

บทที่ 2

แนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาครั้งนี้แบบอิสระครั้งนี้ ผู้ศึกษาได้รวบรวมและประมวลแนวคิดทฤษฎี ตลอดจนงานวิจัยที่มีความใกล้เคียงและเกี่ยวข้อง เพื่อเป็นแนวทางและนำไปประยุกต์ใช้ในการศึกษาวิจัย ประกอบด้วยทฤษฎีและแนวคิด ดังนี้

2.1 ความหมายของความไว้วางใจ

Davis, J. H., Schoorman, F. D., Mayer, R. C., & Tan, H. H. (2000). **The trusted general manager and business unit performance: Empirical evidence of a competitive advantage.** *Strategic Management Journal*, 21, 563-576 ความไว้วางใจ หมายถึง ความตั้งใจกระทำต่อผู้อื่นบนพื้นฐานความคาดหวังเชิงบวกที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมของบุคคล ภายใต้เงื่อนไขของความเสี่ยงและการพึ่งพากัน ความไว้วางใจเป็นทั้งความเชื่อ Belief การตัดสินใจ Decision และการกระทำ Action

Rotter, J. B. (1971). **Generalized expectancies for interpersonal trust.** *American Psychologist*, 26(5), 443-448. ได้ให้ความหมายความไว้วางใจว่า เป็นความคาดหวังต่อบุคคลเป็นที่น่าเชื่อถือทั้งด้านคำพูด การกระทำ คำมั่นสัญญา จากการเขียนหรือใช้ข้อความของบุคคลหรือกลุ่ม ซึ่งจะสามารถทำให้เกิดความไว้วางใจ

Golembiewski, R. T., & McConkie, M. (1975). **The centrality of interpersonal trust in group processes.** In C. L. Cooper (Ed.), *Theories of group processes* (2nd ed., pp. 131-156). New York: John Wiley & Sons. นิยามความหมายของความไว้วางใจว่า ความไว้วางใจแสดงถึงความพึ่งพาอาศัยกันหรือความมั่นใจในบางสถานการณ์ ความไว้วางใจสะท้อนให้เห็นความคาดหวังผลลัพธ์ทางบวก ความไว้วางใจแสดงถึง ความเสี่ยงบางประการต่อความคาดหวังของสิ่งที่ได้รับและความไว้วางใจแสดงถึง บางระดับของความไม่แน่นอนต่อผลลัพธ์

Cook, J., & Wall, T. (1980). **New work attitude measures of trust, organizational commitment and need non-fulfillment.** *Journal of Occupational Psychology*, 53, 39-52. กล่าวว่าความไว้วางใจเป็นความเชื่อมั่นต่อเจตนาของเพื่อนร่วมงานและผู้บริหาร รวมทั้งความมั่นใจในความสามารถของเพื่อนร่วมงานและผู้บริหาร

Rotter, J. B. (1971). **Generalized expectancies for interpersonal trust.** *American Psychologist*, 26(5), 449-452. ให้ความหมายของความไว้วางใจว่า เป็นความเชื่อ โดยทั่วๆไปที่มีความเกี่ยวข้องกับสัมพันธภาพกับความเต็มใจในการร่วมมือ และผลลัพธ์ที่เป็นประโยชน์จากการร่วมมือนั้น

Lewicki, R. J., McAllister, D. J., & Bies, R. J. (1998). **Trust and distrust: New relationships and realities.** *The Academy of Management Review*, 23(3), 438-459. ให้ความหมายของความไว้วางใจว่า เป็นสิ่งที่บุคคลมีความมั่นใจและตั้งใจที่จะกระทำการที่อยู่บนพื้นฐานของคำพูด การกระทำ และการตัดสินใจ ของบุคคลอื่น

Boies & Corbett as cited in Knoll, 2007, pp. 8-9 ได้ให้ความหมายความไว้วางใจไว้ว่าเป็นความเต็มใจของบุคคลที่มีความมั่นคงต่อบุคคลอื่น โดยมีความเชื่อว่าบุคคลนั้นเป็นบุคคลที่มีความสามารถ มีความเปิดเผย ให้ความสนใจห่วงใย และให้ความน่าเชื่อถือ

Rousseau, D. M., Stikin, S. B., Burt, R. S., & Camerer, C. (1998). **Not so different after all: A cross-discipline view of trust.** *The Academy of Management Review*, 23, 393-398. ได้ให้ความหมายความไว้วางใจว่า ความไว้วางใจเป็นความคาดหวังในทางบวก ต่อบุคคลอื่นไม่ว่าจะเป็นคำพูด การกระทำ หรือการตัดสินใจที่จะกระทำตามสมควรแล้วแต่โอกาส

Golembiewski, R. T., & McConkie, M. (1975). **The centrality of interpersonal trust in group processes.** In C. L. Cooper (Ed.), *Theories of group processes* (2nd ed., pp. 157-170). New York: John Wiley & Sons. ได้กล่าวถึงความไว้วางใจว่า หมายถึง ความเชื่อ ความมั่นใจในความซื่อสัตย์ ความน่าเชื่อถือ และความยุติธรรมในบุคคลหรือสิ่งใด ๆ

Rousseau, D. M., Stikin, S. B., Burt, R. S., & Camerer, C. (1998). **Not so different after all: A cross-discipline view of trust.** *The Academy of Management Review*, 23, 399-404. ได้ให้ความหมายความไว้วางใจว่า ความไว้วางใจเป็นผลสะท้อนที่เกิดจากความเชื่อมั่น ความซื่อสัตย์ ของบุคคลที่มีต่อลักษณะและความสามารถของบุคคลอื่น

Perry, R. W., & Mankin, L. D. (2007). **Organizational trust, trusts in the chief executive and work satisfaction.** *Public Personnel Management*, 36(2), 165-179. กล่าวว่า ความไว้วางใจ คือ ตัวชี้วัดผลที่สำคัญเกี่ยวกับสัมพันธภาพที่ลูกค้ามีต่อองค์กรธุรกิจการบริการเนื่องจากโดยธรรมชาติแล้วไม่สามารถจับต้องตัวผลิตภัณฑ์ได้อยู่แล้ว

Fox, A. (1974). **Beyond contract: Work, power and trust relations.** London: Faber and Faber. กล่าวว่า ความไว้วางใจมีความสำคัญอย่างยิ่งในการกำหนดลักษณะข้อผูกมัดเพื่อแสดงสัมพันธภาพระหว่างลูกค้าและองค์กร ความไว้วางใจ คือ สภาพความเป็นจริงเมื่อคนจำนวนหนึ่งเกิดความเชื่อมั่น โดยเป็นผู้ที่มีส่วนร่วมในการแลกเปลี่ยนความเชื่อถือ (Reliability) และ

ความซื่อสัตย์จริงใจ (Integrity) โดยมีความสัมพันธ์ใกล้ชิดและขนานกับกรอบแนวคิดทางการตลาด ที่ศึกษาเรื่องบุคลิกภาพและจิตวิทยา

Luhman, N. (1979). **Trust and power: Two works by Niklas Luhman**. New York: John Wiley & Sons. ให้นิยามถึงความไว้วางใจส่วนใหญ่มักเกี่ยวข้องกับความสัมพันธ์ที่มีต่อกันว่าแต่ละฝ่ายจะกระทำการหรือแสดงพฤติกรรมในลักษณะที่ส่งผลประโยชน์สูงสุดแก่อีกฝ่ายหนึ่ง ซึ่งรูปแบบหรือระดับความไว้วางใจนี้สามารถแบ่งออกได้เป็น 5 ระดับ ดังนี้

ระดับที่ 1 ความไว้วางใจแบบไร้เหตุผล (Blind trust) คือ ความไว้วางใจที่เกิดขึ้นจากการมีข้อมูลความรู้ไม่เพียงพอ จึงใช้หลักการที่ไร้เหตุผลมากำหนดความไว้วางใจที่มีต่ออีกฝ่ายหนึ่ง

ระดับที่ 2 ความไว้วางใจแบบมีแผน (Calculative trust) คือ ความไว้วางใจที่ใช้หลักการด้านค่าใช้จ่าย หรือผลประโยชน์ ในทางนี้อาจหรือในทางมิชอบมาตัดสินใจเพื่อดำเนินความสัมพันธ์ต่อไป

ระดับที่ 3 ความไว้วางใจที่สามารถพิสูจน์ได้ (Verifiable trust) คือ ความไว้วางใจที่ฝ่ายหนึ่งสามารถจะทำการตรวจสอบการกระทำอีกฝ่ายหนึ่งได้ตามความสามารถ ว่ามีความเหมาะสมและสมควรแก่การให้ความไว้วางใจหรือไม่

ระดับที่ 4 ความไว้วางใจที่ได้รับมอบจากอีกฝ่ายหนึ่ง (Earned trust) คือ ความไว้วางใจที่เกิดขึ้นจากประสบการณ์ที่ฝ่ายหนึ่งได้รับมาจากการกระทำของอีกฝ่ายหนึ่ง

ระดับที่ 5 ความไว้วางใจซึ่งกันและกัน (Reciprocal trust) คือ ความไว้วางใจที่ทั้งสองฝ่ายมีให้ต่อกัน (Mutual trust) นั้นหมายถึง ฝ่ายหนึ่งให้ความไว้วางใจอีกฝ่ายหนึ่ง เพราะฝ่ายนั้นให้ความไว้วางใจในตัวเอง

