

คุณลักษณะความน่าเชื่อถือ (ETHOS) ของผู้นำในการสื่อสารผลป้อนกลับ (Feedback) อย่างมีประสิทธิภาพในบริบทองค์กร

Leadership Credible Communication characteristics (ETHOS) in Delivering Effective Feedback in Organizational Contexts

Received: June 14, 2025

Revised: November 03, 2025

Accepted: November 11, 2025

อลิษา ธรรมจักร¹

Alisa Thammachak

บทคัดย่อ

บทความวิชาการเชิงทฤษฎีนี้ มุ่งศึกษาคุณลักษณะที่มีผลต่อความน่าเชื่อถือของผู้นำในกระบวนการสื่อสารผลป้อนกลับซึ่งเป็นเครื่องมือสำคัญในการพัฒนาบุคลากร และสร้างการยอมรับในผลการประเมินภายในองค์กร โดยใช้กรอบแนวคิดหลักการสร้างความน่าเชื่อถือของอริสโตเติลซึ่งประกอบด้วยองค์ประกอบหลักสามประการ ได้แก่ ความรู้ความเชี่ยวชาญ ความปรารถนาดี และอุปนิสัยที่ดีซึ่งเชื่อมโยงกับกระบวนการสื่อสารดังกล่าวอย่างมีประสิทธิภาพ

ผลการศึกษาพบว่า ผู้นำที่มีคุณสมบัติในแต่ละองค์ประกอบตามหลักการสร้างความน่าเชื่อถือจะส่งผลให้การสื่อสารมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นและทำให้พนักงานรู้สึกได้รับการสนับสนุนและเข้าใจในสิ่งที่ต้องพัฒนาอย่างชัดเจน ส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานและการพัฒนาของบุคลากร ผลการศึกษานี้จึงให้แนวทางแก่ผู้นำและองค์กรในการพัฒนาทักษะการสื่อสารเชิงสร้างสรรค์ เพื่อเสริมสร้างความไว้วางใจและประสิทธิภาพการทำงานอย่างยั่งยืน

คำสำคัญ: การสื่อสารสำหรับผู้นำ ความน่าเชื่อถือของผู้นำ การสื่อสารผลป้อนกลับอย่างมีประสิทธิภาพ การสื่อสารในองค์กร

ABSTRACT

In this conceptual article, the researcher studies the characteristics affecting leaders' credibility (ETHOS) in the feedback communication process, a crucial tool in personnel development and an acceptance of the assessment results within an organization. The researcher employed Aristotle's ETHOS framework consisting of the three major components of good knowledge, goodwill, and a good moral character which connected with the communication process in an efficient manner.

Findings showed that leaders with qualifications in each component based on the principle of fostering credibility would result in having an increased efficient communication. Employees would feel being supported and in addition would understand what is needed to be developed

¹ สถาบันการศึกษานานาชาติ มหาวิทยาลัยรามคำแหง; Institute of International Study, Ramkhamhaeng University;
Email: alisa.tmc@gmail.com

explicitly. This would result in work efficiency and personnel development. This study's results provide guidelines for leaders and organizations in the development of creative communication skills to enhance trust and sustainable performance efficiency.

Keywords: Communication for Leaders, Leader Credibility, Communication Credibility, Efficient Feedback Communication, Organizational Communication

