

ไปได้เร็ว... ไปด้วย “ความไว้วางใจ”

STEPHEN M.R. COVEY

ท่ามกลางการระบาดใหญ่ทั่วโลกของเชื้อโควิด-19 และหนึ่งวันหลังจากตลาดหุ้นร่วงหนักที่สุดในรอบกว่า 3 ทศวรรษ ผมได้สนทนากับลูกค้ารายหนึ่งซึ่งเป็นซีอีโอของบริษัทที่ปรึกษาด้านเทคโนโลยีแห่งหนึ่งในเมืองนิวยอร์ก ซึ่งบอกผมว่า

“ดิสรูปครั้งนี้รุนแรง และกระทบเราทุกคน แต่มันน่าสนใจตรงที่ว่า เวลาเมื่อเหตุการณ์อะไรอย่างนี้เกิดขึ้น เราจะเห็นผู้นำที่ลงทุนและมุ่งมั่นในทุกสิ่งที่แตกต่าง ที่พวกเขาเห็นว่ามีมีความสำคัญต่อการแก้ไขปัญหาที่อยู่ตรงหน้า”

“แต่คุณทราบไหมว่า ถ้าหากจะให้ผมมุ่งมั่นในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง มันจะต้องเป็นความไว้วางใจ (เพราะ) ความไว้วางใจคือพื้นฐานของความเป็นมนุษย์ ซึ่งเราจำเป็นต้องมีเพื่อแก้ไขปัญหาต่างๆ ถ้าเราทำเรื่องความไว้วางใจได้ดีขึ้น เราจะสามารถหาหนทางในการจัดการได้ทุกสิ่ง”

ในห้วงเวลาของการเปลี่ยนแปลง วิฤตการณ์ และความไม่แน่นอน “ความไว้วางใจ” คือสินทรัพย์และความมั่นคงที่ดีเลิศที่สุดของผู้คนทุกคน ความไว้วางใจที่ผู้คนมีต่อเขาคือเงินตราที่ดีเลิศที่สุดที่พวกเขามี พลั้งอำนาจที่ยิ่งใหญ่ที่สุดที่พวกเขามี ขึ้นอยู่กับว่าเขาจะเลือกมอบความไว้วางใจให้กับผู้อื่นอย่างไร

สิ่งที่กล่าวข้างต้นนี้เป็นจริงเสมอ โดยเฉพาะในช่วงเวลาที่มีความปั่นป่วน วุ่นวายขนานใหญ่ ความไว้วางใจจะเป็นเงินตราที่มีมูลค่ายิ่งสูงขึ้นไปอีก ความไว้วางใจคือสิ่งหนึ่งที่เปลี่ยนทุกๆ สิ่ง เรายังต้องทำเรื่องอื่นๆ ไม่ว่าจะเป็นการสร้างความร่วมมือ ความสามารถในการปรับตัว ความปราดเปรียว ว่องไว และสามารถสนองตอบต่อสภาวะการณ์ที่เปลี่ยนแปลง ฯลฯ แต่สิ่งที่ซีอีโอ

คนนี้นียืนยันในขณะที่เขากำลังนำพาธุรกิจฝ่าวิกฤตในครั้งนี้คือ เราสามารถทำสิ่งทั้งหมดที่กล่าวมานี้ได้ดีขึ้น หากเราเริ่มต้นด้วยความไว้วางใจ ซึ่งผมว่ามันใช่เลย เพราะถ้าเราสูญเสียความไว้วางใจ ความสามารถของเราในการจัดการกับสิ่งอื่นๆ ทั้งหมดก็จะลดถอยลงไปด้วยเป็นอย่างมาก

ถ้าเรามุ่งมั่นสร้างวัฒนธรรมแห่งความไว้วางใจให้เกิดขึ้น แม้ในท่ามกลางวิกฤต ผมอยากจะย้ำว่า “โดยเฉพาะอย่างยิ่ง” ในท่ามกลางวิกฤต เราจะสามารถสร้างความปรารถเปรี้ยว ว่องไว ความร่วมมือ ความคิดสร้างสรรค์ นวัตกรรมได้ดีขึ้นอีกมากมาย

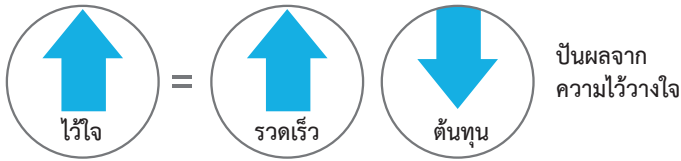
ความไว้วางใจคือตัวช่วยเร่งขับเคลื่อน โดยเฉพาะในยามวิกฤต

เมื่อเรากล่าวถึงคำว่า “ความไว้วางใจ” หลายคนจะนึกถึงสิ่งที่เป็นคุณสมบัติที่ดีทางสังคมที่จะมีไว้ก็ดี แต่ถ้าไม่มีก็ไม่เป็นไร และจับต้องได้ยาก แต่ที่จริงแล้วความไว้วางใจเป็นมากกว่านั้น ความไว้วางใจเป็นสินทรัพย์ที่เป็นของจริง ทรงพลัง มีคุณค่าทางเศรษฐศาสตร์และสามารถนำมาปฏิบัติได้ ความไว้วางใจมีผลต่อความเร็วและต้นทุนของเราในทุกๆ สิ่ง