สเตอร์น (วรารัตน์สันติวงษ์, 2549: 18;) อ้างอิงจาก (Stern, 1997: 7-17) กล่าวว่า ความไว้วางใจ คือ พื้นฐานของความสัมพันธ์ทางการติดต่อสื่อสารในการให้บริการแก่ลูกค้า องค์การจำเป็นต้องเรียนรู้ทฤษฎีความสัมพันธ์ใกล้ชิด ความคุ้นเคยเพื่อครองใจลูกค้า ซึ่งประกอบด้วย “5C” ได้แก่ 1.การสื่อสาร (Communication) 2. ความดูแลและการให้ (Caring and Giving) 3. การให้ข้อผูกมัด(Commitment) ที่เกี่ยวข้องกับลูกค้า 4. การให้ความสะดวกสบาย (Comfort) หรือความสอดคล้อง(Compatibility) 5.การแก้ไขสถานการณ์ความขัดแย้ง (Conflict) และการให้ความไว้วางใจ (Trust)

1. การสื่อสาร (Communication): Self-disclosure and Sympathetic Listening พนักงานควรจะสื่อสารกับลูกค้าในลักษณะที่ทำให้ลูกค้าอบอุ่นใจได้พนักงานควรแสดงความเปิดเผย จริงใจ และพร้อมให้ความช่วยเหลือลูกค้าเพื่อให้ทั้งสองฝ่ายเต็มใจแสดงความรู้สึกและความคิดร่วมกัน หรือสร้างความรู้สึกลูกค้าอยากใช้บริการด้วยความแสดงความเต็มใจในการให้บริการ

2. ความใส่ใจ และการให้ (Caring and Giving) เป็นคุณสมบัติของความสัมพันธ์ใกล้ชิดที่ประกอบด้วยความเอื้ออาทร ความอบอุ่น และความรู้สึกปกป้อง ซึ่งมีผลให้ลูกค้ารู้สึกดี กล่าวคือองค์กรอาจแสดงความรู้สึกเหล่านี้จากสิ่งเล็กๆ น้อยๆ ที่เป็นสิ่งที่สังเกต เช่น พนักงาน

3. การให้ข้อผูกมัด (Commitment) ที่เกี่ยวข้องกับลูกค้า องค์กรควรจะยอมเสียผลประโยชน์เพื่อคงไว้ซึ่งความสัมพันธ์อันดีกับลูกค้า เช่น บริษัทผู้ให้บริการโทรศัพท์เคลื่อนที่ ให้บริการดาวน์โหลดเพลงพื่อหลวงของแผ่นดินเป็นรอสายโดยไม่คิดค่าบริการ เพื่อร่วมมือกับรัฐบาลในการเฉลิมพระเกียรติพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวในวันเฉลิมพระชนมพรรษา ในกรณีนี้ชี้ให้เห็นว่า เป็นการเสียประโยชน์เพียงบางส่วน เพื่อให้ได้รับความไว้วางใจที่เนิ่นนาน

4. การให้ความสะดวกสบาย (Comfort) หรือความสอดคล้อง (Compatibility) ความเอาใจใส่ลูกค้าจะทำให้ลูกค้ารู้สึกถึงความสะดวกสบาย กล่าวคือ ลูกค้าจะรู้สึกยินดีอบอุ่น มั่นใจ มั่นคงที่ได้รับบริการ ลูกค้าส่วนใหญ่ประเมินความสะดวกสบายจากการบริการที่ดีขององค์กร

5. การแก้ไขสถานการณ์ขัดแย้ง (Conflict Resolution) และการไว้วางใจ (Trust) ถ้าองค์กรสามารถทำให้ลูกค้ารู้สึกว่า “ทำตัวตามสบายเหมือนอยู่บ้าน ” ได้คงดีกว่าการที่องค์กรต้องแก้ไขสถานการณ์ความขัดแย้งกับลูกค้า นั่นคือ องค์กรควรจะแสดงความรับผิดชอบด้วยการออกตัวไว้ก่อนว่า ถ้าลูกค้าพบสิ่งใดที่สงสัยหรือไม่พอใจในสินค้าและบริการที่ลูกค้าคิดว่าตอนจะเสียเปรียบขอให้ลูกค้าสอบถามเพื่อให้พนักงานได้รับชี้แจงโดยเร็ว ก่อนที่ลูกค้าจะรู้สึกโกรธหรือไม่พึงพอใจในสินค้าและบริการ

ดังนั้นจึงสามารถสรุปได้ว่า ความไว้วางใจของผู้ได้บังคับบัญชาที่มีต่อผู้บังคับบัญชา หมายถึง การที่ผู้ได้บังคับบัญชามีความรู้สึกไว้วางใจ ยอมรับ และเชื่อมั่นต่อคำพูดและการกระทำของผู้บังคับบัญชา

2.2 ความสำคัญของความไว้วางใจ

Reynolds (1997) กล่าวว่า ความไว้วางใจเป็นวิธีทางหนึ่งของการสะท้อนสัมพันธ์ภาพระหว่างบุคคลในองค์กรและเป็นสัมพันธ์ภาพระหว่างบุคคลที่สำคัญ แสดงถึง ความแตกต่างระหว่างความสำเร็จและความล้มเหลวในสัมพันธ์ภาพกับความไว้วางใจ การตอบสนองต่อความไว้วางใจมี 3 ประการ ดังนี้ ประการแรก ความไว้วางใจต้องใช้เวลาในการพัฒนา การคงไว้ซึ่งความไว้วางใจจะต้องทำให้มีอยู่อย่างสม่ำเสมอแต่ก็ไม่อาจพูดได้ว่าการสร้างความไว้วางใจจะใช้เวลาานแต่อาจจะใช้เวลาสั้นก็ได้ โดยต้องมีเป้าหมายร่วมกันที่ชัดเจนและไม่มีการลงโทษจะทำให้ความไว้วางใจพัฒนาได้เร็วขึ้นซึ่งเป็นการทำทนายของผู้นำ ประการที่สอง ความต้องการความไว้วางใจต้องมีความอดทน ความไว้วางใจในองค์กรต่ำก็จะทำให้ผลการปฏิบัติงานต่ำ ถ้าความไว้วางใจในองค์กรสูงจะทำให้บุคลากรทุกคนมีมาตรฐานในการทำงานที่สูง และสุดท้าย คือ ความไว้วางใจ

ต้องใช้ทักษะและการฝึกปฏิบัติซึ่งการพัฒนาทักษะและจิตใจเป็นสิ่งที่จำเป็นต่อสัมพันธภาพความไว้วางใจในการปฏิบัติงาน

ประการถัดมา Marshall (2000) ได้กล่าวถึง ความสำคัญของความไว้วางใจโดยมองความเป็นธรรมชาติของมนุษย์และกฎแห่งธรรมชาติของมนุษย์ ซึ่งหมายถึงการดำรงชีวิตด้วยความจริง ความไว้วางใจเป็นสิ่งที่จำเป็น มนุษย์ต้องการการมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างกันเป็นความต้องการทางด้านชีววิทยา เมื่อกำเนิดขึ้นมาในโลกความไว้วางใจก็เป็นสิ่งที่จำเป็นทางด้านร่างกาย เนื่องจากเมื่อเกิดขึ้นมาก็จะพบกับความไม่มั่นคง ไม่มีสิ่งปกคลุมร่างกายและได้รับความเสี่ยงซึ่งไม่ได้มีการคำนึงถึงความเปราะบางนี้ แต่ความไว้วางใจจะต้องมีความซื่อสัตย์และให้การดูแล ถ้าสิ่งเหล่านี้ไม่เกิดขึ้นความไว้วางใจก็จะถูกทำลาย เมื่อเจริญเติบโตขึ้นความไว้วางใจไม่สูญหายไป แต่ระดับของความไว้วางใจจะอยู่ในรูปของประสบการณ์และเป็นเหตุการณ์ที่ดำเนินต่อมา โดย Mink et al. (1993) มองว่า ความไว้วางใจเป็นเรื่องทางกายภาพ บุคคลรู้สึกว่าร่างกายและจิตใจเป็นสิ่งที่ต้องปลอดภัย เมื่อรู้สึกไม่มั่นคงใจว่าจะได้รับความปลอดภัย บุคคลจะเริ่มเกิดความไม่มั่นคงและวิตกกังวลเกี่ยวกับความปลอดภัยซึ่งจะส่งผลต่อการปฏิบัติงาน

ความสำคัญของความไว้วางใจประการสุดท้าย คือ การเคารพตนเอง เป็นพื้นฐานที่บุคคลจะต้องปฏิบัติในแต่ละวัน บุคคลจะมีความรู้สึกที่ดีถ้าบุคคลให้ความไว้วางใจและสามารถไว้วางใจผู้อื่น บุคคลที่มีความเคารพตนเองต่ำขึ้นอยู่กับทิศทาง ความกลัวและอาจจะมีความต้องการที่ยินยอมผู้อื่นมาก ระดับของการเคารพตนเองจะช่วยให้เกิดประสิทธิผลของสัมพันธภาพการทำงาน (Marshall, 2000)

