยู่ตราบเท่าที่ไม่ขัดต่อหลักนิติธรรมโดยเคร่งครัด

สาระสำคัญของหลักนิติธรรมโดยทั่วไปหรือหลักนิติธรรมในความหมายอย่างกว้าง ได้แก่

- 2.1 กฎหมายที่ดีต้องมีความชัดเจน
- 2.2 กฎหมายที่ดีต้องไม่ขัดแย้งกันเอง
- 2.3 กฎหมายที่ดีต้องมีเหตุผล
- 2.4 กฎหมายที่ดีต้องนำไปสู่ความเป็นธรรม
- 2.5 กฎหมายที่ดีต้องคุ้มครองสิทธิมนุษยชน ศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์ หรือสิทธิขั้น

พื้นฐาน

2.6 กฎหมายที่ดีต้องทันสมัย และสามารถรองรับความเปลี่ยนแปลงของสังคม เศรษฐกิจ การเมือง วัฒนธรรม และเทคโนโลยี

2.7 กฎหมายที่ดีต้องบัญญัติโดยองค์กรที่มีอำนาจตามกฎหมายและตามกระบวนการที่กฎหมายบัญญัติไว้

2.8 กฎหมายที่ดีต้องไม่มีผลย้อนหลังเป็นผลร้ายหรือกระทบต่อสิทธิ หน้าที่ หรือความรับผิดชอบของบุคคล

2.9 กฎหมายที่ดีต้องมีบทลงโทษที่เหมาะสมและได้สัดส่วนกับความผิด

2.10 กฎหมายที่ดีต้องมีการบังคับใช้อย่างมีประสิทธิภาพและประชาชนต้องได้รับการส่งเสริมให้มีความรู้ความเข้าใจและเคารพในกฎหมายและหลักนิติธรรม

2.11 กระบวนการนิติบัญญัติที่ดีต้องเป็นกระบวนการที่เปิดเผย โปร่งใส และตรวจสอบได้

¹⁰ เพิ่งอ้าง, หน้า 9-10.

- 2.12 กระบวนการยุติธรรมที่ดีต้องเปิดโอกาสให้มีการอุทธรณ์
- 2.13 กระบวนการยุติธรรมที่ดีต้องเปิดโอกาสให้ประชาชนเข้าถึงได้โดยสะดวก ไม่ชักช้า ด้วยค่าใช้จ่ายที่เหมาะสม
- 2.14 กระบวนการยุติธรรมที่ดีต้องส่งเสริมให้มีกระบวนการยุติธรรมทางเลือก
- 2.15 นักกฎหมาย เจ้าหน้าที่ของรัฐ และผู้ที่เกี่ยวข้องในกระบวนการยุติธรรมที่ดีต้องมีความอิสระและความเป็นกลางในการปฏิบัติหน้าที่
- 2.16 นักกฎหมาย เจ้าหน้าที่ของรัฐ และผู้ที่เกี่ยวข้องในกระบวนการยุติธรรมที่ดีต้องซื่อสัตย์ยึดหลักคุณธรรม เมตตาธรรม และสันติธรรม

2.2 หลักนิติธรรมในรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย

“หลักนิติธรรม” ได้ปรากฏคำกลางในการบัญญัติให้เห็นในกฎหมายไทยเป็นครั้งแรกในรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2540 หรือ รัฐธรรมนูญฉบับประชาชน ซึ่งแม้ในรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2540 จะมีได้มีบทบัญญัติที่ใช้คำว่า “หลักนิติธรรม” ไว้โดยตรง แต่ก็มีบทบัญญัติที่มีเนื้อหาตรงกับหลักการหรือสาระสำคัญของหลักนิติธรรมไว้ เช่น

ในมาตรา 29 บัญญัติไว้ว่า “การจำกัดสิทธิและเสรีภาพของบุคคลที่รัฐธรรมนูญรับรองไว้ จะกระทำมิได้ เว้นแต่โดยอาศัยอำนาจตามบทบัญญัติแห่งกฎหมายเฉพาะเพื่อการที่รัฐธรรมนูญนี้ กำหนดไว้และเท่าที่จำเป็นเท่านั้น และจะกระทบกระเทือนสาระสำคัญของสิทธิและเสรีภาพนั้นมิได้ กฎหมายตามวรรคหนึ่งต้องมีผลใช้บังคับเป็นการทั่วไปและไม่มุ่งหมายให้ใช้บังคับแก่กรณีหนึ่ง หรือแก่บุคคลใดบุคคลหนึ่งเป็นการเจาะจง ทั้งต้องระบุบทบัญญัติแห่งรัฐธรรมนูญที่ให้อำนาจในการตรากฎหมายนั้นด้วย”

ในมาตรา 32 บัญญัติไว้ว่า “บุคคลจะไม่ต้องรับโทษอาญา เว้นแต่จะได้กระทำการอันกฎหมายที่ใช้อยู่ในเวลาที่กระทำนั้นบัญญัติเป็นความผิดและกำหนดโทษไว้ และโทษที่จะลงแก่บุคคลนั้นจะหนักกว่าโทษที่กำหนดไว้ในกฎหมายที่ใช้อยู่ในเวลาที่กระทำความผิดมิได้”