ในทีมงาน วัฒนธรรม องค์กร สังคม หรือความสัมพันธ์ใดๆ ที่มีความไว้วางใจซึ่งกันและกันต่ำ จะมีความเร็วที่ลดลง ขณะที่ต้นทุนสูงขึ้น ความไว้วางใจคือ “ภาษี” ชนิดหนึ่ง ลองคิดถึงผู้นำสักคนหนึ่งที่คุณไม่ไว้วางใจ เขาจะสามารถสื่อสารทุกสิ่งที่ต้องการ แต่คุณจะลดทอนสิ่งที่เขาพูด หรืออาจจะไม่เชื่อเลย และจะไม่ปฏิบัติตามอย่างเต็มที่ คุณจะพยายามยืนยันและหาข้อสรุปด้วยตัวเอง องค์กรที่มีความไว้วางใจต่ำจะติดกับอยู่กับระบบขั้นตอนที่เหอะเหอะ ลำช้า และการควบคุมที่มากเกินไป ทีมงานที่มีความไว้วางใจต่ำจะมีปัญหาในการสื่อสารระหว่างกัน จะต้องมีการประชุมมากมาย และมีการเมืองในสำนักงาน ทุกๆ อย่างจะใช้เวลามากขึ้น



โชคดีที่ในทางกลับกันนั้นก็เป็นเรื่องจริงที่ เมื่อความไว้วางใจมีสูง ความเร็วจะเพิ่มขึ้นและต้นทุนจะลดลง เมื่อผู้นำที่ได้รับความเชื่อถือ แบ่งปันข้อมูล ข่าวสาร หรือประกาศแผนการ ทีมงานของเขาจะลงมือทำ การสื่อสารและการร่วมมือกันเป็นไปอย่างไร้รอยต่อ ทีมงานรู้สึกปลอดภัยที่จะสร้างสรรค์นวัตกรรมและลงมือเสี่ยงอย่างชาญฉลาด ประสิทธิภาพในการทำงานที่เพิ่มทวีคูณคือผลตอบแทนของทีมงานที่มีความไว้วางใจสูง



ทีมและองค์กรที่มีการดำเนินงานบนพื้นฐานของความไวใจสูง จะมีผลงานที่เหนือกว่าทีม และองค์กรที่มีความไวใจต่ำ เรื่องนี้ได้มีการพิสูจน์แล้วในผลการศึกษาลายสิบฉบับที่จัดทำ ในหลากหลายภาคธุรกิจ อุตสาหกรรม อาทิ รายงานการศึกษา “The HOW Report” ที่จัดทำ โดยบริษัทที่ปรึกษา LRN ซึ่งพบว่า บุคคลที่ทำงานในวัฒนธรรมที่มีความไวใจสูงจะมีโอกาส สร้างผลงานได้ดีกว่าคนอื่นๆ ที่ทำงานอยู่ในอุตสาหกรรมเดียวกันถึง 6 เท่า ซึ่งในช่วงวิกฤต การ ได้มาซึ่งประสิทธิภาพในระดับนี้ถือเป็นสิ่งที่มีความสำคัญอย่างยิ่งยวด

พฤติกรรม 4 ประการที่สร้างความไวใจสูงได้อย่างรวดเร็ว

คำแนะนำสำหรับช่วงวิกฤตโดยส่วนใหญ่คือ จงสื่อสาร สื่อสาร และสื่อสาร ซึ่งผมเห็นด้วย อย่างไรก็ดีตามหากคุณลุกขึ้นมาสื่อสารโดยปราศจากความน่าเชื่อถือ ความไวใจ หรือไม่ได้ บอกความจริง คุณจะนำพาตัวเองเข้าไปสู่สถานการณ์ที่ยุ้งยากมากกว่าเดิม การที่คุณจะทำ อะไรด้วย “วิธีอย่างไร” นั้นสร้างความแตกต่างทั้งหมดทั้งมวล และยังเพิ่มความน่าเชื่อถือให้กับ ตัวคุณเองด้วย

ลองคิดว่า หากเราขาดความน่าเชื่อถือ เมื่อเราทำการสื่อสาร ผู้คนก็จะไม่เชื่อในสิ่งที่เราพูด พวกเขาอาจไม่ใส่ใจหรือรับฟังคำแนะนำของเรา พวกเขาอาจตั้งข้อสงสัยว่าเรามีวาระซ่อนเร้น หรือมีแรงจูงใจเบื้องหลัง ดังนั้นสิ่งแรกที่เราต้องมุ่งเน้นคือ การสร้างความน่าเชื่อถือผ่านการ พัฒนาความซื่อสัตย์และความสามารถ เพื่อให้ได้มาซึ่งความไวใจโดยใช้พฤติกรรมหลักไม่ กี่อย่าง

พฤติกรรมที่เราจำเป็นต้องเน้นในช่วงเวลาวิกฤต คือพฤติกรรมเดียวกันที่เราต้องให้ความสำคัญ ในช่วงเวลาปกติ พฤติกรรมเหล่านี้ทวีความสำคัญมากขึ้น เพียงเพราะวาระดับของความ ยุ้งยากได้เพิ่มขึ้น เราจำเป็นต้องมีความตั้งใจและแน่วแน่ในการปฏิบัติตามพฤติกรรมเหล่านี้ มีพฤติกรรม 13 แบบ ที่เรามักพบเห็นในทุกวัฒนธรรมที่มีความไวใจและมีส่วนร่วมสูง ขณะที่ มีพฤติกรรมเสแสร้งและอยู่ตรงข้ามกับพฤติกรรมข้างต้นอีก 13 แบบ ที่พบในทุกๆ วัฒนธรรม ที่มีความไม่ปกติ เป็นพิษ และมีความไวใจต่ำ ขาวร้ายคือ เรามักจะถูกโยนลงไปในสภาพ แวดล้อมใหม่ๆ โดยที่ไม่มีเวลาสำหรับการสร้างความไวใจมากนัก