นอกจากนี้ ความไว้วางใจมีความสำคัญอย่างมาก เนื่องจากความไว้วางใจเป็นปัจจัยต่อความสำเร็จของศตวรรษที่ 21 (Healey, 2007) ส่งผลต่อรายได้และกำไรในทุกระดับขององค์กร (Davis, Schoorman, Mayer, & Tan, 2000) รวมทั้งความไว้วางใจของ พนักงานส่งผลต่อ ผลการปฏิบัติงานงาน การคงอยู่ในองค์กรของพนักงาน ความตั้งใจที่สนับสนุนและมุ่งมั่นต่อความเปลี่ยนแปลง และการเป็นพนักงานที่ดีขององค์กร (Brown, n.d.) ซึ่งสอดคล้องกับนักวิชาการหลายท่านที่กล่าวถึงผลของความไว้วางใจว่า ความไว้วางใจส่งผลต่อความพึงพอใจในงาน การเป็นพนักงานที่ดีขององค์กร ความผูกพันกับองค์กร การลาออกจากองค์กรและผลการปฏิบัติงาน (Deluga, 1995; Dirks & Ferrin, 2001; Flaherty & Pappas, 2000; Robinson, 1996) นอกจากนี้ (Dirks & Ferrin, 2002) ศึกษางานวิจัย ความไว้วางใจ โดยวิธีการ Meta-Analysis พบว่า ผลของความไว้วางใจส่งผลต่อทัศนคติประกอบด้วย ความพึงพอใจในงาน ความผูกพันกับองค์กร ความเชื่อในสารสนเทศ และการลาออกที่ลดลง การเป็นพนักงานที่ดีและผลการปฏิบัติงาน

ดังนั้นความสำคัญของความไว้วางใจ ผู้วิจัยมีความเห็นว่า ความไว้วางใจมีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงาน เพราะความไว้วางใจถือเป็นค่านิยมและความเชื่อที่มีต่อกันในทิศทางเดียวกันระหว่างผู้บังคับบัญชากับพนักงาน มีเจตนาที่ดีต่อกัน ไม่มีวาระซ่อนเร้น สามารถปฏิบัติงานได้ตามเป้าประสงค์ตั้งแต่อดีตจนถึงปัจจุบันด้วยความสามารถที่มีและเชื่อใจกัน ซึ่งผลลัพธ์ที่ได้ย่อมส่งผลในทิศทางที่ดีต่อองค์กร

2.3 ทฤษฎีความไว้วางใจของ Stephen R. Covey

สำหรับการวิจัยในครั้งนี้ใช้แนวคิดทฤษฎีของ สตีเฟน อาร์โควี เป็นหลัก ซึ่งมีดังนี้ สตีเฟน อาร์โควี (Stephen R. Covey 1991 : 181 - 189) ได้เสนอกรอบความคิดภาวะผู้นำที่เน้นหลักการ (Principle – Centered Leadership Paradigm) เพื่อไขปมหลักในการทำงานอันไหนใดมาซึ่งคุณภาพในการผลิต บริการคุณภาพชีวิต รวมถึงความสัมพันธ์ที่ดีกับบุคคลอื่นๆ โดยคำนึงถึงความต้องการและความคาดหวังของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องอย่างรอบคอบ การทั้งหมดคนจากนั้น ยังช่วยให้อำนาจสามารถแก้ไขปัญหาส่วนตัวและปัญหาทางด้านการบริหารจัดการด้วยตนเองอีกด้วย ภาวะผู้นำที่เน้นหลักการนั้นอยู่บนพื้นฐานความจริงที่ว่าเราไม่สามารถที่จะผลักดันกฎธรรมชาติซึ่งเปลี่ยนหลักการที่ใดรับการพิสูจน์แล้วว่าเป็นจริง เมื่อนำหลักการนี้มาไขปมแนวทางในการทำงานจะทำให้บุคคลในองค์กรมากยิ่งขึ้นด้วย เนื่องจากกรอบความคิดภาวะผู้นำที่เน้นหลักการมีพื้นฐานอยู่ที่ประสิทธิผลของคนมากกว่าประสิทธิผลของโครงสร้างองค์กร รูปแบบการบริหารงานและระบบต่างๆ ขององค์กรโดยถือว่าคนเป็นศูนย์กลางที่มีคุณค่าสูงที่สุด เป้าหมายสูงสุดของทุกสิ่งทุกอย่างในทุกระดับ วัฒนธรรมเป็นเพียงภาพที่สะท้อนให้เห็นตัวเองเพื่อนร่วมงาน และองค์การเท่านั้น ดังที่ได้กล่าวถึง สี่แก่นแห่งความไว้วางใจไว้ ซึ่งเป็นลักษณะที่ผู้นำควรมี ดังนี้

ข้อแรก มีบุรณภาพ หมายถึงพูดอย่างไรทำอย่างนั้นกลืนเป็นเนื้อเดียวกัน กล่าวที่จะยื่นหยัดทำทุกอย่างให้สอดคล้องกับค่านิยมและความเชื่อ คือ ข้อสัจพจน์พูดคำไหนเป็นคำนั้น

ข้อสอง มีเจตนาดี ไม่หลอกลวงใคร ไม่มีวาระซ่อนเร้น ไม่ปกป้องใคร ไม่มีมูลเหตุจูงใจพิเศษที่จะบิดเบือนคำให้การ

ข้อสาม มีความสามารถในงานที่ทำ มีความเชี่ยวชาญ รอบรู้ มีทักษะ มีความสามารถในสาขาที่ตนทำ

ข้อสี่ มีผลการทำงานในอดีตที่ผ่านมาดี สามารถแสดงให้ทุกคนได้เห็นว่ามามีฝีมือในผลงานอดีตที่ผ่านมาสามารถสร้างผลลัพธ์และมีเหตุผลอันสมควรเชื่อได้ว่าจะให้ผลลัพธ์ที่ดีในคราวนี้

แก่นที่ 1 มิบูรณภาพ

แก่นที่หนึ่งเป็นเรื่อง บุรณภาพ นี่คือสิ่งแรกสุดที่ผุดขึ้นมาในใจคน ในยามที่นึกถึงความไว้วางใจ สำหรับคนส่วนใหญ่ บุรณภาพ หมายถึง จริยธรรม ความซื่อสัตย์ แต่แท้จริงแล้ว กิเลสความเลวไถลไถลไปกว่านั้น หมายความว่า การเป็นมนุษย์เต็มตัว พูดอย่างไรทำอย่างนั้นกลืนกันเป็นเนื้อเดียว มีแก่นแท้ที่ไม่แปรเปลี่ยน จากภายในออกสู่ภายนอก มีความกล้าที่จะยืนหยัดทำทุกอย่างให้สอดคล้องกับค่านิยมและความเชื่อ ที่น่าสนใจที่สุด การละเมิดความไว้วางใจจะเป็นการละเมิดบุรณภาพนั่นเอง หรือกล่าวอีกอย่างหนึ่งได้ว่า เป็นการบ่งบอกถึงตัวตนมนุษย์ที่แท้จริงของคนผู้นั้น เปี่ยมด้วยคุณลักษณะ เปี่ยมด้วยความดีงามครบถ้วนสมบูรณ์

บุรณภาพเปรียบเสมือนระบบรากของต้นไม้ แม้จะซ่อนอยู่ใต้ดิน ไม่มีใครเห็น แต่ก็มีความสำคัญยิ่งต่อการป้อนน้ำและอาหาร พลังแข็งแรง ความมั่นคง และการเจริญเติบโตของต้นไม้ทั้งต้น เราพบเห็นผู้คนที่มีความสามารถสูง สร้างผลลัพธ์ยิ่งใหญ่ในบางคราว ถึงขั้นมีเจตนาดี แต่พลัดหลงไปในเส้นทางฉ้อฉล ไร้หลักการ เก่งแต่โกง ใช้กรอบแห่งจิต คำนึงถึงผลประโยชน์ ไม่ใส่ใจวิธีการที่ได้มา แนวคิดเช่นนี้นำไปสู่การวางแผนขอกย่อนซ่อนเล่ห์ คดโกง ฉ้อฉล ชุกรรโชก และเรื่องอับยศอดสู นำไปสู่เอ็นรอน เวลด์คอม การทรยศระบดสัตย์สัญญาที่ทำลายชีวิตและความสัมพันธ์ทุกประเภท แต่ในทางตรงข้าม ถ้ามีบุรณภาพเพียงอย่างเดียว ไม่มีอีกสามแก่นที่เหลือ คนผู้นั้นก็จะเป็นคนดี คนน่ารัก เป็นคนซื่อสัตย์ยิ่ง แต่ไร้ค่า ไม่มีประโยชน์ เหมือนดอกไม้ที่ไม่มีวันผลิดอกออกผล เอื้อประโยชน์ใด ๆ ให้ใครได้ คุณอาจวางใจ ไว้วางใจ เชื่อมมั่นในตัวเขาเต็มที่ แต่ไม่มีวันมอบความไว้วางใจ มอบหมายงานใดให้ทำ เขาซื่อสัตย์ แต่นั่นไม่ใช่สาระสำคัญอันจะทำให้เกิดผลพึงประสงค์