ต่อมา “หลักนิติธรรม” ได้ปรากฏในบทบัญญัติแห่งกฎหมายอย่างเป็นรูปธรรม จับต้องได้ครั้งแรกในรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2550 ซึ่งเป็นรัฐธรรมนูญฉบับแรกที่ใช้คำว่า “หลักนิติธรรม” เขียนไว้ในกฎหมายเป็นลายลักษณ์อักษรชัดเจน โดยในมาตรา 3 วรรคสองแห่งรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2550 ได้บัญญัติรับรู้ถึงความมีอยู่และความสำคัญของหลักนิติธรรมไว้ว่า “การปฏิบัติหน้าที่ของรัฐสภา คณะรัฐมนตรี ศาล รวมทั้งองค์กรตามรัฐธรรมนูญ และหน่วยงานของรัฐ ต้องเป็นไปตามหลักนิติธรรม”

นอกจากนี้ รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2550 หมวดที่ 5 แนวนโยบายพื้นฐานแห่งรัฐ ส่วนที่ 3 แนวนโยบายด้านการบริหารราชการแผ่นดิน มาตรา 78(6) ยังได้บัญญัติไว้ว่า “รัฐต้องดำเนินการตามแนวนโยบายด้านการบริหารราชการแผ่นดิน ดังต่อไปนี้ (6) ดำเนินการให้หน่วยงานทางกฎหมายที่มีหน้าที่ให้ความเห็นเกี่ยวกับการดำเนินงานของรัฐตามกฎหมายและตรวจสอบการตรากฎหมายของรัฐ ดำเนินการอย่างเป็นอิสระ เพื่อให้การบริหารราชการแผ่นดินเป็นไปตามหลักนิติธรรม”

แม้ว่าต่อมาจะมีวิกฤตการณ์การเมืองซึ่งเริ่มเมื่อเดือนตุลาคม 2556 จนนำไปสู่การรัฐประหาร เมื่อวันที่ 22 พฤษภาคม 2557 ทำให้รัฐธรรมนูญไทย พุทธศักราช 2550 สิ้นสุดลง แต่หลักนิติธรรมก็ ยังไม่ได้ถูกลดทอนความสำคัญลงไป โดยเมื่อวันที่ 6 เมษายน 2560 สมเด็จพระเจ้าอยู่หัวมหาวชิราลงกรณ บดินทรเทพยวรางกูร ทรงพระกรุณาโปรดเกล้าฯ เสด็จพระราชพิธีประกาศใช้รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ.2560 ซึ่งยังคงบัญญัติหลักนิติธรรมไว้ในมาตรา 3 วรรคสอง ให้ “รัฐสภา คณะรัฐมนตรี ศาล องค์กรอิสระ และหน่วยงานของรัฐ ต้องปฏิบัติหน้าที่ให้เป็นไปตามรัฐธรรมนูญ กฎหมาย และหลักนิติธรรม เพื่อประโยชน์ส่วนรวมของประเทศชาติและความผาสุกของประชาชนโดยรวม”

นอกจากนี้ รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2560 หมวดที่ 3 สิทธิและเสรีภาพ ของปวงชนชาวไทย มาตรา 26 วรรคหนึ่ง บัญญัติไว้ว่า “การตรากฎหมายที่มีผลเป็นการจำกัดสิทธิ และเสรีภาพของบุคคลต้องเป็นไปตามเงื่อนไขที่บัญญัติไว้ในรัฐธรรมนูญ ในกรณีที่รัฐธรรมนูญมิได้ บัญญัติเงื่อนไขไว้ กฎหมายดังกล่าวต้องไม่ขัดต่อหลักนิติธรรม ไม่เพิ่มภาระหรือจำกัดสิทธิหรือเสรีภาพ ของบุคคลเกินสมควรแก่เหตุ และจะกระทบต่อศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์ของบุคคลมิได้ รวมทั้งต้องระบุง เหตุผลความจำเป็นในการจำกัดสิทธิและเสรีไว้ด้วย”

3. ผู้นำ (Leader)

ความหมายของคำว่า “ผู้นำ”

ผู้นำเป็นบุคคลที่สำคัญยิ่งสำหรับองค์กร ผู้นำนั้นเป็นผู้กำหนดทิศทางขององค์กร โดยต้องวางแผน กำหนดวิธีการดำเนินงานให้บุคลากรขององค์กรปฏิบัติงานไปในทิศทางเดียวกันให้ประสบความสำเร็จหรือบรรลุเป้าหมายตามที่ได้ตั้งไว้ มีนักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายของคำว่าผู้นำ ดังนี้

ศาสตราจารย์ นพ.ประเวศ วะสี¹¹ ได้ให้ทัศนะเกี่ยวกับผู้นำไว้ว่า ผู้นำคือ ผู้ที่สามารถก่อให้เกิดสังคมมีจุดหมายร่วมกัน และรวมพลังกันปฏิบัติให้ประสบความสำเร็จตามจุดหมาย ผู้นำต้องเฉลียวฉลาด เห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวม และมีความสามารถในการประสานงานกับทุกคนให้สามารถทำงานร่วมกัน ได้อย่างมีประสิทธิภาพ¹²