จาก 13 พฤติกรรม มี 4 พฤติกรรมที่ถูกนำไปใช้ประโยชน์อย่างไม่สมมูลในช่วงเวลาวิกฤต ซึ่งผมจะขอระบุถึงในลำดับต่อไปดังนี้

- เผลอใจกับความจริง
- สร้างความโปร่งใส
- พูดตรง
- มอบความไว้วางใจ

เราจะให้พื้นที่มากเป็นพิเศษสำหรับเรื่องการมอบความไว้วางใจ และการนำไปใช้กับรูปแบบการทำงานจากระยะไกล (Remote Work)

สิ่งที่น่าสนใจคือ ในช่วงเวลาแห่งความปั่นป่วน วุ่นวาย ผู้นำมีแนวโน้มที่จะไม่ใช้พฤติกรรมฝั่งตรงข้าม แต่จะหันไปใช้ “พฤติกรรมเสแสร้ง” (Counterfeit Behaviors) แทน ซึ่งผมจะได้ระบุในรายละเอียดต่อไป

เผลอใจกับความจริง

ผู้นำที่ได้รับความไว้วางใจสูงจะไม่หลบหนีปัญหา แม้แต่เรื่องยากๆ การเผลอใจกับความจริงหมายถึงการกล่าวพูดคุยกันในปัญหาหรือสิ่งที่หลายคนทราบแต่ไม่ค่อยมีใครอยากพูดถึง

ฝั่งตรงข้ามของการเผลอใจความจริงคือ การเพิกเฉย การปฏิบัติเสมือนหนึ่งว่าไม่มีอะไรเกิดขึ้น และหวังว่ามันจะหายไปเองตามกาลเวลา พฤติกรรมเสแสร้งคือการทำเหมือนกับว่าเราได้เผลอใจกับความจริง แต่แท้ที่จริงเรากำลังหลีกเลี่ยง เราอาจจะมุ่งเน้นไปในงานที่ยุ่งเหยิงหรือสิ่งที่เป็นประเด็นรองๆ แทนที่จะจัดการกับรากเหง้าของความท้าทายที่อยู่ตรงหน้า เราได้แต่ยื้อปัญหา หลีกเลี่ยงความจริงหรือได้แต่แก้ปัญหาด้วยลมปาก แทนที่จะยอมเผลอใจกับความจริงจริงๆ ที่ได้กลายเป็นเรื่องร้ายๆ และอาจจะแย่ลงไปอีก การยอมรับการมีอยู่ของปัญหาหรือเพียงแค่การยอมเอ่ยถึงมัน มีความแตกต่างอย่างมากจากการไม่หลีกเลี่ยงที่จะจัดการกับปัญหา

วิธีการรับข่าวร้ายในครั้งแรกของเรา มักจะเป็นตัวแปรที่ตัดสินว่าเราจะยอมรับข่าวร้ายต่อไปหรือไม่ ทว่าเราไม่สามารถแก้ปัญหาก็ที่เราไม่เข้าใจได้ เราต้องการข่าวร้าย เราต้องเผลอใจและแก้ปัญหา ไม่ใช่หลบเลี่ยง เมื่อเราได้รับทราบ “เรื่องยากๆ” จากสมาชิกในทีม เพื่อนร่วมงาน หรือผู้เชี่ยวชาญ เราจะไม่ปิดบังข้อมูลเหล่านั้น เราจะไม่หลีกเลี่ยงที่จะจัดการกับมัน การกระทำเช่นนี้จะช่วยสร้างความไว้วางใจและความเชื่อมั่นให้เกิดขึ้น

สร้างความโปร่งใส

ศาสตราจารย์ Amy Edmondson แห่ง Harvard Business School กล่าวว่า “ความโปร่งใสคือหน้าที่และความรับผิดชอบของผู้ผู้นำในยามวิกฤต” เราต้องเปิดกว้าง เชื่อถือได้ และไม่แสสร้งความโปร่งใสมาจากหลักการของแสงที่เข้ามาสาดกระจายความมืดมน ทำให้ผู้คนได้มองเห็นสร้างความสบายและเชื่อมั่น เพราะเรารู้ว่าไม่มีสิ่งใดที่ถูกปกปิดไว้

“ความโปร่งใสคือหน้าที่และความรับผิดชอบของผู้ผู้นำในยามวิกฤต”

-ศาสตราจารย์ Amy Edmondson แห่ง Harvard Business School

ฝั่งตรงข้ามของความโปร่งใสคือการแอบซ่อน ปกปิด รวมถึงการแอบเก็บ การดเว้นข้อมูล เก็บความลับหรือมีวาระซ่อนเร้น ซึ่งก็คือความมืดมิด พฤติกรรมแสสร้งของการสร้างความโปร่งใสคือการเปิดกว้าง....(แค้) ถึงจุดหนึ่ง มันเป็นเพียงภาพลวง...เปิดเผยเพียงบางสิ่งและปิดบังสิ่งอื่นๆ เพราะเกรงว่าการเปิดข้อมูลมากเกินไปจะทำให้ผู้อื่นรู้สึกกลัว มันเกิดขึ้นเมื่อเราแบ่งปันข้อมูลในทางใดทางหนึ่งหรือในระดับใดระดับหนึ่ง ขณะที่ยังพยายามที่จะควบคุมแรงสนองตอบจากบุคคลอื่น แต่การทำเช่นนี้จะก่อให้เกิดความเสียหายมากกว่า

