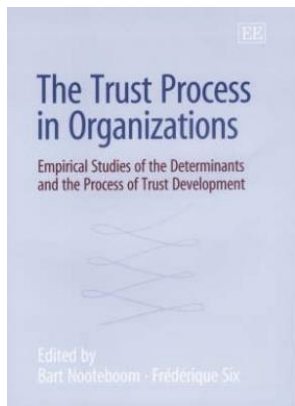


บทวิจารณ์หนังสือ (Book Review)

อาจารย์ ดร.จิรพรรณ นฤภัทร¹

Jiraphan Naruepatr, Ph.D.²



*The Trust Process in Organizations :
Empirical Studies of the Determinants
and the Process of Trust Development*

บรรณาธิการ : Bart Nooteboom and Frédérique Six

สำนักพิมพ์ : Edward Elgar Publishing, U.S.A

ปีที่พิมพ์ : ค.ศ. 2003 (พ.ศ.2546)

"The Trust Process in Organizations"

“กระบวนการพัฒนาความไว้วางใจในองค์กร”

หนังสือเรื่อง “The Trust Process in Organizations” เป็นความสนใจของผู้วิจารณ์ที่สืบเนื่องจากความสนใจในแนวคิดทุนทางสังคม (Social Capital) ความไว้วางใจเป็นองค์ประกอบหนึ่งที่สำคัญของ “ทุนทางสังคม” นอกเหนือจากองค์ประกอบเรื่องเครือข่าย (Network) และการต่างตอบแทน (Reciprocity) โดยเฉพาะความไว้วางใจในองค์กร และเนื่องจากความไว้วางใจมีความเป็นนามธรรม จึงยังคงเป็นเรื่องยากและซับซ้อนที่จะทำความเข้าใจและพัฒนาให้เกิดขึ้น อีกทั้งกระบวนการพัฒนาความไว้วางใจยังไม่ถูกศึกษาหรือกล่าวถึงแพร่หลายในวงวิชาการไทย

¹ อาจารย์ประจำคณะสังคมสงเคราะห์ศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

² Lecture at Faculty of Social Administration, Thammasat University, Thailand

E-mail : naruepatr.j@gmail.com

หนังสือเล่มนี้ตีพิมพ์เมื่อปี ค.ศ.2003 ประกอบด้วย 11 บท รวม 243 หน้า บรรณาธิการของหนังสือ คือ ศาสตราจารย์ Bart Nooteboom ซึ่งเมื่อครั้งเป็น บรรณาธิการของหนังสือเล่มนี้ เป็นศาสตราจารย์ด้านพลวัตองค์กร ที่สำนักวิชาการ จัดการ มหาวิทยาลัย Erasmus ประเทศเนเธอร์แลนด์ ปัจจุบันเป็นนักวิชาการอิสระ มี ผลงานวิชาการตีพิมพ์มากถึง 350 ฉบับ ทั้งในรูปหนังสือและบทความต่างๆ ที่มีเนื้อหา เกี่ยวข้องกับการประยุกต์นวัตกรรมการเรียนรู้ ความเป็นเครือข่ายพันธมิตร การพัฒนา ความร่วมมือและความไว้วางใจ สอดคล้องกับบริบทพลวัตของสังคม วัฒนธรรม และ องค์กร ตัวอย่างหนังสือและบทความ อาทิเช่น หนังสือ “A Cognitive Theory of the Firm : Learning, Governance and Dynamic Capabilities” (ตีพิมพ์ ปีค.ศ.2009) หนังสือ “Trust : Forms, Foundations, Functions, Failures and Figures” (ตีพิมพ์ ปีค.ศ.2002) บทความ Social Capital, Institutions and Trust (ตีพิมพ์ ปีค.ศ.2007) เป็นต้น บรรณาธิการร่วมอีกท่าน คือ อาจารย์ Frederique Six ศิษย์ปริญญาเอกของ ศาสตราจารย์ Nooteboom ซึ่งปัจจุบันเป็นผู้ช่วยศาสตราจารย์ที่มหาวิทยาลัย Vrije ประเทศเนเธอร์แลนด์ และเป็นผู้เขียนบทที่ 10 ในหนังสือเล่มนี้ รวมทั้งบทนำและบทสรุป ที่เขียนร่วมกับศาสตราจารย์ Nooteboom ผู้เขียนบทอื่นๆที่เหลือแทบทั้งหมดเป็น อาจารย์ในมหาวิทยาลัย ประเทศเนเธอร์แลนด์ ยกเว้น Natalie Lazaric ผู้เขียนบทที่ 8 ซึ่งเป็นนักวิจัยที่ National Center for Scientific Research ประเทศฝรั่งเศส

เนื้อหาส่วนแรกเป็นการทบทวนและรวบรวมผลงานวิชาการที่ศึกษาเกี่ยวกับ กระบวนการพัฒนาความไว้วางใจ ในขณะที่เนื้อหาส่วนใหญ่เป็นผลการศึกษาวิจัยที่ เกี่ยวข้องทั้งกับปัจจัยเอื้อและปัจจัยอุปสรรคที่ส่งผลต่อกระบวนการพัฒนาความไว้วางใจ ในองค์กร โดยมีกรณีศึกษาขององค์การธุรกิจเอกชนในประเทศยุโรป ที่สามารถปรับ ประยุกต์ใช้กับองค์กรในบริบทสังคมไทย เพราะเป็นการศึกษาเชิงประจักษ์ของปัจจัยทาง สังคม ที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพขององค์กรในท้ายที่สุด อาทิเช่น วัฒนธรรมองค์กร กลไก การใช้อำนาจและการลงโทษในองค์กร เป็นต้น และเนื่องจากความไว้วางใจเป็นสภาวะ ทางจิตใจ เกี่ยวข้องกับอารมณ์ ความรู้สึก หนังสือเล่มนี้ จะให้ความรู้เพิ่มเติมศาสตร์ด้าน จิตวิทยา โดยเฉพาะจิตวิทยาการเรียนรู้ โดยย่อ ที่มีสอดแทรกอยู่ในเนื้อหาทั้งเล่ม สาร

โดยสรุปของเนื้อหาทั้ง 11 บทในหนังสือ “The Trust Process in Organizations” มีดังนี้คือ