ศาสตราจารย์กระแสนะวงศ์¹³ ได้ให้ทัศนะเกี่ยวกับผู้นำไว้ว่า ผู้นำที่ดีจะต้องมีหน้าที่ในการสร้างผู้นำ และสร้างภาวะผู้นำให้กับคนอื่น ๆ เสมือนว่าผู้นำต้องเป็นผู้สร้างนาฬิกา ไม่ใช่แค่เพียงบอก เวลาอย่างเดียว และได้กำหนดคุณลักษณะของผู้นำที่มีภาวะผู้นำไว้ว่าจะต้องประกอบไปด้วย 5F คือ 1) มีเป้าหมายชัดเจน (Focus) 2) มีความยืดหยุ่น (Flexibility) 3) มีความรวดเร็ว (Fast) 4) มีความเป็นกัลยาณมิตร (Friendly) 5) มีความสนุกสนาน (Fun) และได้ให้ทัศนะเกี่ยวกับผู้นำไว้ว่า จะต้อง

¹¹ราชบัณฑิตยสถาน ศาสตราจารย์ที่ได้รับการยอมรับเป็นราชภัฏอาวุโส

¹²ประเวศ วะสี, 2555, **ผู้นำกับการปฏิรูปประเทศ** [Online], Available URL: <http://www.hrttohai.com/http://hiligh.kapook.com/view/49694> [2560, เมษายน 3].

¹³ศาสตราจารย์ที่เป็นนายแพทย์ต้นแบบ ได้รับรางวัลเกียรติยศคือรามอนแม็กไซไซ สาขาผู้นำชุมชน วาที่ที่เป็นอมตะของท่าน คือ “การศึกษาของชาวชนบท คือ อนาคตของประเทศ”

เป็นบุคคลที่สามารถทำให้ผู้อื่นยอมรับ และสามารถจูงใจ ชักนำ ชี้นำ มีบทบาทและมีอิทธิพลเหนือบุคคลอื่น สามารถจัดปัญหา ข้อขัดแย้งที่เกิดขึ้น ทำให้การปฏิบัติงานของกลุ่มบรรลุเป้าหมายได้เป็นอย่างดี¹⁴

กวี วงศ์พุดม ได้ให้ความหมายของ ผู้นำ ไว้ 5 ประการ คือ

1. ผู้นำหมายถึง ผู้ซึ่งเป็นศูนย์กลางหรือจุดรวมของกิจกรรมภายในกลุ่ม เปรียบเสมือนแกนของกลุ่ม เป็นผู้มีโอกาสติดต่อสื่อสารกับผู้อื่นมากกว่าทุกคนในกลุ่ม มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจของกลุ่มสูง

2. ผู้นำหมายถึง บุคคลซึ่งนำกลุ่มหรือพากันไปสู่วัตถุประสงค์หรือจุดหมายที่วางไว้ แม้แต่เพียงชี้แนะให้กลุ่มไปสู่จุดหมายปลายทางก็ถือว่าเป็นผู้นำ ทั้งนี้รวมถึงผู้นำที่นำกลุ่มออกนอกกลุ่มนอกทางด้วย

3. ผู้นำหมายถึง บุคคลที่สมาชิกส่วนใหญ่คัดเลือกหรือยกให้เขาเป็นผู้นำของกลุ่ม ซึ่งเป็นไปโดยอาศัยลักษณะทางสังคม มิติของบุคคลเป็นฐาน และสามารถแสดงพฤติกรรมของผู้นำได้

4. ผู้นำหมายถึง บุคคลซึ่งมีคุณสมบัติเฉพาะอย่าง คือสามารถสอดแทรกอิทธิพลบางประการ อันก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงของกลุ่มได้มากที่สุด

5. ผู้นำหมายถึง บุคคลซึ่งสามารถนำกลุ่มไปในทางที่ต้องการ เป็นบุคคลที่มีส่วนร่วม และเกี่ยวข้องโดยตรงต่อการแสดงบทบาท หรือพฤติกรรมการเป็นผู้นำ¹⁵

พระครูปลัดธรรมจริยวัฒน์ ได้อธิบายว่า ผู้นำ มีนิยามที่มีพื้นฐานความคิดอยู่ 2 ประการ คือ

1) พื้นฐานความคิดเพื่อบรรลุความสำเร็จด้วยคนอื่น หมายถึง ภาวะการณ์ให้ความไว้วางใจคนอื่นว่า มีความปรารถนาและความสามารถที่จะประสานสัมพันธ์กันทำงานให้บรรลุเป้าหมายร่วมกันได้ด้วยการสร้างแรงบันดาลใจ การเชิญชวนหรือด้วยความสัมพันธ์ระหว่างกัน ซึ่งเป็นจุดเน้นขององค์กรยุคใหม่หรือโลกยุคใหม่ 2) มีพื้นฐานความคิดเพื่อการเปลี่ยนแปลงและเพื่ออนาคตที่ดีกว่า หมายถึง ภาวะการณ์ท้าทายต่อสภาพการณ์ในปัจจุบันและมุ่งหน้าเพื่อการเปลี่ยนแปลงสู่โลกใหม่ที่ดีกว่า¹⁶