หากเราพยายามปกปิดข่าวร้าย เราจะสูญเสียความน่าเชื่อถือและความไว้วางใจจากผู้รับสาร คนรอบข้างและจากคนของเราเอง เพราะพวกเขาน่าจะค้นพบความจริงได้ในที่สุด หนทางที่ดีที่สุดในการจัดการกับเรื่องนี้คือการไม่พยายามปิดบังข้อมูลที่เรามีตั้งแต่แรก เมื่อเราได้ทราบเรื่องอะไร เราก็แบ่งปันสิ่งที่เรารู้ เมื่อเราไม่ทราบอะไร เราก็บอกว่าเราไม่ทราบ และบอกว่าเรากำลังทำอะไรบ้างเพื่อเรียนรู้สิ่งเหล่านี้ หรือเรากำลังพยายามรับมือกับมันอย่างไร ถ้าเรารู้เรื่องใดที่เราไม่สามารถแบ่งปัน หรือพบว่ามันเป็นเรื่องที่ไม่เหมาะสมหรือปราศจากความรับผิดชอบที่จะแบ่งปันออกไป เราจะบอกคนอื่นว่า เราไม่สามารถบอกเรื่องนี้ได้เพราะอะไร เรามีความโปร่งใสว่าทำไมเราถึงไม่สามารถมีความโปร่งใส เราทำเป็นตัวอย่างด้านความโปร่งใส เรบอกความจริงในทางที่คนอื่นๆ สามารถพิสูจน์ได้ด้วยตัวของเขาเอง

พูดจริง

ในปัจจุบันนี้ มีความจำเป็นมากยิ่งขึ้นกว่าเดิมที่เราจะต้องบอกความจริง แม้ว่าจะเป็นความจริงที่ยากลำบาก เราต้องไม่บิดเบือนความจริง

ฝั่งตรงข้ามของการพูดตรงคือการโกหก หลอกลวง แต่สิ่งที่ผมอยากเน้นคือความแตกต่างระหว่างการพูดตรงกับพฤติกรรมเสแสร้งนั่นคือ การปลิ้นปล้อน จัดฉาก เสแสร้ง หรือ หลอกลวง ในช่วงเวลาอย่างในปัจจุบัน มันเป็นเรื่องที่เข้าใจได้ที่เราจะคิดว่า “ฉันไม่อยากจะสร้างความตื่นตระหนกให้คนอื่น” แล้วมีแนวโน้มที่จะปรุงแต่งเรื่องราวให้เบาบาง เราอาจจะรู้สึกกว่าเราจะสร้างความตื่นตกใจให้ลดน้อยลง เมื่อเราพยายามลดทอนน้ำหนักของสิ่งที่เกิดขึ้น แต่หากเราทำเช่นนั้น ต่อไปในทุกครั้งที่เราพูดอะไรออกมา คนอื่นๆ ก็อาจจะสงสัยว่าเรากำลังลดทอนเรื่องราวให้เบาบางเช่นเคย? เราพูดความจริงหรือไม่? เราจะสามารถเชื่อได้ไหม?

ในขณะเดียวกัน บางคนอาจจะสุดโต่งไปอีกข้างหนึ่ง เราจะไม่พยายามเป็นพวกกระต่ายตื่นตูมที่ขบवादภาพสถานการณ์เลวร้ายสุดๆ ซึ่งอาจก่อให้เกิดการติดต่อทางอารมณ์ที่ทำให้ผู้คนพากันจิตตกกันไปมากมาย แต่ขณะเดียวกันเราก็ไม่ต้องการที่จะหมุนไปอีกข้างหนึ่ง ในการที่จะบอกว่าทุกสิ่งทุกอย่างเป็นไปด้วยดี ไม่มีปัญหา และไม่มีอะไรเปลี่ยนแปลง ในขณะที่ทุกคนมองไปรอบๆ แล้วก็เห็นว่าทุกสิ่งทุกอย่างกำลังเปลี่ยนแปลงไปต่อหน้าต่อตาของพวกเขา เราจำเป็นต้องมองหาจุดที่เหมาะสม

จงสร้างชื่อเสียงในการเป็นผู้ที่มีความชัดเจนและตรงไปตรงมากับข่าวร้าย ผู้คนอาจจะไม่ชอบสิ่งที่เขาได้ยินเสมอไป แต่พวกเขาจะเรียนรู้ว่าพวกเขาสามารถไว้วางใจได้กับสิ่งที่ได้ยิน จากนั้นความสามารถของเราในการสื่อสาร เชื่อมโยง และสร้างความเชื่อมั่นกับบุคคลอื่น จะมีเพิ่มขึ้น หนึ่งในวิธีที่ทรงพลังมากที่สุดในการพูดตรง คือการเริ่มการประชุม การสนทนา และการสื่อสารต่างๆ ด้วยการประกาศวัตถุประสงค์ของเรา ในการแบ่งปันข้อมูล ข่าวสาร หรือทิศทางต่างๆ เราไม่ควรที่จะบอกคำว่า “อะไร” แต่ควรที่จะบอกด้วยว่า “ทำไม” เราจึงสื่อสารสิ่งนั้นให้กับทีมงานของเรา