บทที่ 1 บทนำ (Introduction) โดย ศาสตราจารย์ Nootboom และอาจารย์ Six เป็นการให้ภาพรวมเนื้อหาของหนังสือ เชื่อมให้เห็นความสัมพันธ์ของแต่ละบทในหนังสือ ด้วยการนำประเด็นสำคัญที่กล่าวถึงในแต่ละบทมาขยายความ เช่น ทฤษฎีจิตวิทยาการเรียนรู้ ความหมายและคุณลักษณะของ “ความไว้วางใจ” เจื่อนไขและปัจจัยของกระบวนการพัฒนาความไว้วางใจ ปัจจัย “การต่างตอบแทน (Reciprocity)” ในฐานะปัจจัยหนึ่งของการพัฒนาให้เกิดความไว้วางใจ ที่อยู่ระหว่าง “ความเห็นแก่ตัว (Egotistic)” กับ “ความมีใจสาธารณะ (Altruistic)” และขั้นตอนการพัฒนาความไว้วางใจ รวมถึงประโยชน์ทั้งจากการมีความไว้วางใจและโทษอันเกิดจากการมีความไว้วางใจที่มากเกินไปในองค์กร ซึ่งไม่ก่อให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกันและนำไปสู่ “นวัตกรรม” ขึ้นในองค์กรได้ เหล่านี้เป็นต้น

บทที่ 2 กระบวนการพัฒนาความไว้วางใจ (The trust process) โดยศาสตราจารย์ Nootboom เป็นบทที่รวบรวมผลงานวิชาการต่างๆ ที่ศึกษาเกี่ยวกับกระบวนการพัฒนาความไว้วางใจ ซึ่งเกี่ยวข้องโดยตรงกับองค์ความรู้ทางวิชาการสองศาสตร์หลักคือ จิตวิทยา และ สังคมวิทยา โดยสรุปรวมภายใต้หัวข้อย่อยที่เกี่ยวข้องกับศาสตร์ทั้งสอง ดังเช่น จิตวิทยา (ในฐานะที่มา) ของความไว้วางใจ การตัดสินใจบนฐานการเรียนรู้ ทฤษฎีคาดหวัง (Prospect Theory)³ การอนุมานของ “ความน่าเชื่อถือ” (Inference of Reliability) การยุติและการสานต่อความไว้วางใจ ข้อมูลและการสื่อสารข้อมูลเพื่อพัฒนาความไว้วางใจ เป็นต้น

บทที่ 3 มิติการบริหารจัดการองค์กร : ความสัมพันธ์ของการว่าจ้างและการส่งสัญญาณที่มีเหตุผล (Governance seen from a framing point of view: the employment relationship and rational signalling) โดย ศาสตราจารย์ Siegwart Lindenberg ศาสตราจารย์ด้านทฤษฎีสังคมวิทยา มหาวิทยาลัย Groningen

³ ทฤษฎีเศรษฐศาสตร์พฤติกรรม (Behavioral Economics) แสดงวิถีเลือกระหว่างทางเลือกที่เป็นไม่ได้ในสถานการณ์ความเสี่ยง แต่รู้ความน่าจะเป็นของทางเลือก

ประเทศเนเธอร์แลนด์ สาธารณรัฐของบัทนี คือ การสังเคราะห์แนวทางใหม่ในการศึกษา เหตุผลเบื้องหลังพฤติกรรมของบุคคล ที่เรียกว่า “การส่งสัญญาณที่มีเหตุผล (rational signalling)” โดยวิเคราะห์เปรียบเทียบการศึกษาการบริหารจัดการองค์การตามแนวทางใหม่ดังกล่าวกับทฤษฎีต้นทุนธุรกรรม (Transaction Cost Theory) และ ทฤษฎีตัวการและตัวแทน (Principal-Agent Theory) ซึ่งเป็นวิธีการศึกษาการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ในองค์การตามแนวทางเดิมว่า มีข้อแตกต่างกันในประเด็นใด และอย่างไร

“การส่งสัญญาณที่มีเหตุผล” ถูกอธิบายด้วยพฤติกรรมความสัมพันธ์ที่ปัจเจกสื่อสารไปยังคู่สัมพันธ์อีกฝ่าย อันเกิดจากรากฐานของ “รูปแบบวิถีคิด (Mental Model)” ที่ถูกกำกับโดย “เป้าหมาย (Goal)” และ “กรอบวิถีคิด (Frame)” และมีเป้าหมายหลักทำหน้าที่ในการกำหนดทิศทางของ “กรอบวิถีคิด” ทั้งหมดนี้ เป็นกระบวนการตัดสินใจที่นำไปสู่การเลือกรูปแบบของการส่งสัญญาณที่มีเหตุผล อย่างไรก็ตาม กระบวนการนี้จะแปรผันตามวัฒนธรรมและประเพณีขององค์การที่แตกต่างกัน การศึกษานี้จะเป็นประโยชน์ในการบริหารจัดการองค์การ รูปแบบการส่งสัญญาณที่มีเหตุผลด้านบวก (positive rational signalling) จะส่งผลต่อพฤติกรรมเชิงบวกของพนักงานองค์การ ดังเช่น การยึดมั่นในความเท่าเทียมทั้งคำพูดและการกระทำ (equalitarianism in word and deed) ของผู้บริหารองค์การ หรือ กรณีตัวอย่าง “การประกันการว่าจ้าง (employment guarantees)” ที่เคยเป็นการส่งสัญญาณด้านบวกขององค์การธุรกิจในประเทศญี่ปุ่น (การจ้างงานตลอดชีพ) ปัจจุบันปรากฏการณ์การการว่าจ้างรายโครงการกลับเป็นสัญญาณ (ด้านบวก) ที่ได้รับการยอมรับมากกว่า เป็นต้น ดังนั้น โครงสร้างการบริหารจัดการองค์การจึงเป็นเสมือนเครื่องมือในการส่งสัญญาณที่มีเหตุผล (ไปยังพนักงาน) และฝ่ายบริหารมีหน้าที่ต้องดูแลรักษาให้เครื่องมือดังกล่าวทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและมีความยั่งยืน เพื่อประโยชน์แก่องค์การในระยะยาว