ส่วนประกอบของผู้นำ

1. อิทธิพลในการบังคับบัญชา

ผู้นำจะต้องมีอิทธิพลที่จะสามารถบังคับบัญชาผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา โดยการใช้วิธีการติดต่อประสานงานกัน สมัยก่อนคิดกันว่า จะมีความเป็นผู้นำได้ก็ต่อเมื่อการทำงานของกลุ่มนั้นบรรลุจุดหมายแล้ว ถ้ากลุ่มนั้นทำงานไม่สำเร็จผู้นำกลุ่มก็ไม่ใช้อยู่ในตำแหน่งผู้นำ แต่ตามความจริงแล้ว เราควรจะต้องคิดว่า ผู้นำนั้นคือผู้ที่พยายามจะบังคับบัญชา หรือชักจูง จะสำเร็จแค่ไหนเป็นอีกเรื่องหนึ่ง ผู้ที่พยายามบังคับบัญชาผู้อื่น ชักจูงผู้อื่น แม้จะไม่สำเร็จก็ต้องถือว่าเป็นผู้นำ แต่เป็นผู้นำที่ไม่มีประสิทธิภาพเท่านั้นเอง

2. กระบวนการติดต่อ

¹⁴ กระแส ชนวงค์, 2556, ภาวะผู้นำ[Online], Available URL: <http://www.nham.or.th/content/100/1/2560>, เมษายน 3].

¹⁵ กวีวงศ์พุดม, 2535, ภาวะผู้นำ(กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์องค์การรับส่งสินค้าและพัสดุภัณฑ์), หน้า 14-15.

¹⁶ พระครูปลัดธรรมจริยวัฒน์, ดร., 2558, ภาวะผู้นำหลักการและกระบวนการเรียนรู้เพื่อสร้างสรรค์ (กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์คลังนานาวิทยา), หน้า 16.

การติดต่อประสานงาน คือ กระบวนการทั้งหมดที่ผู้นำใช้เป็นตัวกลางเพื่อให้ลูกน้องเข้าใจ และพร้อมที่จะทำตามเพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมาย ผู้นำที่มีประสิทธิภาพจะต้องสามารถหาวิธีติดต่อกับลูกน้อง โดยสามารถเปลี่ยนทัศนคติการทำงานของลูกน้องให้เป็นไปตามแนวของจุดประสงค์ได้

3. การนำไปสู่จุดประสงค์

ผู้นำมักจะใช้อิทธิพลของเขาชักจูงเพื่อให้สำเร็จตามจุดประสงค์หรือเป้าหมายที่ตั้งไว้ โดยทั่วๆ ไปแล้ว จุดประสงค์มี 4 อย่างด้วยกัน

จุดประสงค์ขององค์กร ในองค์กรหนึ่งๆต้องมีผู้นำเพื่อควบคุมการทำงานเพื่อให้บรรลุจุดประสงค์ขององค์กร ผู้นำจึงจำเป็นต้องหาวิธีต่างๆ เพื่อกระตุ้นและเร้าใจให้คนทำงาน

จุดประสงค์ของกลุ่ม ผู้นำจะต้องเข้าใจอีกว่า กลุ่มต้องการอะไร เข้าใจจุดประสงค์ของกลุ่มอย่างลึกซึ้ง และจะต้องมีความชำนาญในการชักจูงให้คนในกลุ่มทำงานร่วมกันเพื่อบรรลุจุดประสงค์ของกลุ่มอีกด้วย

จุดประสงค์ส่วนตัวของผู้ตาม จุดประสงค์เหล่านี้ ได้แก่ การสอน การฝึกหัด การให้คำปรึกษา เป็นต้น ผู้นำจะต้องใช้ความสามารถในการช่วยเหลือ โดยการสร้างบรรยากาศของความอบอุ่น ความมั่นคง การยอมรับ สิ่งเหล่านี้จะช่วยให้ผู้ตามสามารถบรรลุจุดประสงค์ของตนได้ในกรณีที่ผู้ตามไม่สามารถบรรลุจุดประสงค์เองได้

จุดประสงค์ส่วนตัวของผู้นำ ส่วนมากผู้นำจะใช้อิทธิพลเพื่อผลประโยชน์ของตนเองก่อน บางครั้งจุดประสงค์ส่วนตัวก็เห็นชัดแต่ก็จะซ่อนอยู่ในจิตใต้สำนึก บางครั้งผู้นำอาจใช้ระเบียบวินัยอย่างเคร่งครัด เพื่อให้ลูกน้องอยู่ในระเบียบ แต่ความจริงความรู้สึกส่วนลึกอาจจะเพื่อระบายความเป็นปรปักษ์ซึ่งเคยมีต่อกันก็ได้

จิตใต้สำนึกทำให้เกิดปัญหาในการศึกษาและวิจัยเกี่ยวกับความเป็นผู้นำ เราควรจะยอมรับจุดประสงค์ที่เห็นชัดเจนหรือว่าควรจะยอมรับจุดประสงค์จากแรงผลักดันใต้จิตสำนึกและถ้าเรายอมรับจิตใต้สำนึก เราจะมีวิธีใดที่จะวัดจุดประสงค์ที่ซ่อนเร้นได้

ประสิทธิภาพของผู้นำ

ประสิทธิภาพของผู้นำย่อมแล้วแต่จุดประสงค์ว่าต้องการที่จะให้สนองตอบจุดประสงค์ของใคร เช่น ผู้นำอาจมีประสิทธิภาพในสายตาของผู้บังคับบัญชา ในฐานะที่ทำงานโดยบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร แต่ในสายตาของผู้ใต้บังคับบัญชาอาจเห็นว่าผู้นำไม่มีประสิทธิภาพ เพราะไม่สนองตอบจุดประสงค์ของกลุ่ม