ผู้บังคับบัญชาส่วนใหญ่จะมองว่าตนเองเป็นคนซื่อสัตย์ แต่งานวิจัยเผยให้เห็นว่า ผู้ได้บังคับบัญชาส่วนใหญ่ไม่เชื่อว่าผู้บังคับบัญชาของตนซื่อสัตย์ หรือสื่อสารด้วยความสัตย์จริง แน่แน่นอนอยู่แล้ว บุรณภาพได้รวมเอาความซื่อสัตย์ไว้ด้วย บอกกล่าวตามความจริง และทิ้งรอยประทับงดงามไว้ ยังไม่หยุดแค่นั้น มีองค์ประกอบอีกอย่างน้อยสามเรื่องที่มีความสำคัญเท่าเทียมกันรวมอยู่ในบุรณภาพ

คำว่า บุรณภาพ (integrity) มีรากศัพท์มาจากภาษาละติน เช่นเดียวกับคำว่า integrated และ integer เลขตัวเต็ม คนที่มีบุรณภาพจะไม่มีช่องว่างรอยร้าวระหว่างเจตนา กับพฤติกรรม เป็นมนุษย์เต็มตัวไม่มีรอยต่อ เนื้อสารเดียว จากภายในออกสู่ภายนอก ผลเรียกว่า การกลืนเป็นเนื้อเดียว เนื้อบริสุทธิ์โดยแท้ มิใช่การจำยอมปฏิบัติตามข้อบังคับ การกลืนกันเป็นเนื้อเดียว จะสร้างความน่าเชื่อถือและความไว้วางใจ

คนที่กลืนเป็นเนื้อเดียว ทุกอย่างที่จะทำให้สอดคล้องไปกับค่านิยมและความเชื่อในใจ
ทุกอย่างไร ทำอย่างนั้น หากรู้สึกว่ามันควรทำอะไร จะลงมือทำ ไม่ปล่อยให้ปัจจัยภายนอกมา
ตัดสินใจแทน เช่น ความเห็นของผู้อื่นหรือความมั่งคั่งชั่ววูบ เสี่ยงที่คนที่มีความรู้รอบรู้รับฟัง จะเป็น
เสียงเงียบงันของมโนธรรม

ตัวอย่างชั้นยอดของคนที่ยึดมั่นเป็นเนื้อเดียวกันคือ มหาตมะ คานธี คราวหนึ่ง
ในชีวิต คานธีได้รับเชิญให้ไปปราศรัยต่อสภาผู้แทนราษฎรในอังกฤษ ท่านปราศรัยนานสองชั่วโมง
โดยไม่มีบันทึกใด ๆ ซึ่งท่านสามารถเปลี่ยนใจสมาชิกสภาผู้แทนราษฎรที่เคยเป็นศัตรูกัน ให้
พร้อมใจกันลุกขึ้นมาปรบมือให้ยาวนาน หลังการปราศรัยจบลง นักข่าวถามมหาตมะว่าเขา
เลขานุการส่วนตัวของคานธีว่า คานธีสามารถสะกดผู้ฟังยาวนานได้อย่างไร ในเมื่อไม่มีบันทึกใด ๆ
เตือนความจำเลย เขายตอบว่า “สิ่งที่คานธีคิด สิ่งที่คานธีรู้สึก และทุกการกระทำล้วนแต่เป็นเรื่อง
เดียวกัน ท่านไม่ต้องการบันทึกเตือนความจำ ถ้าเป็นฉัน ถ้าเป็นคุณ เราคิดเรื่องหนึ่ง รู้สึกอีกเรื่อง
กล่าวเรื่องที่สามและทำเรื่องที่สี่ เราจึงจำเป็นต้องมีบันทึกและแฟ้มเพื่อวางกรอบให้อยู่กับรอยกับ
รอย” คานธีไม่เพียงกลืนเป็นเนื้อเดียวกับตนเอง หากแต่ยังกลืนเป็นเนื้อเดียวกับหลักการประจำใจ
ท่านไม่เพียงแค่มิรัก หากแต่มีรักแก่ที่ที่ยังลึกลงไปในแอ่งหลักการ ไร้กาลเวลาที่ควบคุมชีวิต ใน
เมื่อคุณพลังอำนาจจากแอ่งหลักการ และดำเนินชีวิตให้กลืนเป็นเนื้อเดียวกับหลักการ คานธี
ก่อให้เกิดผลอันอัศจรรย์ใจในอินเดีย กระจายไปทั่วทุกมุมโลก ทั้ง ๆ ที่ท่านไม่เคยดำรงตำแหน่งใด
ๆ ไม่มีการแต่งตั้งให้เป็นผู้นำอย่างเป็นทางการ

เราจะวัดความมีบุรณภาพของผู้นำได้จากสิ่งเหล่านี้

1. ชื่อสัตย์ในทุกเรื่องที่ทำต่อผู้อื่นหรือไม่
2. รักษาคำพูดได้หรือไม่
3. กำหนดค่านิยมไว้ชัดเจนแล้วหรือ สบายใจพอจะลุกขึ้นมายืนหยัดปกป้องค่านิยมนั้นได้
4. เปิดกว้างรับความจริงใหม่ ๆ ที่จะช่วยให้กลับมาสอบสวนปัญหาอีกครั้งหรือแม้แต่เปลี่ยน
คำจำกัดความของค่านิยมตน
5. ให้สัตย์และผูกมัดปฏิบัติตามสัญญาที่ให้ไว้เสมอ

บุรณภาพในตัวยังมีมากเท่าใด ก็ยังมีความซื่อสัตย์ ความคิดและการกระทำลึกลับกัน
เป็นเนื้อเดียว นอบน้อมถ่อมตน และกล้าหาญมากขึ้นเท่านั้น ความน่าเชื่อถือจะเพิ่มมากขึ้น ได้รับ
ความไว้วางใจเพิ่มมากขึ้น ฝีมือการทำงานมากขึ้นในการแปลงโฉมเปลี่ยนภาวะภาวภูมิความไม่
ไว้วางใจให้กลายเป็นการปันผลจากความไว้วางใจในทุกมิติของชีวิต

แก่นที่ 2 มิเจตนาดี

แก่นที่สองเป็นเรื่อง เจตนา เราจะเข้าไปหามูลเหตุจงใจ วาระส่วนตัว และพฤติกรรมที่จะแสดงออกมา ความไว้วางใจจะเกิดขึ้นเมื่อเจตนาตรงไปตรงมา อยู่บนรากฐานของประโยชน์ทั้งสองฝ่าย กล่าวได้อีกอย่างหนึ่งว่า เราไม่ได้นึกถึงแต่ประโยชน์ของตัวเองแต่เพียงสถานเดียว เรานึกถึงประโยชน์ผู้อื่นที่เราเป็นผู้นำ หรือเป็นผู้ให้บริการ ในยามที่เราระแวงวาระซ่อนเร้นในตัวผู้อื่นหรือไม่เชื่อว่าเขาทำเพื่อประโยชน์ของทั้งสองฝ่าย เราจะสงสัยในทุกเรื่องที่เขาพูดหรือทำ

จากการอุปมาค้นไม้มิเจตนาจะเปรียบเสมือนลำต้น ส่วนหนึ่งจะอยู่ใต้ดิน อีกส่วนหนึ่งอยู่เหนือพื้นดิน มูลเหตุจงใจและวาระ เป็นเรื่องซ่อนในใจสมองของเรา ไม่มีใครมองเห็น แต่เมื่อปรากฏเป็น “กรรมเป็นเครื่องชี้เจตนา” คนรอบข้างจะมองเห็นพฤติกรรมของเรากันถ้วนหน้า เหมือนเช่นแก่นอื่น ๆ เจตนามีความสำคัญต่อความไว้วางใจ คนที่มีบุรณภาพ มีความสามารถ และสร้างผลลัพธ์ขึ้นมาได้ แต่เจตนาไม่ดี จะเป็นบุคคลที่มีความซื่อสัตย์ มีความสามารถสร้างผลงานได้ แต่มูลเหตุจงใจชวนให้ระแวง อาจเป็นไปได้ว่าคนผู้นี้ต้องการผล “ชนะ” ถึงขั้นต้องแลกกับความเสียหายของอีกฝ่าย คนรอบข้างรับรู้สึกนี้ได้ ไม่อาจมองความไว้วางใจให้ได้เต็มที่ ในทางตรงกันข้าม คนที่มีมิเจตนาดี แต่ขาดคุณสมบัติอีกสามข้อ (บุรณภาพ ความสามารถ และผลลัพธ์) ที่เหลือ จะเป็นคนที่ใส่ใจหวังดี แต่เป็นคนคด คนจืดจาง ไร้ทักษะฝีมือ ไม่มีประวัติผลงานใด ๆ มาแสดงให้เห็นอีก แก่นทั้งสี่มีความสำคัญจะขาดอย่างใดอย่างหนึ่งไปไม่ได้