บทที่ 4 ความไว้วางใจและอำนาจในความหมายของการสร้างความร่วมมือ
ความสัมพันธ์ภายในองค์การ : กรอบคิดเชิงหลักการ (Trust and power as means of coordinating the internal relations of the organization : a conceptual

framework) โดย ผู้ช่วยศาสตราจารย์ Reinhard Bachmann⁴ คณะเศรษฐศาสตร์ มหาวิทยาลัย Groningen ประเทศเนเธอร์แลนด์ “ความไว้วางใจ” และ “อำนาจ” คือ “กลไกทางสังคม (social mechanisms)” ถูกใช้ในการควบคุมองค์การ (organizational control) ที่มีประสิทธิภาพในการสร้างความร่วมมือ ตอนต้น อธิบายลักษณะเฉพาะ และ ประเภทของความไว้วางใจที่มี 3 แบบ ได้แก่ 1) ความไว้วางใจส่วนบุคคล (personal trust) ที่ขึ้นกับประสบการณ์และเวลาในการปฏิสัมพันธ์ต่อกัน 2) ความไว้วางใจในระบบ (system trust) เป็นความไว้วางใจ (ซ่อนเร้น) ของสังคมหนึ่งๆ เกี่ยวข้องกับหน้าที่และ โครงสร้างทางสังคมนั้นๆ โดยที่ความไว้วางใจประเภทนี้ไม่เคยถูกตั้งคำถามจากสมาชิก ของสังคม (เช่น ความไว้วางใจในผู้นำศาสนา หรือ กฎแห่งจักรวาล ฯลฯ) ถือว่า ความไว้วางใจในระบบเกิดจากปัจจัยแวดล้อมภายนอกและมีอิทธิพลต่อความไว้วางใจใน องค์การ และ 3) ความไว้วางใจสถาบัน (institutional trust) เป็นความไว้วางใจระหว่าง บุคคล เกี่ยวข้องกับกฎเกณฑ์ทางสังคม (เช่น ความไว้วางใจในกฎเกณฑ์ ข้อตกลงที่ยอมรับ ร่วมกันของสมาชิกองค์การ ฯลฯ) เนื้อหาบทยังมีการขยายความในเรื่องความเหมือนและความแตกต่างของความไว้วางใจและอำนาจ ซึ่งมีองค์ประกอบหลักที่เหมือนกัน คือ “ความเสี่ยง” กล่าวคือ ความเสี่ยงจากพฤติกรรมตอบกลับของคู่สัมพันธ์อีกฝ่ายที่อาจไม่ เป็นไปตามที่ผู้มอบความไว้วางใจหรือผู้มีอำนาจคาดหวังไว้ ในขณะที่ ความแตกต่าง คือ ความคาดหวังของผู้มีอำนาจต่อพฤติกรรมตอบกลับของคู่สัมพันธ์อีกฝ่ายไม่ได้เป็นไปใน เชิงบวก แต่กลับคาดหวังในเชิงลบ และด้วยเหตุนี้ ผู้มีอำนาจจึงสามารถรับรู้พฤติกรรมที่ ตนควรหลีกเลี่ยงที่จะกระทำในภายหน้า (จากพฤติกรรมตอบกลับ (ตรงไปตรงมา) ของคู่ สัมพันธ์)

ในตอนท้ายซึ่งเป็นสาระหลักของบท อาจารย์ Bachmann ได้สรุปให้เห็นถึง บทบาท และความสัมพันธ์หรือการผสมผสานของการใช้ความไว้วางใจและอำนาจใน องค์การ ทั้งนี้ เจเนอรัลที่สำคัญที่ควรตระหนัก มีทั้งจิตวิทยาการจัดการความสัมพันธ์ของ พนักงานองค์การและบริบทองค์การ จึงจะทำให้เกิดประโยชน์ต่อการบริหารจัดการเพื่อ สร้างความร่วมมือในองค์การ ความไว้วางใจเป็นเครื่องมือที่ใช้ได้ผลดีกว่า (อำนาจ) ในการ

⁴ เชี่ยวชาญด้านพฤติกรรมองค์การและทฤษฎีองค์การ

สร้างความร่วมมือขององค์การที่มีความเหลื่อมล้ำทางอำนาจน้อย โดยอธิบายด้วย 2 กรณีสึกษา ได้แก่ กรณีที่ 1) องค์การที่บริหารจัดการภายใต้กฎเกณฑ์ที่เข้มงวด (มี “อำนาจที่ซ่อนเร้น”) ปฏิสัมพันธ์ระหว่าง “ความไว้วางใจ” และ “อำนาจ” จะมีผลกระทบต่อกัน กล่าวคือ ความไว้วางใจระหว่างพนักงานองค์การเกิดขึ้นจากทั้ง โครงสร้างอำนาจในองค์การ (ความไว้วางใจสถาบัน) และ โครงสร้างปัจจัยแวดล้อม ภายนอกที่องค์การเป็นองค์ประกอบหนึ่ง (ความไว้วางใจในระบบ) ทำให้เกิดความร่วมมือที่ดีในองค์การ และกรณีที่ 2) องค์การที่มีการบริหารจัดการแบบยืดหยุ่น (รูปแบบการทำงานขึ้นอยู่กับความต้องการของพนักงานปัจเจกและสถานการณ์ที่เผชิญ) ความร่วมมือระหว่างพนักงานองค์การเกิดจากความสัมพันธ์ส่วนบุคคล (ความไว้วางใจส่วนบุคคล) พนักงานแต่ละคนจะใช้ “อำนาจ” (ที่มี) เพื่อแสวงหาความร่วมมือจากเพื่อนร่วมงาน มากกว่าความไว้วางใจ เนื่องจากมีภาวะความเสี่ยงที่เกิดจากการบริหารแบบยืดหยุ่น เมื่อเปรียบเทียบกับกรณีการบริหารองค์การที่เข้มงวด กล่าวได้ว่า ในบริบทองค์การแบบนี้ ปฏิสัมพันธ์ระหว่าง “ความไว้วางใจ” และ “อำนาจ” ถูกใช้แบบแยกส่วน