จากการศึกษาและการวิจัยบางฉบับพบว่า ประสิทธิภาพของผู้นำขึ้นอยู่กับบุคลิกลักษณะของผู้นำ และลักษณะของสถานการณ์ในแต่ละบุคคล บุคลิกลักษณะของผู้ตามเป็นตัวแปรที่สำคัญที่ผู้นำจะต้องเกี่ยวข้องด้วย ความต้องการ ทัศนคติ ค่านิยม และความรู้สึกลึกซึ้งของผู้ตามเป็นสิ่งเร้าที่ผู้นำจะต้องหาวิธีกระตุ้นเพื่อให้ผู้ตามตอบสนอง บุคลิกลักษณะของผู้นำมีอิทธิพลต่อขอบเขตของการเข้าใจและยอมรับของผู้ตาม การตัดสินใจจะบอกถึงลักษณะวิธีการทำงานของผู้นำในการเลือกวิธีการติดต่อเพื่อให้คนในกลุ่มเข้าใจอย่างดีที่สุด

ผู้นำที่มีประสิทธิภาพ คือ ผู้นำที่มีความสามารถในการจัดและหลีกเลี่ยงการเข้าใจที่ไม่ชัดเจน ไม่ถูกต้อง ผู้นำควรนำเทคนิคจิตวิทยาเป็นแนวทางปฏิบัติเพื่อนำผู้อื่น โดยผู้นำที่มี

ประสิทธิภาพจะมีจุดมุ่งหมายที่ต้องการอยู่ภายใต้จิตสำนึก รวมทั้ง ผู้นำที่มีประสิทธิภาพ จะมีความรู้ เรื่องการติดต่อประสานงาน และเชี่ยวชาญในการเลือกวิธีที่เหมาะสมที่สุด เพื่อสร้างความสำเร็จที่ต้องการ อาจมีบางกรณีซึ่งจุดมุ่งหมายใต้จิตสำนึกของผู้นำสมบูรณ์จนผู้นำสามารถเลือกวิธีที่เหมาะสมได้ แม้ว่าภาพพจน์ทางจิตวิทยาจะไม่ชัดเจนนัก¹⁷

4. ผู้นำกับการนำองค์กรโดยใช้หลักนิติธรรม

“หลักนิติธรรม” มักจะถูกกล่าวถึงในวงกว้างสำหรับการใช้บังคับกฎหมายของผู้มีอำนาจหน้าที่ในบ้านเมือง เช่น การใช้หลักนิติธรรมในการพิจารณาพิพากษาของผู้พิพากษาในศาลต่างๆ หรือการใช้หลักนิติธรรมในการดุลยพินิจของอัยการพนักงานสอบสวน หรือของเจ้าพนักงานในทางปกครองในหน่วยงานต่างๆของรัฐ ซึ่งเชื่อกันว่าจะส่งผลในการให้ความเป็นธรรมแก่ประชาชนในฐานะต่างๆ เช่น ต่อคู่ความในคดีต่อผู้ต้องหาหรือผู้ถูกกล่าวหาเป็นอย่างมาก

อย่างไรก็ดีการใช้บังคับกฎหมายหรือกฎเกณฑ์ที่ส่งผลต่อชีวิตความเป็นอยู่ของผู้คนมิได้แต่ในระดับบ้านเมืองหรือในระดับหน่วยงานของรัฐเท่านั้น ในองค์กรต่างๆไม่ว่าจะเป็นองค์กรรัฐวิสาหกิจ องค์กรมหาชน หรือแม้กระทั่งองค์กรเอกชน ผู้นำหรือผู้บังคับบัญชาในระดับต่างๆที่มีอำนาจหน้าที่ในองค์กรเหล่านั้นก็ยังมีบทบาทเป็นผู้ใช้บังคับกฎเกณฑ์หรือระเบียบภายใน อันจะส่งผลเป็นการให้คุณให้โทษต่อลูกจ้างหรือพนักงานในองค์กรนั้นๆ ซึ่งถ้ามีการใช้อำนาจหน้าที่ตามที่กำหนดไว้ในกฎเกณฑ์หรือระเบียบขององค์กรอย่างอำเภอใจหรือตามตัวหนังสือที่ระบุไว้ในระเบียบโดยไม่คำนึงถึง “หลักนิติธรรม” แล้ว ก็อาจจะส่งผลให้การนำองค์กรเป็นไปอย่างมีอุปสรรค ผู้นำหรือผู้บังคับบัญชานั้นๆอาจไม่เป็นที่ยอมรับและอาจนำองค์กรไปสู่ความล้มเหลวในที่สุด ดังนั้นการใช้บังคับกฎเกณฑ์หรือระเบียบภายในที่ประกอบไปด้วย “นิติธรรม” ก็จึงมีความสำคัญต่อผู้นำหรือผู้บังคับบัญชาต่อชีวิตความเป็นอยู่ของพนักงานหรือลูกจ้างในองค์กรรวม ทั้งจะมีความสำคัญต่อองค์กรในภาพรวมอีกด้วย

การนำหลักนิติธรรมมาใช้ในองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพนั้นประกอบด้วยหลักสำคัญ 2 ประการ ได้แก่ การสร้างตนเองให้เป็นบุคคลที่มีหลักนิติธรรม และการนำองค์กรโดยใช้หลักนิติธรรม