มูลเหตุจงใจที่จะก่อให้เกิดความไว้วางใจคือ การใส่ใจอย่างแท้จริง ใส่ใจต่อผู้คน ใส่ใจต่อวัตถุประสงค์ ใส่ใจต่อคุณภาพของงานที่ทำ ใส่ใจต่อสังคมโดยรวม คนที่ไม่ใส่ใจ ไม่สนใจในตัวเราเลย เราจะไว้วางใจในตัวเขาได้หรือไม่ ไม่ใส่ใจในงานที่ทำ ไม่ใส่ใจหลักการ ไม่ใส่ใจค่านิยม ไม่ใส่ใจใครหรืออะไรทั้งสิ้น ในเมื่อมูลเหตุจงใจมีความสำคัญ มูลเหตุจงใจที่จะสื่อถึงความใส่ใจความห่วงใย ทรงพลังยิ่งใหญ่ในการสร้างความน่าเชื่อถือและความไว้วางใจ แต่จะเกิดอะไรขึ้น ถ้าไม่ได้ใส่ใจโดยสิ้นเชิง จะเกิดอะไรขึ้น ถ้าไม่ใส่ใจลูกค้ายหรือผู้ได้บังคับบัญชาเลย ผู้บังคับบัญชาควรจะมีแนวโน้มให้พวกเขาเชื่อหรือว่าห่วงใย ถ้าผู้บังคับบัญชาไม่ใส่ใจ ไม่มีความคิดแม้แต่จะเปลี่ยน เปิดเผยว่าไม่สนใจมนุษย์หน้าไหน และยอมรับในสิ่งที่ต้องชดใช้ อยากรู้ก็ตามถ้าไม่คิดจะใส่ใจในตอนนี้ แต่มีความปรารถนาที่จะใส่ใจห่วงใยผู้อื่น ยังมีหนทางที่จะพัฒนาเจตนาในใจของตนให้ดีขึ้นได้

วาระส่วนตัว จะออกมาจากมูลเหตุจงใจ เรื่องราวที่คุณตั้งใจจะทำให้เกิดผล ผลักดันเต็มที่เพราะมีมูลเหตุจงใจ วาระที่จุดประกายความไว้วางใจสูงสุด คือการแสวงหาผลประโยชน์สำหรับทุกฝ่าย จริงใจที่จะแสวงหาสิ่งที่ดีที่สุดสำหรับทุกคนที่เกี่ยวข้อง ไม่เพียงแต่ใส่ใจห่วงใยผู้อื่นแต่จริงใจที่จะแสวงหาหนทาง “ชนะ” ให้ทุกคน ให้ชัยชนะทั้งกับตัวเองและให้ชัย

ชนะผลประโยชน์เพื่อผู้อื่นด้วย นั่นก็หมายถึง การแสวงหาคำตอบที่จะสร้างความไว้วางใจและผลประโยชน์เพื่อทุกคน

พฤติกรรม โดยปกติแล้ว พฤติกรรมเป็นการแสดงออกของมูลเหตุใจและวาระ พฤติกรรมที่จะสร้างความน่าเชื่อถือและความไว้วางใจที่ดีที่สุด คือ การทำเพื่อประโยชน์สูงสุดของผู้อื่น ถ้าเราทำเช่นนี้ เราแสดงให้เห็นชัดถึงเจตนาใส่ใจ ห่วงใย และวาระแห่งการแสวงหาผลประโยชน์ของทั้งสองฝ่าย และนี่คือจุดเริ่มต้นของปฏิบัติการ ลงมือทำจริงจัง เป็นพฤติกรรมของเราเท่านั้นที่จะแสดงออกว่าเราหมายความว่าคำพูดของเรามากแค่ไหน ในบางครั้งพฤติกรรมเลวร้าย อาจเป็นผลของเจตนาดี แต่ปฏิบัติการเลว (ไม่ดี) คนทั่วไปจะตัดสินเรา และเราจะตัดสินคนอื่นโดยดูจากพฤติกรรม ดังนั้น เราจึงมีความจำเป็นต้องสอดส่องพฤติกรรมว่าสอดคล้องกับมูลเหตุใจและเจตนาของผู้อื่นหรือไม่

เราจะปรับปรุงยกระดับเจตนาให้ดีขึ้นได้ด้วยตัวเร่งปฏิกิริยาทั้ง 3 ดังนี้

1. สอบทานและปรับละเอียดมูลเหตุใจ

ขั้นแรกต้องตรวจทานให้แน่ใจก่อนว่าได้ระบุหลักการที่จำทำให้เกิดผลที่ต้องการ ข้อสองต้องตระหนักว่าอาจจำเป็นต้องได้รับการช่วยเหลือจากภายนอก แสวงหาความช่วยเหลือนั้น มาเตรียมไว้ให้พร้อม สำหรับบางคนอาจจำเป็นต้องมีคนที่เป็นแบบอย่าง คำชี้แนะจากครูบาอาจารย์ ความช่วยเหลือเหล่านี้จำเป็นต้องมีพื้นฐานเบื้องต้นเสียก่อน นั่นก็คือ มโนธรรม รับผิดชอบ และตอบสนองต่อเสียงกระซิบของมโนธรรมในใจ จะนำไปสู่มูลเหตุใจระดับที่สูงขึ้น และเจตนาบริสุทธิ์ผุดผ่องยิ่งขึ้น ข้อสาม ประพฤติตนให้เป็นคนที่คุณอยากเป็น พฤติกรรมไม่เพียงแต่เกิดจากมูลเหตุใจและวาระเท่านั้น หากแต่ยังเป็นเครื่องมือที่จะหล่อหลอมและยกระดับเจตนาเช่นกัน

2. ประกาศเจตนา

การประกาศเจตนา การแสดงวาระและมูลเหตุใจให้ปรากฏ ถือได้ว่าทรงพลังยิ่ง โดยเฉพาะอย่างยิ่งในยามที่ผู้อื่นเข้าใจผิด แปลพฤติกรรมของเราผิดไป อีกทั้งยังเป็นเครื่องมือสำคัญในการสร้างความไว้วางใจในความสัมพันธ์ใหม่ด้วย เหตุผลหลักของการประกาศเจตนาที่ทำให้ความไว้วางใจเพิ่มขึ้น จะเป็น การส่งสัญญาณพฤติกรรม บอกกล่าวให้ผู้อื่นทราบล่วงหน้าว่าจะได้พบเจอเรื่องใด จะได้รู้จัก เข้าใจ และรับรู้เมื่อเกิดผลต่อตา การตอบสนองจะเหมือนการซื้อรถยนต์คันใหม่ขับออกมาในถนน เพิ่งสังเกตเห็นว่ามียกรุ่นเดียวกันวิ่งอยู่บนถนนที่ผ่านไปพบ การตระหนักได้รับการยืนยันซ้ำๆ ซ้ำๆ

ข้อควรระวังข้อเดียว คือตรวจทานให้แน่ใจก่อนว่าการประกาศเจตนาเป็นไปอย่างสัตย์ซื่อและประสงคให้เป็นอย่างนี้ หากต่างไปจากนี้ จะกลายเป็นการใช้เล่ห์หลอกลวง ดิสองหน้า ทำลายความไว้วางใจระหว่างกันสิ้นไป ควรตรวจทานซ้ำอีกครั้งว่าการประกาศเจตนา ไม่ได้หวัง

เพียงผลประโยชน์ของตนเองฝ่ายเดียว กระบวนการคัดเลือกวิธีประกาศเจตนา จะช่วยให้คุณยกระดับเจตนาของคุณให้สูงขึ้น

3. เลือกกรอบแห่งจิตเหลือเพื่อ

กรอบแห่งจิตเหลือเพื่อ หมายความว่า มีพอแจกจ่ายให้ทุกคนได้ ตรงข้ามกับกรอบแห่งจิตขาดไร้ (มีของอยู่เพียงเท่านี้ ถ้าคุณได้ ฉันก็อด) กรอบแห่งจิตขาดไร้ในโลกความเป็นจริงอาจมีอยู่จริง เช่น ในการแข่งกีฬาหรือการให้คะแนนแบบตัดเกรด แต่ถ้าเป็นความรัก ความสำเร็จ พลังงาน ผลลัพธ์ และความไว้วางใจ ความเหลือเพื่อไม่เป็นแค่เพียงความเป็นจริง หากแต่เป็นตัวกระตุ้น ตัวเหนี่ยวนำให้เกิดทวีมากขึ้นกว่าเดิม

ทั้งบุรณภาพและเจตนาประกอบรวมกันเป็น คุณลักษณะ แก่นตัวตนแท้จริงของคนผู้นั้น

แก่นที่ 3 มีความสามารถในการทำ

แก่นที่สามเป็นเรื่อง ความสามารถ ฝีมือในการทำงานที่จะจุดประกายความเชื่อมั่น ความสามารถพิเศษ ทักษะ ทักยะ ความรอบรู้ และสไตล์การทำงาน คุณสมบัติเหล่านี้เป็นวิธีการที่เราใช้เพื่อให้เกิดผลลัพธ์ หมอประจำบ้านอาจมีบุรณภาพและมีเจตนาดี แต่ถ้าไม่ฝึกหนัก ไม่มีฝีมือ ไม่มีทักษะ ก็ไม่อาจทำงานยากได้สำเร็จ (เช่น การผ่าตัดสมอง) ถือได้ว่าไม่มีความน่าเชื่อถือในงานนี้ ฝีมือจะเป็นความสามารถในการสร้างความไว้วางใจ พุ่มพุกในห้องงาม พื้นดินให้หิวดังเดิมเช่นกัน