บทที่ 5 ความคุ้มค่า ความไว้วางใจ และ ความซับซ้อนของการต่างตอบแทน : “ตลาด”? (Calculativeness, trust and the reciprocity complex : is the market the domain of cynicism?) โดย ผู้ช่วยศาสตราจารย์ Henk de Vos⁵ ภาควิชาสังคมวิทยา มหาวิทยาลัย Groningen ประเทศเนเธอร์แลนด์ และ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ Rudi Waelers⁶ คณะบริหาร มหาวิทยาลัย Erasmus ประเทศเนเธอร์แลนด์ เริ่มต้นด้วยการทบทวนงานศึกษาต่างๆ ที่กล่าวถึงแง่บวกและลบของ “ตลาด” โดยเฉพาะแง่ลบที่อ้างถึงทฤษฎีการทำลายคุณค่าตัวตน (Self-Destruction Thesis) เกี่ยวข้องโดยตรงกับกระบวนการต่างตอบแทนที่ซับซ้อน ซึ่งมีความไว้วางใจเป็นองค์ประกอบสำคัญ ที่นำไปสู่ความเชื่อถือและกำกับพฤติกรรมของบุคคลในท้ายที่สุด ความซับซ้อนของการต่างตอบแทน (reciprocity complex) หรืออีกนัยหนึ่งก็คือ ความซับซ้อนของพฤติกรรมทางสังคมของมนุษย์ ที่ถูกหล่อหลอมขึ้นทั้งจากอารมณ์และความคาดหวังนี้ ถือเป็นแรงขับ

⁵ เชี่ยวชาญด้านทฤษฎีสังคมวิทยา

⁶ เชี่ยวชาญด้านแรงงานและองค์การ

ทางสังคมของมนุษย์ที่เชื่อมโยงกับเรื่อง “ตลาด” ในขณะที่ การคำนวณความคุ้มค่า (calculativeness) เป็นความสัมพันธ์เชิง “ตลาด” (market relationship) แต่เพียงอย่างเดียว โดยที่ความสัมพันธ์ประเภทนี้ ไม่สามารถสร้างความไว้วางใจให้เกิดขึ้นอย่างยั่งยืนระหว่างคู่ค้าได้ เนื่องจากความไว้วางใจได้มักถูกทำลายจากโอกาสทางการตลาดและการคำนวณความคุ้มค่าทางการค้า

ในบทนี้ ได้ขยายความให้เข้าใจถึงธรรมชาติของกลไกทางสังคมในความสัมพันธ์แบบต่างตอบแทน (The Nature of Reciprocity) ที่มีอยู่ด้วยกัน 6 ลักษณะ อาทิเช่น ความสัมพันธ์ที่เกิดจากการไม่คำนวณความคุ้มค่า (Non-calculativeness) ความคาดหวัง (ในการตอบสนองกลับของคู่สัมพันธ์) ที่ไม่ขึ้นกับเวลา (Diffuse temporal expectations) การตอบสนองความต้องการของกันและกันของคู่สัมพันธ์ทั้งสองฝ่าย (Responding to each other's need) เป็นต้น และเชื่อมโยงให้เห็นถึงความเกี่ยวข้องกันอย่างแนบแน่นระหว่างการต่างตอบแทนกับความไว้วางใจ ดังจะเห็นได้จากการพึ่งพาอาศัยกันที่คาดหวังได้ และการมีความมั่นใจในสายสัมพันธ์ที่มั่นคงต่อกัน

ข้อสรุปท้ายบท ได้แสดงให้เห็นถึงพัฒนาการของมุมมองการศึกษาเรื่องความซับซ้อนของการต่างตอบแทน ที่มีความสำคัญต่อ “พฤติกรรมองค์การธุรกิจ” ในวิถี “ตลาด” โดยยกตัวอย่างเงื่อนไขเชิงประจักษ์ต่างๆจากงานศึกษาวิจัย ดังกรณีของหลักการเรื่องพฤติกรรมความเป็นสมาชิกองค์การ (organizational citizenship behavior) ที่กล่าวถึง การอุทิศตนต่อการทำงานของลูกจ้าง นอกเหนือจากงานในหน้าที่รับผิดชอบเพื่อความสำเร็จขององค์การ โดยมี “พันธะสัญญาจิตวิทยา (psychological contract)” ที่เป็นธรรมระหว่างนายจ้างและลูกจ้างอยู่เบื้องหลัง ต่างฝ่ายต่างมีภาระผูกพันต่อกัน ซึ่งถือเป็นพฤติกรรมความสัมพันธ์ที่ต้องการความไว้วางใจและการสนับสนุนซึ่งกันและกันสูง หรือกรณีที่สมาชิกมีความมุ่งมั่นทำงานต่อองค์การ มักเกิดจากประสบการณ์ที่พวกเขาเหล่านั้นมีความเป็นหนึ่งเดียว (identification and involvement with organization) กับองค์การ เหล่านี้เป็นต้น อย่างไรก็ตาม ข้อจำกัดต่อเงื่อนไขการเกิดพฤติกรรมต่างตอบแทนในองค์การถูกสรุปใน 2 กรณี คือ กรณีที่ 1) สถานการณ์การแข่งขันในตลาดการค้าปัจจุบัน บีบคั้นให้องค์การธุรกิจต้องปรับตัว ดังเช่น

การให้ออกจากงาน ที่อาจทำให้ลูกจ้างรู้สึกไม่มั่นคง และส่งผลต่อความไว้วางใจ (พฤติกรรมต่างตอบแทน) องค์การ และกรณีที่ 2) รูปแบบการบริหารจัดการตามลำดับชั้นในองค์การธุรกิจที่มักไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้ องค์การจึงต้องเผชิญกับปัญหา “ความซับซ้อนจากการแข่งขันเรื่องสถานภาพ (status competition complex)” และนำไปสู่พฤติกรรมที่ไม่สร้างสรรค์ต่างๆ