การมอบความไว้วางใจ

ในช่วงเวลาวิกฤตและดิรัจฉาน แม้แต่ผู้นำที่ได้รับความไว้วางใจสูงยังอาจมีแนวโน้มที่จะก้าวถอยหลังกลับมาสู่สไตร์การนำแบบ “ควบคุมและสั่งการ”

ลองนึกถึงคนที่ได้ย้ายไปประเทศอื่นที่สามารถพูดภาษาท้องถิ่นได้อย่างคล่องแคล่วมาเป็นเวลาหลายปี เมื่อเขาผลอเดินไปสะดุดอะไรเข้า เขาก็จะไม่สบถออกมาเป็นภาษาท้องถิ่น แต่จะผลอออกมาเป็นภาษาจากประเทศบ้านเกิดของเขา การมอบความไว้วางใจเปรียบเสมือนการได้ทักษะภาษาใหม่ ซึ่งอาจจะไม่ได้กลายเป็นธรรมชาติหรือสัญชาตญาณของเราได้เสมอไป โดยเฉพาะอย่างยิ่งในขณะที่เราอยู่ภายใต้แรงกดดัน

ในช่วงเวลาวิกฤตหรือดิรรับขัน เราจะมีแนวโน้มที่จะกลับไปสู่สิ่งที่เรารู้ สิ่งที่เราเคยได้รับการฝึกฝนมา จัดเตรียมมา หรืออาจจะเป็นสิ่งที่เรามีความเก่งหรือชำนาญ ซึ่งสำหรับหลายๆ คนแล้ว นั่นคือการกลับไปสู่การ “ควบคุมสั่งการ” แทนที่จะเป็นการสร้าง “ความไว้วางใจและแรงบันดาลใจ”

บ่อยครั้งที่สาเหตุมาจากความกลัว..กลัวในสิ่งที่ไม่รู้ กลัวว่ามันอาจจะมื่อะไรผิดพลาด กลัวว่าคนอื่นๆ อาจไม่พร้อม ไม่มีความสามารถ ไม่มีแรงจูงใจ หรือจะไม่สามารถทำได้

เมื่อเรานำคนในลักษณะที่แสดงให้เห็นถึงความไม่ไว้วางใจที่เรามีต่อพวกเขา มันจะไม่ช่วยสร้างแรงบันดาลใจให้เกิดประสิทธิภาพการทำงานใดๆ ที่เราต้องการจากพวกเขา แต่ผลจะเป็นในทางตรงข้าม กล่าวคือมันจะไม่ใช่แค่เราที่ได้แสดงให้เห็นว่า เราไม่เชื่อว่าพวกเขาจะสามารถทำในสิ่งที่ท้าทายได้ แต่เรายังปิดโอกาสที่พวกเขาจะได้ลองพยายามทำเสียก่อน ความไม่ไว้วางใจของเราเป็นสิ่งที่สะท้อนกลับมาหาเราเองได้ หนึ่งในเหตุผลหลักที่พนักงานในหลายๆ องค์กร ไม่ไว้วางใจผู้จัดการของพวกเขา มาจากการที่ผู้จัดการไม่ได้ไว้วางใจพวกเขาก่อน โชคดีที่การสะท้อนกลับนี้เป็นได้ทั้งสองทาง ความไว้วางใจนำมาซึ่งความไว้วางใจ ผู้คนสนองตอบต่อความท้าทาย พวกเขาผลิตผลงานได้ดีขึ้น ความไว้วางปลดปล่อยสิ่งที่ดีที่สุดของผู้คน ที่จริงแล้ว ผมอยากบอกว่าการได้รับความไว้วางใจนั้นเป็นรูปแบบของแรงจูงใจขั้นสูงสุดสำหรับมนุษย์

หลักของประสาทวิทยาศาสตร์ (Neuroscience) ยืนยันว่า วัฒนธรรมแห่งความไว้วางใจสูงนั้น จะปล้งงานมากกว่า มีส่วนร่วมผูกพันกันมากกว่า มีความเครียดน้อยกว่า และมีโอกาสอยู่ในสภาวะ “หมดไฟ” น้อยกว่า ผลงานศึกษา วิจัยที่ใช้เวลากว่า 10 ปี ของ Paul J. Zak ซึ่งได้รับการตีพิมพ์ใน Harvard Business Review แสดงให้เห็นถึงข้อมูลเปรียบเทียบระหว่างพนักงานที่ทำงานในองค์กรที่มีความไว้วางใจสูงกับพนักงานในองค์กรที่มีความไว้วางใจต่ำดังนี้

- มีความเครียดน้อยกว่า 74%
- มีพลังในการทำงานมากกว่า 106%
- มีผลิตภาพในการทำงานสูงกว่า 50%
- มีวินลาป่วยน้อยกว่า 13%
- มีส่วนร่วมผูกพันมากกว่า 76%
- อยู่ในสภาวะ “หมดไฟ” น้อยกว่า 40%
- มีความรู้สึถึงความสำเร็จมากกว่า 41%

“คนยังมีความไว้วางใจในผู้นำและบริษัทของเขามากเท่าไร ก็จะยังมีความกลัวน้อยลงเท่านั้น”