การมีความสามารถในการทำ ถือเป็นแก่นแห่งฝีมือ เน้นที่ความสามารถ มิติแรกของฝีมือ จะเป็นความสามารถ พรสวรรค์ ทักยะ ความรู้ จิตความสามารถ และพลังที่จะช่วยให้เราทำงานได้ถึงระดับยอดเยี่ยม ในการเปรียบเทียบอุปมาต้นไม้ ความสามารถจัดเป็นกิ่งก้านของต้นไม้ที่ผลิดอกออกผล ให้ผลลัพธ์ หากจะเป็นอุปมาเรื่องพยาน ผู้เชี่ยวชาญในศาล ความสามารถจัดเป็นข้อกำหนดที่จะขาดเสียมิได้ ผู้ใดจะรับฟังความเห็นของผู้เชี่ยวชาญที่ไม่รู้เรื่องราวในสาขาที่ตนมาให้ปากคำ

ประสบการณ์จะเป็นตัวชี้วัดความสามารถ มีความสำคัญยิ่งที่จะก่อให้เกิดความน่าเชื่อถือ ทั้งชีวิตส่วนตัว และชีวิตในองค์กร ความสามารถที่มีอยู่ในตัวจะเป็นตัวจุดประกายความไว้วางใจในตัวผู้อื่น โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ทักยะและความสามารถนั้นจำเป็นอย่างยิ่งต่อภารกิจที่ต้องปฏิบัติ ความสามารถจะให้ความเชื่อมั่นในตนเอง หากมีงานใดมาขวางหน้า เราจัดการงานนั้นได้ คนที่มีความสามารถถือเป็นคนที่เชื่อถือได้ ความสามารถจะก่อให้เกิดความไว้วางใจ แต่ถ้ามีเพียง 3 แก่น คือมีบุรณภาพ มีเจตนาดี และเคยสร้างผลลัพธ์ในอดีตที่ผ่านมา แต่เมื่อสิ้นสุดวันทำงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งในโลกยุคใหม่ ยุคเศรษฐกิจที่มีคนงานมีความรู้ ถ้าผู้บังคับบัญชาไม่มีความสามารถที่ตรงยุคสมัย ไม่มีส่วนร่วม ก็จะไม่ได้รับความไว้วางใจ ไม่มีความน่าเชื่อถือ ดังนั้น

แก่นทั้งสี่มีความสำคัญอย่างยิ่ง โดยเฉพาะอย่างยิ่งในยุคสมัยที่โลกหมุนเร็ว ตลาดเปลี่ยนแปลงไม่หยุดยั้ง เทคโนโลยีและโลกาภิวัตน์ทำให้ทักษะดั้งเดิมล้าสมัยได้เร็ว ครึ่งชีวิตของความรู้และทักษะที่มีอยู่ในตัวสั้นกว่าในอดีต คนที่เคยแสดงความสามารถฟูฟ่าสะกดตาม มีประวัติผลงานงดงามยิ่งในอดีต อาจจะไม่มียี่สิบมือจะทำงานในโลกปัจจุบันก็เป็นได้

ความสามารถเชิงความไว้วางใจ ประกอบด้วย TASKS ดังนี้

T Talent (ฝีมือ)

A Attitudes (ทัศนคติ)

S Skills (ทักษะ)

K Knowledge (ความรู้)

S Style (สไตล์)

ฝีมือเป็นพรสวรรค์และอำนาจตามธรรมชาติในตัวของเรา ทัศนคติแทนกรอบความคิด วิธีที่เรามองโลก วิธีที่เราครองตน ทักษะ เป็นความถนัด เรื่องราวที่เราทำดีเป็นพิเศษ ความรู้ แทนการเรียนรู้ ปรกาศความคิด ความเข้าใจ และการตระหนักรู้ ส่วนสไตล์แทนวิธีการทำงานและบุคลิกภาพของเรา ทั้งหมดนี้เป็นเครื่องมือ พลังอำนาจที่เราจะนำไปใช้เพื่อให้เกิดผลลัพธ์ การแตกให้เป็นองค์ประกอบแยกย่อย จะช่วยให้เราสำรวจได้ถี่ถ้วน ไม่ว่าจะแยกมาดูทีละเรื่องหรือความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกัน คุณลักษณะเป็นค่าคงที่ ส่วนขีดความสามารถจะขึ้นอยู่กับสถานการณ์หรือสภาวะการณ์นั้น ว่าต้องการความสามารถระดับใดที่จะสามารถสร้างความไว้วางใจได้

คนที่มีความสามารถจะเป็นแรงบันดาลใจให้ตัวเรา ดังเช่น ผู้บังคับบัญชาที่มีความสามารถก็จะเป็นแรงผลักดันหรือแรงบันดาลใจให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา

แก่นที่ 4 มีผลการทำงานในอดีตที่ผ่านมาดี (ผลลัพธ์)

แก่นที่สี่เป็นเรื่อง ผลลัพธ์ บรรยายประวัติผลงาน ผลการปฏิบัติงาน ทำเรื่องพึงกระทำให้แล้วเสร็จ ถ้าเราทำงานตามที่ผู้อื่นคาดหวังไม่สำเร็จ ความน่าเชื่อถือของเราก็จะหมองไปในทางตรงกันข้าม หากเราสร้างผลลัพธ์ตามที่เรารับรองไว้ จะเป็นการสร้างชื่อเสียง เป็นตราประทับแห่งความสำเร็จ ชื่อเสียงจะล้าหน้าไปไกลกว่าตัวเราเอง

ผลลัพธ์ที่ถือว่าสำคัญต่อความไว้วางใจและความน่าเชื่อถือ มีความสำคัญต่อการสร้างและรักษาความไว้วางใจกับผู้อื่น เปรียบเสมือนมีเช็กเงินสดผลปฏิบัติการวางอยู่บนโต๊ะ ผลปฏิบัติการทำให้หมัดหนัก จัดประเภทให้เป็นผู้ผลิต เป็นผู้ปฏิบัติหน้าที่ หากไม่มีผลลัพธ์ก็ไม่มีน้ำหนักหมัด หากเปรียบอุปมาเรื่องต้นไม้แล้ว ผลลัพธ์จัดเป็นดอกและผล เป้าหมายบนปลายจับต้องได้ วัดได้ ผลที่ได้จากราก ลำต้น และกิ่งก้าน แม้ส่วนต่าง ๆ ของต้นไม้จะสมบูรณ์แข็งแรง หากไม่ออกดอกออกผล ก็ไม่ได้รับความน่าเชื่อถือ ไม่จุดประกายความไว้วางใจ เพราะต้นไม้ไม่ให้ผลตาม

วิสัยของต้นไม้ นั่นก็คือ ถ้าไม่มีประวัติดอกไม้ ก็ไม่มีความน่าเชื่อถือ ผู้คนรอบข้างไม่ไว้วางใจเพราะทำอะไรไม่เคยสำเร็จ

ความสามารถและผลลัพธ์ประกอบรวมกันเป็น ฝีมือ

ผู้นำชั้นดี ไม่ว่าในวัฒนธรรมไหน อาจไม่แตกต่างกัน ผู้นำชั้นดีจะต้องมีความน่าเชื่อถือและน่าไว้วางใจ เพราะนั่นเป็นสิ่งที่บุคคลผู้นั้นสร้างขึ้นมาจากการวางตัวและการสร้างผลงาน ถ้ามีบุรณภาพเพียงอย่างเดียว ไม่มีอีกสามแก่นที่เหลือ ผู้นั้น เป็นคนดี คนน่ารัก คนซื่อสัตย์ แต่ไร้ค่า ไม่มีประโยชน์ ขณะที่คนที่มีความบุรณภาพ มีความสามารถ และ สร้างงานที่ดีขึ้นมาได้ แต่เจตนาไม่ดี อาจเป็นไปได้ว่าคนผู้นี้ต้องการชนะ ถึงขั้นต้องแลกกับความเสียหายของอีกฝ่าย คนรอบข้างไม่อาจมอบความไว้วางใจได้ ในทางตรงกันข้าม คนที่มีเจตนาดี แต่ขาดคุณสมบัติอีกสามข้อ จะเป็นคนที่ใส่ใจหวังดี แต่เป็นคนคด คนขี้ขลาด ไร้ทักษะฝีมือ ไม่มีประวัติดอกไม้

แก่นทั้งสี่ จึงมีความสำคัญ ขาดอย่างใดอย่างหนึ่งไม่ได้ เป็นเรื่องของความน่าเชื่อถือ “ความน่าเชื่อถือ” จึงเกี่ยวข้องกับ ความไว้วางใจ เมื่อทำตัวเองให้น่าเชื่อถือ เราก็จะสามารถให้ความไว้วางใจในตัวเองได้ เมื่อให้ความไว้วางใจตัวเองได้ ก็สามารถให้ความไว้วางใจผู้อื่นได้ เมื่อให้ความไว้วางใจผู้อื่นได้ ผู้อื่นก็ไว้วางใจในตัวเรา เมื่อนั้น ก็จะเห็นพลาญภาพแห่งความไว้วางใจ เห็น The speed of trust แก่นทั้งสี่จึงเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับผู้บังคับบัญชาโดยตรง เพราะถ้าผู้บังคับบัญชา มีทั้ง 4 แก่นอยู่ในตัวก็จะสามารถบริหารงานหรือสั่งการต่อผู้บังคับบัญชาได้ง่ายหรือดีขึ้น เพราะพนักงานจะเกิดความน่าเชื่อถือและเกิดความไว้วางใจต่อผู้บังคับบัญชาและยินยอมพร้อมใจปฏิบัติตามคำสั่งที่ได้รับมอบหมายมาอย่างดี