บทที่ 6 ความเข้าใจเกี่ยวกับธรรมชาติและปัจจัยที่ส่งผลต่อการเกิดขึ้นของความไว้วางใจในการทำงานเป็นทีม (Understanding the nature and the antecedents of trust within work teams) โดย ผู้ช่วยศาสตราจารย์ Ana Cristina Costa ภาควิชาวิศวกรรมผลิตภัณฑ์และการจัดการ จาก Delft University of Technology ประเทศเนเธอร์แลนด์ สารสำคัญของบทนี้ เกี่ยวข้องกับการศึกษาวิจัยเพื่อค้นหาปัจจัยที่ส่งผลต่อการเกิดขึ้นของความไว้วางใจในการทำงานเป็นทีมในองค์การ รวมถึงชี้ให้เห็นด้วยว่า ปัจจัยใดเอื้ออำนวยต่อการเกิดขึ้นของความไว้วางใจได้มากกว่า เนื่องจากความไว้วางใจมีความสำคัญต่อการทำหน้าที่และ “สุขภาวะ (well-being)” ขององค์การ ส่งผลทั้งต่อความร่วมมือและโอกาสทางการค้า เช่นเดียวกับบทที่ผ่านมา เริ่มด้วยการเกริ่นนำการศึกษาเรื่อง “ความไว้วางใจ” ทั้งในแง่คุณลักษณะสำคัญ อันได้แก่ ความเสี่ยงและพลวัตของความไว้วางใจ และในแง่ธรรมชาติของความซับซ้อนของความไว้วางใจใน 3 มิติ ได้แก่ มิติการเรียนรู้และเข้าใจ อารมณ์ และพฤติกรรม ถัดมาเป็นการอธิบายวิธีวิทยาการศึกษาของงานศึกษาในบทนี้ โดยมีตัวแปร (ปัจจัย) หลักในการศึกษา 3 ตัวแปร คือ 1) องค์ประกอบของทีมงาน (เช่น ความสนใจในการทำงานเป็นทีมของสมาชิก ความเชี่ยวชาญในงานที่ได้รับมอบหมาย ความเป็นหนึ่งเดียวกันของทีมงาน ฯลฯ) 2) คุณลักษณะของงานที่ทำ (เป็นงานที่ต้องการการมีส่วนร่วมของทีม และ งานที่มีความไม่แน่นอน) และ 3) บริบทขององค์การ (บรรยากาศของการบริหารจัดการ และ อิทธิพลของสมาชิกอื่นๆในองค์การ) และท้ายบท เป็นการสรุปและอภิปรายผลการศึกษา ที่พบว่า ปัจจัยองค์ประกอบของทีมงานในเรื่องความเป็นหนึ่งเดียวกันของทีมงาน (สร้าง “อัตลักษณ์ (identity)” และความมุ่งมั่นร่วมกันเพื่อผลงานของทีม) ซึ่งเกิดจากความสนใจในการทำงานเป็นทีมของสมาชิก โดยที่สมาชิกของทีมมีความเชี่ยวชาญในงานที่ได้รับ

มอบหมาย (ความเชี่ยวชาญเป็นเงื่อนไขที่ก่อให้เกิดความเท่าเทียมในกระบวนการทำงานเป็นทีม) เป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งเสริมให้เกิดความไว้วางใจในการทำงานเป็นทีมในองค์กร ในขณะที่ ปัจจัยคุณลักษณะของงานที่ทำและปัจจัยบริบทขององค์การมีอิทธิพลน้อยกว่าต่อการเกิดความไว้วางใจในการทำงานเป็นทีม อย่างไรก็ตาม ข้อเสนอแนะต่อการบริหารจัดการองค์กรเพื่อสร้างความไว้วางใจในการทำงานเป็นทีม คือ ควรพิจารณาความสำคัญต่อส่วนผสมของทั้ง 3 ปัจจัยดังกล่าวประกอบกัน

บทที่ 7 ความไว้วางใจในองค์กร : ผู้นำ ฝ่ายบริหาร และ เพื่อนร่วมงาน (Trusting others in organizations : leaders, management and co-workers)

โดย ศาสตราจารย์ Deanne den Hartog⁷ คณะเศรษฐศาสตร์ มหาวิทยาลัย Erasmus ประเทศเนเธอร์แลนด์ การศึกษาวิจัยในบทนี้ เริ่มด้วยการทบทวนทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาเรื่องภาวะผู้นำ โดยเน้นอธิบายใน 2 ทฤษฎีหลัก คือ ทฤษฎีภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership Theory) และ ทฤษฎีภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ/ภาวะผู้นำแบบสร้างแรงบันดาลใจ (Transformational (Inspirational) Leadership Theory) ซึ่งอาจเป็นการผสมผสานทั้ง 2 แบบของภาวะผู้นำเข้าด้วยกันได้ พร้อมทั้งอธิบายความสำคัญของความไว้วางใจที่มีต่อการพัฒนางานผู้บริหารในองค์กร โดยสรุปรูปแบบพื้นฐานของความไว้วางใจที่เกี่ยวข้องกับความสัมพันธ์ในหน้าที่การงาน 3 รูปแบบ ได้แก่ 1) ความไว้วางใจบนฐานการคิดคำนวณ หรือ การป้องกัน (calculus-based (or deterrence-based) trust) 2) ความไว้วางใจบนฐานความรู้ (knowledge-based trust) และ 3) ความไว้วางใจบนฐานการวินิจฉัย (identification-based trust)⁸ และท้ายที่สุด อธิบายความเชื่อมโยงระหว่างของภาวะผู้นำทั้ง 2 แบบกับความไว้วางใจ 3 รูปแบบข้างต้น ปรากฏผลที่ได้ 3 แบบ คือ แบบที่ 1) การมีภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนมักนำไปสู่ความไว้วางใจในรูปแบบของฐานการคิดคำนวณ แบบที่ 2) การผสมผสานระหว่างภาวะผู้นำทั้ง 2 แบบคือ แบบแลกเปลี่ยน (การให้รางวัลโดยสร้างความผูกพัน) และแบบเปลี่ยนสภาพ (เช่น การจูงใจด้วยการสร้างความรู้สึกร่วมกัน/ค่านิยมร่วมของผู้ร่วมงานในทีม) และ

⁷ เชี่ยวชาญเรื่องจิตวิทยาองค์กร

⁸ ความไว้วางใจที่อิงความเป็นพวกเดียวกัน

กว่าผลประโยชน์ส่วนตนไปสู่ผลประโยชน์องค์กร) นำไปสู่ความไว้วางใจบนฐานความรู้ และแบบที่ 3) ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพนำไปสู่ความไว้วางใจบนฐานคิดของความเป็นพวกเดียวกัน มีผลต่อพฤติกรรมความเป็นสมาชิกองค์กร (organizational citizenship behavior) ที่ต้องการความไว้วางใจเป็นฐานเข้มแข็งกว่า (ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน) โดยผู้นำในแบบที่ 3 นี้ เป็นความสัมพันธ์เฉพาะระหว่างผู้นำกับผู้ตาม (the focal leader-follower relationship) ในองค์กร ที่ผู้ตามวางใจในความซื่อสัตย์ ความเป็นธรรมของผู้นำ ซึ่งเป็นความไว้วางใจในตัวบุคคล ที่เป็นเสมือน “ดาบสองคม (double-edged sword)” ส่งผลตามมาต่อความไว้วางใจในฝ่ายบริหารและเพื่อนร่วมงานในองค์กรทั้งใน ด้านบวกและลบ