คนยังมีความไว้วางใจในผู้นำและบริษัทของเขามากเท่าไร ก็จะยังมีความกลัวน้อยลงเท่านั้น ความไว้วางใจในคำจำกัดความของผมคือความเชื่อมั่น ในหลายๆ ทางความเชื่อมั่นนั้นขึ้นอยู่กับ ฝั่งตรงข้ามกับความกลัว

เราต้องทั้งพูดและแสดงให้เห็นว่าเรามีความไว้วางใจในคนของเรา จุดแข็งของพฤติกรรมนี้คือมัน เป็นสิ่งที่สะท้อนกลับได้ ความไม่ไว้วางใจเป็นเสมือนโรคติดต่อ และความไว้วางใจก็เช่นกัน การที่เราให้ความไว้วางใจต่อคนของเรา มันสามารถเป็นเสมือนเกลียวหมุนที่ช่วยหมุนปั่นความ ไว้วางใจและความเชื่อมั่นเพิ่มมากขึ้น และสร้างแรงบันดาลใจให้กับทุกคน

ดังนั้นจงให้ความไว้วางใจแก่คนของคุณ ถ้ามีใครบอกว่าเขาป่วย ก็จงเชื่อเขา (ผมเพิ่งอ่านเรื่อง เกี่ยวกับท้องครกแห่งหนึ่งที่กำหนดให้พนักงานต้องมีใบรับรองแพทย์ ถ้าต้องการลาป่วยในช่วง ที่มีโรคระบาดครั้งใหญ่ ซึ่งบ่งบอกถึงการขาดความไว้วางใจ!) การให้ความไว้วางใจแก่ทีมงาน ของคุณ ไม่เพียงแต่จะทำให้พวกเขาทำงานได้ดีขึ้น แต่ความไว้วางใจนั้นจะสะท้อนกลับมาที่ ตัวคุณเอง

การทำตัวเป็นแบบอย่างด้วย พฤติกรรมสามประการแรก—เผชิญหน้ากับความจริง สร้างความ โปร่งใส และพูดตรง—เป็นการแสดงการมอบความไว้วางใจให้กับผู้อื่น เนื่องจากมันแสดงให้เห็นว่าคุณมีความเชื่อว่าจะสามารถจัดการกับความจริงที่กำลังเกิดขึ้นได้ ในทางกลับกันหากคุณ ทำตัวเป็นแบบอย่าง โดยใช้พฤติกรรมแสวงสร้างของสามพฤติกรรมนี้ มันจะแสดงให้เห็นว่าคุณ ไม่ได้ไว้วางใจว่าคนอื่นจะสามารถจัดการกับสิ่งที่เกิดขึ้นได้จริงๆ ดังนั้น ขอย้ำอีกครั้งว่า จงไว้วางใจคนของคุณ

การให้ความไว้วางใจแก่ทีมงานของคุณ ไม่เพียงแต่จะทำให้พวกเขา ทำงานได้ดีขึ้น แต่ความไว้วางใจนั้นจะสะท้อนกลับมาที่ตัวคุณเอง

ปัจจุบันองค์กรแทบจะทุกแห่งกำลังเผชิญหน้ากับสิ่งนี้ ภายใต้บริบทของการสื่อสารผ่านทางไกล หลายองค์กรไม่อนุญาตให้พนักงานบางส่วนหรือทั้งหมดสามารถทำงานผ่านทางไกลได้ และ บ่อยครั้งผู้นำองค์กรให้เหตุผลสนับสนุนในเรื่องนี้ว่า “เราต้องอยู่ด้วยกัน เพื่อจะได้ร่วมมือกัน” นั่นก็อาจเป็นเรื่องจริง แต่ในบางสถานการณ์นั้น แท้จริงแล้วกรอบความคิดหลักของผู้นำคือ “เราต้องอยู่ด้วยกัน เพื่อที่ฉันจะได้สามารถเฝ้าดูทุกคนได้ (เพราะ) ถ้าพวกเขาอยู่กันเองที่บ้าน พวกเขาอาจจะอู้งาน” การทำงานผ่านทางไกลเกี่ยวข้องกับความไว้วางใจในหลายมิติ แม้ว่าผู้นำ บางคนอาจจะไม่เคยยอมรับมัน

หากเราอนุญาตให้มีการทำงานผ่านทางไกล ด้วยกฎระเบียบที่มากเกินไป เท่ากับเรากำลังยอมให้ความกลัวมาเอาชนะความไว้วางใจ และผู้คนจะสามารถรู้สึกได้ ผลที่ได้รับคือ เราจะทำให้ประสิทธิภาพของการทำงานลดลงอย่างมาก ส่งสัญญาณผิดๆ และจะเสียโอกาสครั้งใหญ่ในการส่งมอบ (และได้รับ) ความไว้วางใจ