2.4 บรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยในต่างประเทศ

(Georgiades and Macdonell 1998 : 106) ได้ศึกษาความรู้สึกของบุคลากรในองค์กร

□ การที่มีการเสริมพลังอำนาจการทำงาน โดยการสัมภาษณ์ □ พบว่า □ บุคลากรจะมีความรู้ □ สึกที่ดีเพราะว่า □ 1. ได้ □ ทำในสิ่งที่แปลกแตกต่างออกไป □ ได้ □ ทำในสิ่งที่ □ องค์กร 2. ได้ □ เรียนรู้ □ ประสบการณ์ □ ใหม่ □ ๆ จากการทำงาน 3. รู้ □ ว่า □ ตนเองมีคุณค่า □ ความสำคัญ เป □ นส่วนหนึ่งขององค์กร 3. และทุกคน □ วมมีจุดหมายของการทำงาน □ วมกัน 4. มีความสุขกับการทำงาน สนุกในการทำงานกับบุคคลที่มีภาวะผู้นำ

คลัทเทอร์บัคและเคอร์นaghan (Clutterbuck and Kernaghan 1994 : 23) ได้

เสนอแนะสิ่งที่ □ เป □ นเกณฑ์ □ พิจารณาประเมินพลังอำนาจการทำงานของบุคลากร ได้ □ แก □ 1. คุณภาพการทำงานทั้งในระดับบุคคล ทีมงานและองค์กร 2. การสร □ างสรรค □ สิ่งต □ ่าง ๆ ในการทำงาน 3. ความรักสถานบันและการรักษาหน □ ้าที่ 4. ผลงานที่ประสบความสำเร็จ 5.

การเรียนรู้และการเปลี่ยนแปลงพัฒนา 6. การดำรงตนด้วยความมีคุณธรรมน้ำใจ มีพลังอำนาจการทำงาน

เทอร์รี่ (Terry 1999 : 5, 6) ศึกษาพบว่า การปฏิบัติที่เป็นการส่งเสริมอำนาจการทำงานของครูได้แก่ 1. การให้ความไว้วางใจให้เหตุผลร่วมกันควบคุมบริหารการใช้ทรัพยากรให้เกิดประโยชน์ 2. การประสานวิสัยทัศน์ของบุคคลกับสถานศึกษาให้สอดคล้องกันเพื่อนำสู่การปฏิบัติ 3. การเห็นคุณค่าของการสอนว่าเป็นงานที่ต่อเนื่องการความเชี่ยวชาญ ความเปี่ยมมีอาชีพ 4. การไม่กลัวความยากลำบากในการทำงาน สามารถวางแผน ปฏิบัติและพัฒนาพลังความสามารถของตนในการพัฒนางาน 5. การยอมรับในคุณธรรม ความรู้ ความสามารถและผลการทำงานของผู้ร่วมงานและพร้อมที่จะร่วมกันพัฒนาให้ดียิ่งขึ้น 6. การมานะพยายามปฏิบัติภารกิจของสถานศึกษาให้บรรลุเป้าหมาย 7. การมีเป้าหมายการทำงานที่พิจารณาการมีส่วนร่วมคิดตัดสินใจและเป็นเจ้าของงานร่วมกัน 8. การทำงานร่วมกันเป็นทีม 9. การสนับสนุนทรัพยากรปัจจัยการทำงานแก่ผู้ร่วมงานการประเมินตนเองและพร้อมรับการตรวจสอบ เป้าหมายที่บุคลากรสามารถประเมินการทำงานด้วยตนเองและมีความพร้อมรับการตรวจสอบการทำงานภายใต้ระบบการตรวจสอบและประเมินผลการปฏิบัติงานขององค์กร โดยมีมาตรฐานการประเมินที่ประมวลมาจากการใช้ความรู้ ทักษะความสามารถ ความรับผิดชอบในการทำงาน การแก้ปัญหาและคุณภาพผลงาน ที่ทุกฝ่ายร่วมกันกำหนดและกระจายการได้รับประโยชน์แก่บุคลากรอย่างทั่วถึง การประเมินตนเองและพร้อมรับการตรวจสอบเป้าหมายการพัฒนาศักยภาพเสริมสร้างความรู้ความเข้าใจอันก่อให้เกิดอรรถประโยชน์สูงสุดในการทำงาน

คลัทเทอร์บัคและเคอร์นาฮัน (Clutterbuck and Kernaghan 1994 : 52 - 53; 180 - 181) ได้กล่าวถึงบุคลากรที่มีพลังอำนาจการทำงานไว้ว่ามีคุณลักษณะดังนี้ 1. สามารถรับการฝากหัตถ์มอบหมายได้ 2. มีความเชื่อมั่นและพึ่งตนเองได้มากขึ้น 3. กระตือรือร้น มีกำลังใจมุ่งมั่นสู่งานและสำนึกในหน้าที่ 4. สามารถใช้ความคิดสร้างสรรค์พัฒนาทักษะการทำงานด้วยตนเอง 5. สามารถมีส่วนร่วมรับผิดชอบในการทำงาน 6. สามารถสื่อสารแลกเปลี่ยนในความต่อเนื่องการความสำเร็จสิ่งที่ตนปฏิบัติเพื่อหาเป้าหมาย ความคิดวิสัยทัศน์ให้ผู้อื่นรับรู้เข้าใจได้ 7. สามารถที่จะทำงานตามคำฟังหรือทำงานร่วมกับผู้อื่นเป็นทีม 8. มีความยืดหยุ่นในการทำงาน พร้อมจะเผชิญและแก้ปัญหา 9. สามารถตัดสินใจเมื่อถึงเวลาต้องตัดสินใจ รู้กาลเทศะเมื่อต้องเกี่ยวข้องกับผู้อื่น 10. สร้างความไว้วางใจและทำให้ผู้อื่นเชื่อถือ 11. ชี้นำหลักความสามัคคีความเปี่ยมเป็นทีมงาน เป

☐ นองค☐กร 12. สบายใจที่จะตอบคำถามเกี่ยวกับสถานภาพของตนเองในองค☐กร 13. เข☐าใจบริบทแวดล้อมและผลที่จะเกิดตามมาจากการทำงาน สามารถแก☐ป☐ญหาตนเองและช☐วยแนะนำวิธีแก☐ป☐ญหาให้☐ผุ☐ออื่น 14. สามารถบริหารจัดการตนเองกำหนดได้☐ว☐อะไรสำคัญ☐อนและหลัง 15. สามารถควบคุมงานและสภาพแวดล้อมการทำงานได้☐เพิ่มมากขึ้น 16. สามารถสร☐างกระบวนการปรับปรุงงานที่ตนรับผิดชอบหรือเป☐นผุ☐ริเริ่มไว้ 17. มีความรู้☐เกี่ยวกับงานที่ตนเองกำลังทำอยู่☐เป☐นอย☐างดี 18. รู้☐ชัดเกี่ยวกับผุ☐ที่จะมาใช☐บริการทั้งภายในและภายนอกองค☐กร รู้☐ว☐าผุ☐ใช☐บริการนั้นต☐องการอะไรจากตน 19. รักการเรียนรู้ แสวงหาสิ่งใหม่☐และพัฒนาตนเองตลอดเวลา 20. ยินดีรับการเปลี่ยนแปลงและการพัฒนาอย☐างต่อเนื่อง 21. ให้☐ความสำคัญและใช☐ประโยชน์☐จากข☐อมูลป☐อนกลับ 22. สามารถพิจารณาสະ☐อนภาพและเรียนรู้☐จากประสบการณ์พลังอำนาจการทำงานเป☐นสิ่งเกิดได้☐กับผุ☐ปฏิบัติเป☐นการเฉพาะบุคคล ิ☐งที่ปรากฏให้☐ผุ☐อื่นรับรู้☐ได้☐จะอยู่☐ในรูปของพฤติกรรมและผลงาน สำหรับบุคลากรเองพลังอำนาจการทำงานจะทำให้☐มีความรู้☐ลึกดี ที่สามารถกระทำสิ่งสำคัญที่แตกต☐างมีความหมาย ทำให้☐ได้☐เรียนรู้☐เพิ่มพูนทักษะความสามารถในการทำงาน สำนึกดีชอบในหน☐าที่ มีความเชื่อมั่นในตนเอง มีน้ำใจมีสัมพันธ☐ไมตรีดี☐อกัน รักสามัคคีเชื่อถือไว☐างใจกันทำให้บรรยากาศสิ่งแวดล้อมสร☐างความท☐าทาย สร☐างความตื่นตัวในการทำงานเพื่อให้☐บรรลุเป☐าหมายขององค☐กร (Cunningham and Corderio 2000 :104) บุคลากรที่มีพลังอำนาจจะสามารถผลิตผลที่มีคุณภาพ มีความกระตือรือร☐นพร☐อมที่จะทำงาน มีคุณธรรมความรับผิดชอบ พึงพอใจในภาระหน☐าที่ที่☐ได้☐รับ และมีความมั่นใจในการปฏิบัติภาระหน☐าที่สุ☐เป☐าหมาย (McShane and Glinow 2000 : 314) การสร☐างเสริมอำนาจการทำงาน ไม่☐ทำให้☐ใครต☐องสูญเสียประโยชน์☐สูญเสียอำนาจ แต่☐เป☐นการกระจายอำนาจ กระจายผลประโยชน์☐แก่☐ทุกคนทุกฝ☐าย (French and Bell 1999 : 88) ทำให้☐บุคลากรปรับเปลี่ยนพฤติกรรมและวิธีการทำงานในทางที่ดีขึ้นและมีพัฒนาการทางความรู้☐ความคิด ทักษะการทำงาน มีการพัฒนาทีมงานการสร☐างเสริมอำนาจการทำงานของทีมงาน จะส☐งผลระยะยาวในค☐านค☐างๆ ได้☐แก่☐ 1) ทีมงานจะมีความเชื่อมั่นในความสามารถที่จะทำงานได้☐ประสบความสำเร็จ 2) สมาชิกของทีมจะหล☐อหลอมความคิดไปในแนวเดียวกันเพื่อปฏิบัติงาน 3) ทีมอิสระในการปกครองตนเองมีอิสระที่จะกระจายการตัดสินใจเพื่อให้☐ได้☐ผลและวิธีการทำงานที่ดีที่สุด 4) สมาชิกจะรู้☐ว☐างงานของตนมีความสำคัญและสัมพันธ☐ต☐อเนื่องกับงานในส☐วนอื่นๆ ขององค☐กรการสร☐างเสริมอำนาจเป☐นการกระตุ้นให้☐บุคลากรปรับเปลี่ยนพฤติกรรมการทำงานเพราะต☐องตัดสินใจและมีความรับผิดชอบเพิ่มมากขึ้น บุคลากรต☐องทำหน☐าที่เป☐นได้☐ทั้งค☐งที่☐ให้☐