บทที่ 8 การสร้างความไว้วางใจใน “ชุมชนการเรียนรู้” : ข้อสังเกตจากกรณีศึกษาเชิงประจักษ์ (Trust building inside the “epistemic community” : an investigation with an empirical case study) โดย Natalie Lazaric นักวิจัยที่ National Center for Scientific Research ประเทศฝรั่งเศส เป็นการศึกษาวิจัยเพื่อถอดบทเรียนการปฏิบัติที่ดี (best practice) อันเกิดจากการมีความไว้วางใจระหว่างกันของทั้งฝ่ายบริหาร พนักงานระดับผู้เชี่ยวชาญ และพนักงานระดับปฏิบัติการในองค์กรธุรกิจกรณีศึกษา (บริษัทผลิตเหล็ก Usinor ในฝรั่งเศส) ผ่านเครื่องมือปฏิบัติการของ “ชุมชนการเรียนรู้” ที่นำมาซึ่งผลประโยชน์มากกว่าที่คาดหวังไว้ “Sachem Project” คือ ชื่อโครงการของบริษัท Usinor ที่มีวัตถุประสงค์เพื่อรวบรวมองค์ความรู้การปฏิบัติงานที่สืบทอดกันมาให้เป็นระบบ โดยมี “ชุมชนการเรียนรู้” เป็นผลลัพธ์หลักของโครงการ ในบทนี้ให้ความหมาย “ชุมชนการเรียนรู้” ว่าเป็นการแสดงบทบาทการเรียนรู้และสร้างความเข้าใจ ซึ่งครอบคลุมทั้งการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (ไม่เพียงแต่ความรู้ประเภทที่ไม่ปรากฏชัดแจ้ง (tacit knowledge)⁹) การตรวจสอบความรู้ และการเผยแพร่ความรู้ อันเป็นความหมายที่กว้างกว่า “ชุมชนนักปฏิบัติ (community of practice)” โดยที่ “ชุมชนการเรียนรู้” ของบริษัท Usinor มีบทบาทอำนาจสำคัญในการเลือกสรรแนวปฏิบัติร่วมกัน (เสมือน “วัฒนธรรมองค์กร”) ของการปฏิบัติงานใดๆในบริษัท รวมไปถึงการสร้าง

⁹ ประเภทความรู้ที่เน้นให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้กันใน “ชุมชนนักปฏิบัติ”

“แรงผลักดัน” เพื่อให้แนวปฏิบัติใหม่ที่ถูกละเลยร่วมกันนั้นๆ ได้รับการเผยแพร่และปฏิบัติตาม ความสำเร็จของบทบาท“ชุมชนการเรียนรู้” บริษัท Usinor จึงต้องอาศัยความไว้วางใจระหว่างกันทั่วทั้งองค์การเป็นอย่างมาก โดยที่การส่งสัญญาณเชิงบวกของผู้บริหารองค์การเป็นปัจจัยเอื้ออำนวยสำคัญต่อความยั่งยืนของความสำเร็จ (เช่น การให้ความสำคัญต่อการจัดอบรมแนวปฏิบัติใหม่ของการทำงานจากพนักงานทุกระดับ ด้วยการจัดสรรเวลาของการทำงานปกติให้เป็นส่วนหนึ่งของเวลาการฝึกอบรม ฯลฯ) และผลประโยชน์เกินความคาดหวังของการปฏิบัติการของ “ชุมชนการเรียนรู้” ตัวอย่างเช่น การปรับเปลี่ยนสถานภาพทางสังคมในองค์การระหว่างพนักงานระดับผู้เชี่ยวชาญ (ในฐานะผู้ร่างคู่มือปฏิบัติงาน) กับพนักงานระดับปฏิบัติการคือ มิมีมิตรภาพแน่นแฟ้นขึ้น (จากการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ เปิดใจรับฟังกันและกัน) การเปิดโอกาสให้พนักงานระดับผู้เชี่ยวชาญได้ทบทวนองค์ความรู้ของตน และในขณะเดียวกัน ก็เปิดโอกาสให้พนักงานระดับปฏิบัติการเกิดความกระตือรือร้น ต้องการมีส่วนร่วมในการเสนอแนะแนวทางการปรับปรุงการปฏิบัติงานให้ดีขึ้น (จากเดิมที่ปฏิบัติงานไปวันๆ ตามคู่มืองาน) ที่นำไปสู่ “นวัตกรรมการปฏิบัติงาน” ที่มาจากกระบวนการเรียนรู้ การสร้างเข้าใจและเห็นพ้องต้องกันของพนักงานทั้ง 2 ระดับ เหล่านี้เป็นต้น

บทที่ 9 การฝ่าฝืนค่านิยม/วัฒนธรรม และการควบคุมอย่างไม่เป็นทางการ
ในองค์การ : มุมมองจากการส่งสัญญาณความสัมพันธ์ (Norm violations and informal control in organizations : a relational signaling perspective) โดยศาสตราจารย์ Rafael Wittek ศาสตราจารย์ด้านสังคมวิทยา ภาควิชาสังคมวิทยา มหาวิทยาลัย Groningen ประเทศเนเธอร์แลนด์ การศึกษาวิจัยในบทนี้ เริ่มด้วยการทบทวนทฤษฎีที่ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างระดับของการปฏิบัติที่ไม่พึงประสงค์ (มากหรือน้อย บุคคลหรือกลุ่ม) กับ น้ำหนักของการลงโทษ ซึ่งมี 2 ทฤษฎีหลัก คือ ทฤษฎีการสร้างแรงจูงใจ (ทฤษฎีทางเศรษฐศาสตร์) และ ทฤษฎีจากการส่งสัญญาณความสัมพันธ์ และชี้ให้เห็นความแตกต่างระหว่าง 2 ทฤษฎี โดยเฉพาะข้อบกพร่องของทฤษฎีการสร้างแรงจูงใจ ที่มองการลงโทษแบบเชิงเดียว กล่าวคือ ไม่ให้คุณ ก็ให้โทษ ในขณะที่ ทฤษฎีการส่งสัญญาณความสัมพันธ์ช่วยเสริมข้อบกพร่องนั้น เพราะเป็นการมองพฤติกรรมการ