ฝั่งตรงข้ามของการส่งมอบความไว้วางใจภายใต้บริบทนี้คือ การบอกว่า “ฉันไม่ไว้วางใจเธอเลย และฉันกำลังจะบอกเธอว่าฉันไม่ไว้วางใจเธอเลย” พฤติกรรมเสแสร้งของการมอบความไว้วางใจในกรณีนี้คือการบอกว่า เรากำลังจะไว้วางใจให้คนของเราให้สามารถทำงานผ่านทางไกล แล้วก็กักเอากฎ ข้อบังคับ นโยบาย ขึ้นตอนมาให้พวกเขาแบกรับ ปากของเราอาจพูดว่าเราไว้วางใจ แต่ในขณะที่เรายังใช้วิธีการบริหารงานแบบ “Micromanage” ผ่านระบบต่างๆ การกระทำของเรานั้นบ่งบอกอย่างชัดเจนว่าฉันไม่ใช่ เรากำหนดกะเกณฑ์ วิธีการ กระบวนการ และขั้นตอนต่างๆ ซึ่งโดยพื้นฐานแล้วเรากำลังสื่อสารว่า “ฉันไม่ไว้วางใจเธอ... ฉันเพียงแค่ไม่มีทางเลือกอื่นในตอนนี้”

ผู้นำมีความคุ้นชินกับการควบคุม พวกเขามักจะกลัวว่าผู้คนอาจจะฉวยโอกาสจากการทำงานผ่านทางไกล ความจริงคือว่า อาจจะมีคนส่วนน้อยที่เป็นเช่นนั้น แต่เราไม่ควรปล่อยให้คนเพียง 5% ที่เราไม่สามารถไว้วางใจได้ มากำหนดคนอีก 95% ที่เราไว้วางใจได้ ทั้งผู้นำและสมาชิกในทีมงานล้วนต้องการให้งานลุล่วงและประสบความสำเร็จ หากเรากำหนดความคาดหวังที่ชัดเจน ตกลงกันในเรื่องของกระบวนการเพื่อสนับสนุนความรับผิดชอบและจิตสำนึกในภาระหน้าที่ (Accountability) และจัดทำเป็นข้อตกลงร่วมกัน เราจะสามารถมอบหมายความไว้วางใจได้ จึงทำให้แน่ใจได้ว่า ทุกคนมีความเข้าใจที่ชัดเจนกับความคาดหวังที่เราต้องการจะทำให้สำเร็จ:

- อะไรคือผลลัพธ์ที่เราต้องการ?
- มีแนวทางปฏิบัติอะไรใหม่ที่เราจำเป็นต้องทราบ? (แนวทางปฏิบัติอาจจะเป็นสิ่งที่ใกล้เคียงกับกฎ ระเบียบมากที่สุด แต่แนวทางปฏิบัติควรเป็นอะไรที่กว้างกว่า เมื่อใดก็ตามที่ผู้นำเริ่มชี้แนะวิธีการ พวกเขาจะต้องเป็นผู้รับผิดชอบต่อผลลัพธ์ แต่เราต้องให้ทีมงานเป็นผู้รับผิดชอบกับผลลัพธ์นั้น)
- อะไรคือทรัพยากรที่เราต้องใช้?

จากนั้นจึงปรับความรับผิดชอบไปที่สมาชิกในทีม พวกเขาจะรายงานกลับมาว่าพวกเขาได้มีการทำผิดข้อตกลงอย่างไรบ้าง

ผู้นำจะยังคงมีความสามารถในการควบคุม แต่มันจะเป็นการควบคุมตนเอง ที่มาจากสมาชิกในทีม ไม่ใช่การบริหารงานแบบ Micromanage ที่มาจากหัวหน้าที่คอยบินฉวัดเฉวียน ซึ่งเป็นความแตกต่างที่สามารถมองเห็นและรู้สึกได้ ที่จริงแล้วในวัฒนธรรมแห่งความไว้วางใจสูงนั้น มีการควบคุมมากกว่าวัฒนธรรมที่เน้นกฎเกณฑ์เสียอีก และในความเป็นจริงนั้นคุณไม่สามารถมีกฎระเบียบมากพอสำหรับ “บริหารจัดการ” คนที่คุณไม่ไว้วางใจได้ ดังนั้นจงเรียนรู้เพื่อไว้วางใจพวกเขา

“ความน่าเชื่อถือ” ควรเป็นความสำคัญลำดับแรกของผู้นำ

โน้ตสำคัญ: พฤติกรรมสี่ประการนี้จะให้หนทางที่ชัดเจนแก่คุณในช่วงหลายเดือนข้างหน้า แต่ถ้าเราปฏิบัติพฤติกรรมเหล่านี้ โดยปราศจากพื้นฐานของความน่าเชื่อถือส่วนบุคคลที่มีอยู่ในตัวเรา พฤติกรรมเหล่านี้จะกลายเป็นเสมือนความพยายามควบคุม หรือเป็นแค่เทคนิค ซึ่งจะส่งผลกลับมา ลองคิดถึงคำว่า “ผู้มีความน่าเชื่อถือ” ความเชื่อถือคือความไว้วางใจ ดังนั้นผู้มีความน่าเชื่อถือคือผู้ที่ได้รับความไว้วางใจจากคุณในวันนี้ ด้วยเจตนาที่จะหลอกลวงหรือทำร้ายคุณในวันหน้า พวกเขาใช้พฤติกรรมนี้เพื่อสร้างความไว้วางใจ แต่ที่จริงแล้วเขาไม่ได้มีความน่าเชื่อถือ ไม่มีบูรณภาพ (Integrity) นอกจากเจตนาเพื่อประโยชน์ตัวเอง

พฤติกรรมที่ปราศจากรากฐานแห่งความน่าเชื่อถือจะไม่ประสบความสำเร็จในที่สุด และกลับจะเป็นผลเสีย และสามารถทำให้ปัญหามานพลายมากขึ้นไปอีก