คำปรึกษาแนะนำ เป็ □ นครุที่ไห □ การศึกษาวิทยากร เป □ นผ □ ไ □ การสนับสนุนอำนวยความสะดวก เป □ นตัวแทนในการเจรจา ประนีประนอมบุคลากรต □ ้องตื่นตัวปรับปรุงตนเองตลอดเวลา เข □ ้าใจสถานการณ์ □ และสิ่งแวดล้อม □ ้อม ร □ ู □ บทบาท หน □ ้าที่ ตระหนักใน
 ความสำคัญของตนในฐานะเป □ นพลังขับเคลื่อนขององค์กร (George and Jones 1999 : 511 - 519)

ดังนั้นจึงสรุปได้ว่า ความไว้วางใจที่มีต่อกันระหว่างผู้บังคับบัญชาและพนักงาน ส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงาน และมีอิทธิพลต่อความน่าเชื่อถือระหว่างกัน หรืออีกนัยหนึ่งความไว้วางใจเป็นปัจจัยสำคัญที่จะนำไปสู่ผลสำเร็จในการปฏิบัติงานของพนักงานให้เป็นไปตามเป้าประสงค์ขององค์กรด้วยความสามารถที่มีอย่างเต็มที่

2.5 กรอบแนวคิดที่ใช้ในการวิจัย

ในการศึกษา “ปัจจัยที่มีผลต่อความไว้วางใจของพนักงานที่มีต่อผู้บังคับบัญชาขององค์กรในนิคมอุตสาหกรรมภาคเหนือ” มีสมมติฐานการศึกษา คือ ปัจจัยส่วนบุคคลด้านต่าง ๆ มีผลต่อความไว้วางใจของพนักงาน ,การมีบุรณภาพของผู้บังคับบัญชามีผลต่อความไว้วางใจของพนักงาน , การมีเจตนาดีของผู้บังคับบัญชามีผลต่อความไว้วางใจของพนักงาน , การมีความสามารถในการงานที่ทำของผู้บังคับบัญชามีผลต่อความไว้วางใจของพนักงานและการมีผลการทำงานในอดีตที่ผ่านมาของผู้บังคับบัญชามีผลต่อความไว้วางใจของพนักงานและปัจจัยส่วนบุคคลของพนักงานมีผลต่อความไว้วางใจของผู้บังคับบัญชา

โดยได้กำหนดกรอบแนวคิดให้เหมาะสมกับปัญหา ดังนี้

ตัวแปรที่ใช้ในการศึกษา

ตัวแปรต้น

หลัก 4 แก่นแห่งความไว้วางใจ

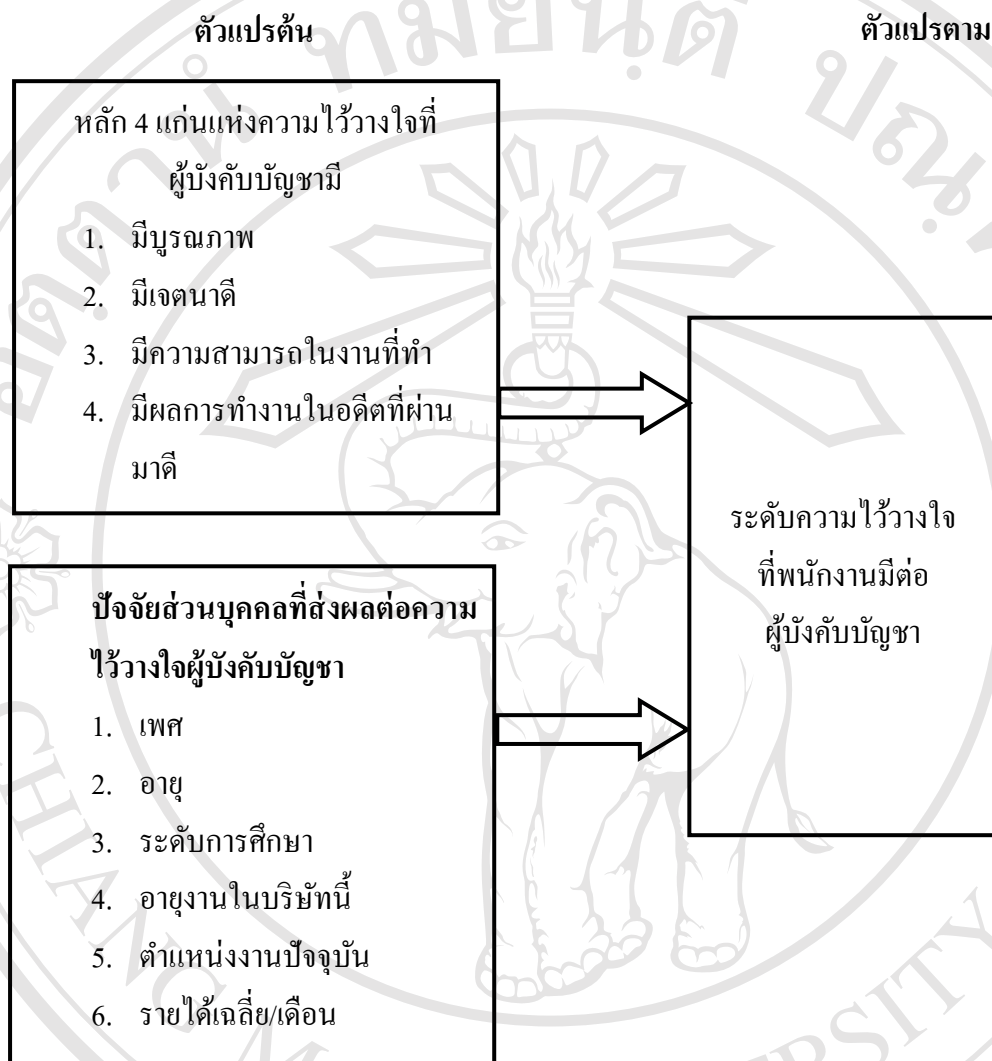
1. การมีบุรณภาพของผู้บังคับบัญชา
2. การมีเจตนาดีของผู้บังคับบัญชา
3. การมีความสามารถในการงานที่ทำของผู้บังคับบัญชา
4. การมีผลการทำงานในอดีตที่ผ่านมาของผู้บังคับบัญชา

ปัจจัยส่วนบุคคลที่ส่งผลต่อความไว้วางใจผู้บังคับบัญชา

1. เพศ
2. อายุ
3. ระดับการศึกษา
4. อายุงานในบริษัทนี้
5. ตำแหน่งงานปัจจุบัน
6. รายได้เฉลี่ย/เดือน (รวมสวัสดิการ)

ตัวแปรตาม

อ้างอิงตามทฤษฎีของ Stephen R. Coveyที่ได้สรุป สี่แก่นแห่งความไว้วางใจในหนังสือ (The speed of trust) “พยานภาพแห่งความไว้วางใจ” คือระดับความไว้วางใจที่ผู้ได้บังคับบัญชามีต่อผู้บังคับบัญชา



ภาพ 1 กรอบแนวคิดที่ใช้ในการวิจัย