แสดงออกของบุคคลแบบเชิงซ้อนที่เกิดจากกระบวนการเรียนรู้และทำความเข้าใจ หรือเรียกว่า “กรอบวิธีคิดรวบยอด (solidarity frame)” อยู่เบื้องหลัง¹⁰ และถูกอธิบายทั้งในแง่การได้ประโยชน์ (gain frame) และ การสูญเสีย (loss frame) ดังนั้น พฤติกรรมของบุคคลที่แสดงออกกับคู่สัมพันธ์อีกฝ่าย จึงมีที่มาจากการเรียนรู้การส่งสัญญาณความสัมพันธ์ระหว่างกัน โดยเนื้อหาหลักของบทนี้ เป็นการศึกษาผ่านความสัมพันธ์ระหว่างการใช้ปฏิบัติที่ไม่พึงประสงค์ขององค์การกับการลงโทษที่ไม่เป็นทางการ ซึ่งจะส่งผลต่อแนวทางการปฏิบัติที่ไม่พึงประสงค์ และสามารถจะพัฒนาไปเป็น “วัฒนธรรมการไว้วางใจ (trust culture)” ในองค์การ ผลการศึกษาในท้ายบท สรุปให้เห็นว่า ทฤษฎีการส่งสัญญาณความสัมพันธ์เชิงบวก ดังเช่นกรณีการลงโทษที่พร้อมกับการสื่อสารให้กับผู้มีพฤติกรรมไม่พึงประสงค์ทราบว่า ยังต้องการคงความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน จะส่งผลกระทบต่อผู้ถูกลงโทษ และอาจกลายเป็นค่านิยม/วัฒนธรรมร่วมขององค์การได้ในที่สุด

บทที่ 10 พลวัตของความไว้วางใจและการปฏิบัติที่ไม่พึงประสงค์/ปัญหา (The dynamics of trust and trouble) โดย อาจารย์ Frederique Six เป็นอีกบทที่เสนอผลการศึกษาวิจัยจากการถอดบทเรียนการปฏิบัติที่ดี (best practice) ของการพัฒนาและรักษาความไว้วางใจจากการปฏิบัติที่ไม่พึงประสงค์ในองค์การธุรกิจกรณีศึกษา โดยศึกษาความสัมพันธ์ของทั้ง 2 ปัจจัยดังกล่าวผ่านเงื่อนไขกลไกการลงโทษ เน้นศึกษาปัจจัยการปฏิบัติที่ไม่พึงประสงค์ หรือ ความเข้าใจผิดที่มีอยู่ในองค์การ ที่ทั้งสามารถนำไปสู่และช่วยกระชับความสัมพันธ์ที่มีความไว้วางใจต่อกันได้ เนื่องจากความไว้วางใจเป็นพลวัต สามารถพัฒนาให้เกิดขึ้นจากกระบวนการเรียนรู้และประสบการณ์ทั้งเชิงบวกและเชิงลบ ซึ่งก็คือ การปฏิบัติที่ไม่พึงประสงค์ หรือ ปัญหา นั่นเอง นอกจากนี้ สาธารณในช่วงต้นบท เป็นการทบทวนว่าด้วยเรื่องต่างๆที่เกี่ยวกับ “ความไว้วางใจ” และ “การปฏิบัติที่ไม่พึงประสงค์” อาทิเช่น ข้อจำกัดเฉพาะของพลวัตความไว้วางใจ (ผันแปรตามสถานการณ์กำหนด (situation-specific) และเกี่ยวข้องกับปัจเจก (person-specific)) มิติต่างๆ ของการให้ความไว้วางใจ (เช่น ความสามารถ การมีจริยธรรม ฯลฯ) พฤติกรรมหลักซึ่งเป็นที่มาของความไว้วางใจ (การเปิดเผย/แลกเปลี่ยนข้อมูล การรับฟังความเห็น

¹⁰ แนวคิดเดียวกับเรื่อง “การส่งสัญญาณที่มีเหตุผล (rational signalling)” ในบทที่ 3

ต่าง และการควบคุมหรือการรับผิดชอบต่อผู้อื่น) ความเหมือนและความแตกต่างระหว่างความไว้วางใจและการปฏิบัติที่ไม่พึงประสงค์ การควบคุมทางสังคม (กลไกการลงโทษ) ในฐานะเครื่องมือการศึกษาการปฏิบัติที่ไม่พึงประสงค์ เป็นต้น