ประการที่ 1 : การสร้างตนเองให้เป็นบุคคลที่มีหลักนิติธรรม

การเป็นบุคคลที่มีหลักนิติธรรมเป็นพื้นฐานสำคัญสำหรับการเป็นผู้นำอย่างไรก็ตามการพัฒนาความมีชื่อเสียงสำหรับการเป็นผู้นำที่มีหลักนิติธรรม สิ่งที่ทำหายสำหรับผู้นำ คือ การนำเสนอหลักนิติธรรมไปสู่บุคคลอื่น การถูกรับรู้ว่าเป็นบุคคลที่มีหลักนิติธรรม หมายความว่าบุคคลอื่นคิดถึงเราว่าเป็นคนที่มีคุณลักษณะที่แน่นอน มีความยุติธรรม และยอมรับนับถือในสิทธิของผู้อื่นในสังคมซึ่งเกี่ยวข้องกับประเภทของพฤติกรรมที่แน่นอน และการตัดสินใจบนพื้นฐานของหลักนิติธรรม นอกจากนี้ผู้นำต้องแสดงออกถึงการมีหลักนิติธรรมอย่างแท้จริง

การเป็นบุคคลที่มีหลักนิติธรรมประกอบด้วยสิ่งสำคัญ 3 ประการ ได้แก่ คุณลักษณะ พฤติกรรม และการตัดสินใจ

1. คุณลักษณะ¹⁸

¹⁷ อัมพิกาไกรฤทธิ, 2532, มนุษย์สัมพันธ์ในโรงงาน (กรุงเทพมหานคร: บริษัทซีเอ็ดยูเคชั่นจำกัด), หน้า 32-35.

¹⁸ คุณลักษณะหมายถึงเครื่องหมายหรือสิ่งชี้ให้เห็นความดีหรือลักษณะประจำ (ราชบัณฑิตยสถาน, 2546: 246).

คุณลักษณะผู้นำที่มีหลักนิติธรรม คือ มีความยุติธรรม ตัดสินใจหรือทำในสิ่งที่ถูกต้องและชอบธรรม รับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น ยอมรับนับถือในสิทธิของผู้อื่น เข้าใจความหลากหลายทางสังคม วัฒนธรรมและขนบธรรมเนียมประเพณี รวมถึงเคารพความแตกต่างของปัจเจกชน

2. พฤติกรรม

ผู้นำต้องมุ่งเน้นการกระทำสำคัญกว่าคำพูด เพราะบุคลากรหรือคนในองค์กรอาจจะไม่ทำตามในสิ่งที่ผู้นำพูด แต่อาจจะทำตามในสิ่งที่ผู้นำทำให้ดูเป็นตัวอย่าง ผู้นำที่ต้องการจะสร้างหลักนิติธรรมให้เกิดขึ้นในการทำงานหรือในสังคมต้องทำให้เป็นตัวอย่างเสียก่อน ดังนั้นผู้นำไม่ควรพูดหรือสอนคนอื่นให้เป็นคนดีมีหลักนิติธรรม ถ้าผู้นำเองยังไม่อาจเป็นคนที่มีความยุติธรรมหรือไม่ยอมรับนับถือในสิทธิของผู้อื่นได้ บุคคลที่มีหลักนิติธรรมจะประพฤติในสิ่งที่ถูกกฎหมาย แสดงความยอมรับนับถือในสิทธิของผู้อื่น และปฏิบัติต่อผู้อื่นอย่างยุติธรรมและเท่าเทียมกัน

3. การตัดสินใจ

ผู้นำที่มีหลักนิติธรรมมักตัดสินใจบนพื้นฐานของความยุติธรรม และยอมรับนับถือในสิทธิของผู้อื่น นึกถึงผลกระทบของการตัดสินใจของตนเองต่อองค์กรและสังคมเสมอ

การเป็นบุคคลที่มีหลักนิติธรรมถือเป็นพื้นฐานที่ดีต่อการสร้างการเป็นผู้นำที่มีหลักนิติธรรม การจะเป็นผู้นำที่มีหลักนิติธรรมได้ต้องเป็นทั้งบุคคลที่มีความยุติธรรม แสดงความยอมรับนับถือในสิทธิของผู้อื่นในการทำงานหรือดำเนินงานร่วมกัน

ประการที่ 2 : การนำองค์กรโดยใช้หลักนิติธรรม

ผู้นำที่มีหลักนิติธรรมไม่ปล่อยให้ห้องค์กรดำเนินไปโดยแต่มุ่งเน้นในเรื่องของการแข่งขัน และการสร้างผลประโยชน์ โดยไม่ได้คำนึงถึงหลักนิติธรรมหรือคุณค่าทางหลักนิติธรรมในการดำเนินการแต่อย่างใด ในทางกลับกันผู้นำที่มีหลักนิติธรรมจะมุ่งเน้น และให้ความสำคัญต่อการวางรากฐานหลักนิติธรรมในการดำเนินงาน ดังนั้นผู้นำจึงต้องแลกเปลี่ยนประสบการณ์ และค่านิยมส่วนบุคคลที่เกี่ยวข้องกับเรื่องหลักนิติธรรมแก่คนในองค์กร