พฤติกรรมเหล่านี้จะช่วยเพิ่มความไว้วางใจ เมื่ออยู่บนพื้นฐานของความน่าเชื่อถือ ผมให้คำจำกัดความของความน่าเชื่อถือว่าเป็น “คาแรกเตอร์และความสามารถ”

- คาแรกเตอร์ คือบูรณภาพและเจตนารมณ์ของเรา บูรณภาพเป็นมากกว่าความซื่อสัตย์ มันคือความสอดคล้องกันทั้งจากภายในและภายนอก ความไม่ขัดแย้งกันระหว่างการกระทำกับค่านิยมของเรา ขณะที่เจตนารมณ์คือแรงจูงใจและวาระที่เรามีความไว้วางใจออกมา เติบโต เมื่อแรงผลักดันของเราอยู่บนพื้นฐานของความสนใจเอาใจใส่ และเมื่อวาระของเรามีความตรงไปตรงมา และยืนอยู่บนพื้นฐานของประโยชน์ร่วมกัน โดยเนื้อแท้แล้วมันคือ “ใช่ ฉันสนใจในชัยชนะของฉัน แต่ฉันก็สนใจในชัยชนะของเธอเท่าๆ กับชัยชนะของฉันเอง และฉันสนใจ ห่วงใยเธอ”
- ความสามารถ (Competence) มาจากสมรรถนะ (Capability) และผลงานของเรา สมรรถนะของเรานั้นยังไม่ล้ำสมัยและยังเหมาะกับปัจจุบันหรือไม่? ในช่วงวิกฤตการณ์ของโรคระบาดครั้งใหญ่ที่เรากำลังเผชิญอยู่ในขณะนี้ เราจำเป็นต้องหิบบ่มความแข็งแกร่งจากผู้เชี่ยวชาญด้านสาธารณสุข เนื่องจากผู้นำส่วนใหญ่ไม่ได้มีขีดความสามารถในด้านนี้ เราไม่อาจทำตัวเหมือนกับว่าเรารู้ในสิ่งที่เราไม่รู้ได้ เราไม่อาจเสแสร้งเป็นผู้เชี่ยวชาญในสิ่งที่เราไม่มีคามเชี่ยวชาญ เราจำเป็นต้องนำความแข็งแกร่งเข้ามาเพื่อรักษาขีดความสามารถและเพื่อความอยู่รอดของเรา

นอกจากนี้ความสามารถยังมาจากผลงานหรือประสิทธิภาพในการทำงานของเรา ผลงานของเราที่ผ่านมามีความสามารถทำให้คนอื่นมั่นใจได้หรือไม่ว่าเราจะสามารถส่งมอบผลงานได้ หรือว่าเราจะทำในสิ่งที่เรากล่าวว่าจะทำหรือไม่? เราทำตัวในแบบอย่างที่เราต้องการจะให้คนอื่นเป็นด้วยหรือไม่?

ก่อนที่จะปฏิบัติตามพฤติกรรมแห่งความไว้วางใจสูงอันไหนก็ตาม หน้าต่าอย่างหนึ่งของผู้นำคือการมองไปที่กระจกและประเมินความน่าเชื่อถือของตนเองก่อน จากนั้นด้วยความน่าเชื่อถือที่มีอยู่นี้ พฤติกรรมเหล่านี้จะเป็นตัวเร่งและแถมที่สำคัญอย่างยิ่งยวด ในการช่วยสร้างความไว้วางใจในห้วงเวลาแห่งความพลิกผัน เปลี่ยนแปลง

สิ่งหนึ่งที่เปลี่ยนทุกสิ่ง

โดยแทบจะไม่มีข้อยกเว้น ความไว้วางใจมีแนวโน้มที่จะลดลงในช่วงแห่งการเปลี่ยนแปลง การเปลี่ยนผ่าน หรือวิกฤต—หากเราไม่มีความตั้งใจที่จะพัฒนามันให้เติบโต ซึ่งผู้นำส่วนใหญ่มักจะไม่มี ความมุ่งมั่นเช่นนั้น เนื่องจากพวกเขามัวแต่ยุ่งอยู่กับการตอบโต้และสนองตอบต่อความฉุกเฉิน เร่งด่วนที่กำลังเกิดขึ้น

แต่ถ้าเรามีความตั้งใจในการสร้างความไว้วางใจด้วยการปรับพฤติกรรมของเรา เราจะสามารถเพิ่มความไว้วางใจในช่วงวิกฤตได้จริงๆ การเผชิญหน้ากับความจริง สร้างความโปร่งใส พูดตรง และมอบความไว้วางใจอย่างชาญฉลาด (Smart Trust) ที่มาจากพื้นฐานของความน่าเชื่อถือส่วนบุคคลนั้น ไม่ใช่เรื่องง่าย แต่ก็ไม่ใช่เรื่องที่เป็นไปไม่ได้

เราสามารถสื่อสาร ร่วมมือ สร้างนวัตกรรม และจัดการกับความท้าทายที่เผชิญ เราสามารถมีความปราดเปรียว ว่องไว ยืดหยุ่น ปรับตัว สอนองตอบ และสร้างสรรค์ เราสามารถเอาชนะความท้าทายเหล่านี้ และก้าวผ่านออกมาด้วยความแข็งแกร่งมากกว่าเดิม เพียงแค่เรามีความไว้วางใจซึ่งกันและกันก่อน