บทสรุปในท้ายบทของผลการศึกษา อภิปรายผลความสำเร็จของกรณีศึกษา บริษัทเทนเนอร์แลนด์ TLC ที่ดำเนินธุรกิจให้บริการด้านการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ และการพัฒนาทักษะอาชีพใน 2 เรื่องสำคัญ คือ เรื่องที่ 1) เกี่ยวข้องกับกระบวนการสร้างความมั่นใจ (ความไว้วางใจ) ระหว่างพนักงานที่ทำงานอยู่ก่อนกับพนักงานผู้เข้าทำงานใหม่ของบริษัทฯ โดยที่พนักงานผู้เข้างานใหม่ทุกคนจะได้รับการอบรมเตรียมความพร้อมทั้งเรื่องงานในหน้าที่รับผิดชอบ และ เรื่องวัฒนธรรมของ TLC (“TLC language” เช่น การให้ความสำคัญต่อการสร้างความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงาน ฯลฯ) โดยเสมือนมี “สถาบัน” ทำหน้าที่ขัดเกลาทางสังคมการทำงานใน TLC เสริมด้วย “ระบบพี่เลี้ยง” ในระหว่างการฝึกฝนงานระยะแรก (on-the-job-training) และการประกาศคำชื่นชมจากผลการปฏิบัติงานที่ดีของพนักงานใหม่ในที่ประชุมพนักงาน และ เรื่องที่ 2) เกี่ยวข้องกับการรักษาพนักงานของบริษัทฯ โดยสร้างเงื่อนไขสำคัญของการปฏิสัมพันธ์ระหว่างการปฏิบัติที่ไม่พึงประสงค์กับความไว้วางใจ กล่าวคือ กลไกการลงโทษที่ใช้กับพนักงานผู้มีพฤติกรรมไม่พึงประสงค์ที่เปิดโอกาสต่อการพูดคุย-สอบถามก่อนการตัดสินใจ จะส่งผลต่อพฤติกรรมตอบกลับเชิงบวกของผู้มีพฤติกรรมไม่พึงประสงค์ (ให้ความร่วมมือในการปรับปรุงตน) และยังนำไปสู่ความสัมพันธ์ที่มีความไว้วางใจต่อกันได้มั่นคงกว่า เนื่องจากการรับฟังของฝ่ายบริหาร บ่งบอกถึงการให้ความสำคัญแก่พนักงานผู้ที่มีปัญหา ในขณะที่พนักงานผู้นั้น ก็ได้แสดงถึงความต้องการที่จะทำงานต่อกับบริษัทฯ (ด้วยการพยายามอธิบาย) แต่การตัดสินใจโดยทันที จะนำไปสู่พฤติกรรมต่อต้านของพนักงานผู้มีพฤติกรรมไม่พึงประสงค์ และการลาออกในท้ายที่สุด ความสำเร็จทั้ง 2 เรื่องดังกล่าวอันเกิดจากการตระหนักของผู้บริหารบริษัท TLC ส่งผลให้เกิดวัฒนธรรมการทำงานของ TLC ที่ว่า “ทุกๆปัญหาใน TLC ต้องได้รับการแก้ไข” อันเป็นวัฒนธรรมการเผชิญหน้า (confrontation culture) ที่เป็นการเปิดโอกาสให้พนักงานผู้ปฏิบัติไม่พึงประสงค์/มี

ปัญหาได้แสดงความคิดของตนได้โดยตรง รวมถึงการได้รับความชื่นชมในหมู่พนักงาน เมื่อพนักงานคนใดมีผลปฏิบัติงานที่ดี

บทที่ 11 บทสรุป (Conclusions) โดย ศาสตราจารย์ Nootboom และ อาจารย์ Six เน้นหาเป็นการสรุปสาระสำคัญโดยย่อของแต่ละบท และสรุปคำแนะนำ (จากผู้เขียนในแต่ละบท) เกี่ยวกับการศึกษาวิจัยในอนาคตที่จะเป็นประโยชน์ต่อกระบวนการพัฒนาความไว้วางใจ ดังเช่น การพัฒนารูปแบบบูรณาการ (integrative model) ของกระบวนการพัฒนาความไว้วางใจที่เกี่ยวข้องทั้งกับการสื่อสาร ข้อมูลและการส่งสัญญาณที่มีเหตุผล การพัฒนารูปแบบที่เหมาะสมที่เอื้อทั้งต่อการสร้างความไว้วางใจและต่อการสร้างนวัตกรรมภายใต้บริบทขององค์กรในยุค “ตลาด” บทบาทของความไว้วางใจในการยุติความสัมพันธ์ในองค์กร (เพื่อความยืดหยุ่นและการเปลี่ยนแปลง) เหล่านี้เป็นต้น

โดยสรุป หนังสือเรื่อง “The Trust Process in Organizations” โดย นักวิชาการจากค่ายยุโรป โดยเฉพาะประเทศเนเธอร์แลนด์ เป็นการรวมงานศึกษาวิจัย ทฤษฎีและการวิจัยเชิงประจักษ์ของกรณีศึกษาองค์กรธุรกิจเอกชน ที่ถือเป็นความพยายามในการอธิบายกระบวนการพัฒนาความไว้วางใจบนฐานของทฤษฎีทางวิชาการ โดยใน 5 บทสุดท้ายของหนังสือ (บทที่ 6-10) เป็นการทดสอบทฤษฎีในเชิงประจักษ์กับกรณีศึกษา อันจะเป็นประโยชน์ต่อการนำเรื่องความไว้วางใจซึ่งมีความเป็น “นามธรรม” ไปสู่ “รูปธรรม” จึงเป็นเหตุเป็นผล เพื่อประยุกต์ใช้องค์ความรู้หลากหลายในภาคปฏิบัติ ทั้งการเรียนรู้และเข้าใจที่มาของ “ความไว้วางใจ” ความสัมพันธ์ของ “ความไว้วางใจ” กับกลไกเชิงอำนาจในองค์กร ความสำคัญของ “ความไว้วางใจ” ในฐานะฐานรากของความสัมพันธ์ต่างตอบแทน เพื่อพันธมิตรที่ยั่งยืนทางการค้าในบริบทการตลาด ปัจจัยพัฒนา “ความไว้วางใจ” ในรูปแบบการทำงานเป็นทีม รูปแบบของ “ความไว้วางใจ” ส่วนบุคคลของพนักงานกับภาวะผู้นำ และความสัมพันธ์ที่เชื่อมโยงกับสมาชิกระดับอื่นๆในองค์กร “ชุมชนการเรียนรู้” ในฐานะเครื่องมือการสร้าง “ความไว้วางใจ” และการพัฒนา “ความไว้วางใจ” จากประสบการณ์เชิงลบในองค์กร (“การปฏิบัติที่ไม่พึงประสงค์/ปัญหา”) ที่อาจคาดไม่ถึงมาก่อน หนังสือเรื่อง “The Trust

Process in Organizations” จึงเป็นประโยชน์อย่างยิ่งกับผู้บริหารองค์กรและผู้สนใจในการวางกลยุทธ์องค์กรด้วย “กลไกและกระบวนการทางสังคม” ที่ยังคงไม่ล้าสมัย เหตุเพราะความไว้วางใจถือเป็นทุนทางเศรษฐกิจประเภทหนึ่ง ที่ทั้งมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลแก่องค์การท่ามกลางการแข่งขันยุคดิจิทัล และตราบเท่าที่สังคมมนุษย์ยังต้องเชื่อมโยงความสัมพันธ์ต่อกัน เพื่อพัฒนาให้ก้าวหน้า อยู่รอด ปลอดภัยสืบไป.

.....