วิธีการพัฒนาไปสู่แนวทางการเป็นผู้นำที่มีหลักนิติธรรม มีแนวคิด 3 วิธีด้วยกันได้แก่การแสดงตนเพื่อเป็นแบบอย่าง การสื่อสารหลักเกณฑ์ทางหลักนิติธรรม และการใช้ระบบรางวัลและการลงโทษ

1. การแสดงตนเพื่อเป็นแบบอย่าง

ผู้นำต้องแสดงออกถึงการเป็นบุคคลที่มีความยุติธรรม ทำในสิ่งที่ถูกต้องและชอบธรรม รับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น ยอมรับนับถือในสิทธิของผู้อื่น เข้าใจความหลากหลายทางสังคม วัฒนธรรมและขนบธรรมเนียมประเพณี รวมถึงเคารพความแตกต่างของปัจเจกชน อันเป็นคุณลักษณะของผู้นำที่มีหลักนิติธรรม

ผู้นำตระหนักดีว่า การทำงานในองค์กรเปรียบเสมือนการอยู่ในตู้เลี้ยงปลาที่ถูกจ้องมองโดยคนในองค์กรตลอดเวลา เพื่อจะดูว่าอะไรเป็นสิ่งที่สำคัญในมุมมองหรือการกระทำของผู้นำ ดังนั้นถ้าผู้นำทำตัวอย่างที่ไม่มีหลักนิติธรรม คนในองค์กรก็จะเลียนแบบพฤติกรรมและอ้างว่าสิ่งนี้ไม่ได้เป็นสิ่งที่ปัญหา เพราะขนาดผู้นำของตนยังกระทำ เพราะฉะนั้นผู้นำจำเป็นต้องแสดงออกถึงการกระทำที่ต้องการสื่อให้ทุกคนเห็นอย่างชัดเจนว่าสิ่งเหล่านี้คือ แบบอย่างที่เราควรปฏิบัติตาม ไม่ใช่เพียงแค่พูดเท่านั้น นอกจากนี้ผู้นำควรระมัดระวังการกระทำที่ไม่ได้ตั้งใจของตน อาจส่งสัญญาณที่ไม่ชัดเจนแก่คนในสังคมได้

2. การสื่อสารหลักเกณฑ์ทางหลักนิติธรรม

หลักนิติธรรมเป็นคำที่ใช้กันอย่างแพร่หลายในสังคม แต่น้อยคนนักที่จะเข้าใจความหมายของหลักนิติธรรม จึงเป็นเรื่องที่ทำทลายความสามารถของผู้นำที่จะนำพาองค์กรไปสู่องค์กรที่มีหลักนิติธรรม ผู้นำจำเป็นต้องมีการสื่อสารหลักเกณฑ์ทางหลักนิติธรรมให้คนในองค์กรรับรู้ และตระหนักถึงความสำคัญของหลักนิติธรรมที่ต้องร่วมกันทำให้เกิดขึ้นในองค์กร อย่างไรก็ตามเมื่อมีการสื่อสารถึงความต้องการและความสำคัญที่เกี่ยวข้องกับเรื่องหลักนิติธรรมในการดำเนินงานแล้ว ผู้นำต้องลงมือทำให้ดูเป็นตัวอย่างด้วย เพราะถ้าพูดอย่างเดียวแต่ไม่ได้ลงมือทำ อาจทำให้บุคลากรเกิดข้อสงสัย หรือมีข้อกังขาได้

3. การใช้ระบบการให้รางวัลและการลงโทษ

การใช้ระบบการให้รางวัลถือเป็นเครื่องมือที่มีประสิทธิภาพซึ่งเกี่ยวข้องกับการกระทำที่พึงปรารถนา หรือไม่พึงปรารถนาขององค์กร ซึ่งการให้รางวัลไม่จำเป็นต้องเป็นตัวเงินเพียงอย่างเดียว อาจเป็นการได้รับคำชม ยกย่องเชิดชู ให้การยอมรับในสังคม หรือการมีตัวตนในสังคม การให้รางวัลอย่างสม่ำเสมอเป็นการรักษาระดับความไว้นใจเชื่อใจของคนในสังคม เพื่อรักษามาตรฐานทางหลักนิติธรรมในสังคมไว้

นอกจากระบบการให้รางวัลแล้วยังรวมถึงการมีหลักเกณฑ์ในการลงโทษต่อการกระทำที่ไม่ถูกต้อง โดยผู้นำต้องให้ความสำคัญต่อการกระทำที่ไม่ถูกต้อง ไม่ละเลยในความผิดเล็กๆ น้อยๆ ซึ่งจะนำไปสู่การกระทำที่ร้ายแรงยิ่งขึ้น โดยต้องให้โอกาสผู้ถูกกล่าวหาหรือผู้กระทำความผิดชี้แจงแก้ข้อกล่าวหา รับฟังพยานหลักฐานให้ครบทุกแง่มุม และพิจารณาการกระทำความผิดอย่างยุติธรรม เสมอภาค และเท่าเทียมกันทุกคน ถึงแม้ว่าบางครั้งอาจไม่สามารถลงโทษผู้กระทำความผิดได้ทุกราย เนื่องจากขาดพยานหลักฐาน แต่ผู้นำต้องแสดงออกให้ชัดเจนถึงมาตรการในการดำเนินการนำผู้กระทำความผิดมาลงโทษ

จากหลักสำคัญ 2 ประการข้างต้น แสดงว่าผู้นำที่มีหลักนิติธรรมคือปัจจัยที่สำคัญในการบริหารจัดการและการพัฒนาองค์กรในยุคปัจจุบัน และในแวดวงวิชาการด้านการบริหารจัดการได้มีการศึกษาวิจัยเพื่อยกระดับแนวคิดเกี่ยวกับผู้นำที่มีหลักนิติธรรมอย่างต่อเนื่อง และคุณสมบัติของความเป็นผู้นำที่มีหลักนิติธรรมที่สำคัญคือ ต้องใฝ่รู้และปรับปรุงตนเองอยู่เสมอ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในองค์กรที่ต้องเผชิญกับสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา มีทั้งที่เป็นการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่องและการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างกะทันหันจึงเป็นความจำเป็นที่องค์กรจะต้องปรับเปลี่ยนให้พร้อมที่จะยืดหยุ่น และกลายเป็นองค์กรที่เข้มแข็งพร้อมที่จะเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น

5. สรุป

ผู้นำในองค์กรที่มีคุณลักษณะ พฤติกรรม และการตัดสินใจตามหลักนิติธรรม ย่อมจะนำองค์กรโดยใช้หลักนิติธรรมในการบริหารงานต่างๆ การที่องค์กรหนึ่งองค์กรใดสามารถขับเคลื่อนกิจกรรมต่างๆ ไปได้อย่างสมบูรณ์นั้นจะต้องอาศัยความร่วมมือร่วมใจของบุคลากรในองค์กร โดยมีผู้นำ

หรือผู้บังคับบัญชาเป็นแกนในการขับเคลื่อนภายใต้กฎหมายและการบังคับใช้กฎหมายหรือระเบียบที่มีอยู่ ทั้งนี้ การใช้หลักนิติธรรมจะส่งผลให้เกิดการสร้างคามยุติธรรมและการยอมรับนับถือซึ่งจะเป็นแรงผลักดันให้เกิดความสงบสุขและเป็นการสร้างขวัญกำลังใจให้ผู้คนหรือบุคลากรในองค์กรทุ่มเททำงานให้กับองค์กรอย่างเต็มที่อันจะนำไปสู่การพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืน

บรรณานุกรม

- กระแส ชนะวงศ์.2556.**ภาวะผู้นำ** [Online]. Available URL:
<http://www.nham.or.th/content/100/1> [2560, เมษายน 3].
- กวีวงศ์พัฒ. 2535.**ภาวะผู้นำ**.กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์องค์การรับส่งสินค้าและพัสดุภัณฑ์.
 คณะกรรมการอิสระว่าด้วยการส่งเสริมหลักนิติธรรมแห่งชาติ คณะอนุกรรมการวิชาการว่าด้วยหลัก
 นิติธรรมแห่งชาติและคณะอนุกรรมการบรรณาธิการหนังสือหลักนิติธรรม, หลักนิติธรรม
 The Rule of Law ความหมายสาระสำคัญและผลของการฝ่าฝืนหลักนิติธรรม, สำนักงาน
 คณะกรรมการอิสระว่าด้วยการส่งเสริมหลักนิติธรรมแห่งชาติสำนักงานปลัดกระทรวง
 ยุติธรรม.2558.กรุงเทพมหานคร: ห้างหุ้นส่วนจำกัด เจริญรัฐการพิมพ์.
- ดร. พระครูปลัดธรรมจริยวัฒน์. 2558. **ภาวะผู้นำหลักธรรมและกระบวนการเรียนรู้เพื่อสร้างสรรค์**.
 กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์คลังนานาวิทยา.
- ประเวศ วะสี.2555. **ผู้นำกับการปฏิรูปประเทศ** [Online]. Available URL:
<http://www.hrtotai.com/http://hiligh.kapook.com/view/49694> [2560, เมษายน
 3].
- พรสันต์ เลี้ยงบุญเลิศชัย. “หลักนิติธรรมกับสภาพสังคมประเทศไทย”. (บทสัมภาษณ์ความเห็นทาง
 วิชาการ) **จตุรนิติ** ปีที่ 9 ฉบับที่ 1 (มกราคม-กุมภาพันธ์ พ.ศ.2555).
- ศาสตราจารย์พิเศษ ธาณินทร์กรัยวิเชียร. “หลักนิติธรรม (Rule of Law)”.**ยุติธรรมคู่ขนาน** ปีที่ 6
 ฉบับที่ 1 (กันยายน2554).
- อัมพิกาไกรฤทธิ์. 2532.**มนุษยสัมพันธ์ในโรงงาน**.กรุงเทพมหานคร:บริษัทซีไอเคเคชั่นจำกัด.
- อุกฤษ มงคลนาวิน. “หลักนิติธรรมกับสภาพสังคมประเทศไทย”. (บทสัมภาษณ์ความเห็นทาง
 วิชาการ) **จตุรนิติ** ปีที่ 9 ฉบับที่ 1 (มกราคม-กุมภาพันธ์ พ.ศ.2555).
- TIJ ร่วมกับรัฐบาลจัดการประชุมเสวนาระดับนานาชาติว่าด้วยหลักนิติธรรม [Online].
 AvailableURL:<http://www.tijthailand.org/main/th/content/131.htm> [2560,
 มกราคม 29].