บทนำ

ในบริบทองค์กร 'ผู้นำ (Leaders)' มีหน้าที่สำคัญหลายประการที่ส่งผลต่อทิศทางการดำเนินการและความสำเร็จขององค์กรทั้งทางตรงและทางอ้อม ตลอดจนทั้งบทบาทด้านวิสัยทัศน์ การบริหารจัดการ และการพัฒนาบุคลากร ในทุก ๆ บทบาทของผู้นำล้วนต้องการทักษะการเป็น 'ผู้สื่อสารที่มีประสิทธิภาพ' โดยเฉพาะอย่างยิ่ง เมื่อต้องมีการติดต่อสื่อสารอย่างใกล้ชิดกับ 'พนักงาน (Employees)' ซึ่งเป็นทรัพยากรสำคัญที่จะขับเคลื่อนการดำเนินงานขององค์กร เพราะหากผู้นำมีวิสัยทัศน์ที่ดี มีวิธีการทำงานที่มีคุณค่า แต่ขาดการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ ก็อาจจะไม่สามารถถ่ายทอดให้พนักงานเข้าใจและยอมรับได้ ส่งผลให้ภารกิจหรือเป้าหมายขององค์กรยากที่จะประสบความสำเร็จ (Center for Creative Leadership, 2024) ดังนั้น ความสามารถในการสื่อสาร (Communication Competence) จึงเป็นรากฐานที่สำคัญของความเป็นผู้นำ การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพจากผู้นำมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ ที่จะนำองค์กรสู่ความสำเร็จอย่างยั่งยืน (Musheke & Phiri, 2021) ทั้งยังสร้างความเชื่อมั่น แรงบันดาลใจ การประสานงาน ความไว้วางใจ ความเข้าใจอันดี และสนับสนุนสภาพแวดล้อมการทำงานที่มีคุณภาพ

กระบวนการการสื่อสารผลป้อนกลับ (Feedback) ที่มีประสิทธิภาพ เป็นหนึ่งในกุญแจสำคัญในการพัฒนาความสามารถของพนักงานและเพิ่มประสิทธิภาพขององค์กรโดยรวม (London and Smither, 1999) ซึ่งจำเป็นต้องอาศัยการสื่อสารที่มีคุณภาพระหว่างกัน ผลป้อนกลับจะทำหน้าที่เสมือน "กระจกเงา" สะท้อนผลงานและการปฏิบัติงานของพนักงานจะช่วยให้พนักงานได้เห็นตัวเองมากขึ้น ไม่ว่าจะเป็นเรื่องที่ดีปฏิบัติต่อเนื่องหรือในประเด็นที่ต้องพัฒนาปรับปรุง และหากผู้นำหรือผู้บริหารมีทักษะการสื่อสารที่ดีในการให้ผลป้อนกลับจะทำให้พนักงานมีศักยภาพเพิ่มขึ้นและส่งเสริมการเรียนรู้ภายในองค์กรอย่างต่อเนื่อง และสำหรับพนักงานเอง เมื่อได้รับคำแนะนำที่ชัดเจนและเหมาะสม ก็จะทำให้พนักงานรู้สึกมั่นใจในผลงานของตนและสามารถปรับปรุงผลการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ (Hattie & Timperley, 2007) ดังนั้น การสื่อสารผลป้อนกลับ จึงเป็นหัวใจหลักในการสร้างองค์กรให้เรียนรู้ พัฒนา และเติบโตร่วมกันได้

จากการศึกษาของ Hattie and Timperley (2007) ชี้ให้เห็นว่า ผลป้อนกลับที่ดีประกอบด้วยสามปัจจัยหลัก อันได้แก่ 1) การสื่อสารสิ่งที่พนักงานทำได้ดี 2) การให้คำแนะนำที่มีประสิทธิภาพ และ 3) การชี้แนะพนักงานถึงวิธีการปรับปรุงแก้ไขในอนาคต ผ่านการสื่อสารที่ชัดเจน ตรงประเด็น เลือกใช้ถ้อยคำที่เหมาะสม และมีพื้นฐานจากข้อเท็จจริง เพื่อให้พนักงานเข้าใจแต่ละประเด็นอย่างชัดเจน ตลอดจนการให้ผลป้อนกลับที่มีคุณภาพยังต้องพิจารณาถึงเวลาและบริบท เช่น การพูดคุยกันอย่างเป็นส่วนตัวเพื่อเคารพความเป็นส่วนตัวของพนักงาน และการใช้ภาษาที่สร้างความรู้สึกที่ดี แทนการตำหนิอย่างรุนแรง โดยมีวัตถุประสงค์มุ่งไปที่ "การพัฒนา" ไม่ใช่ "การวิจารณ์" จะช่วยให้พนักงานยอมรับคำแนะนำนั้น ๆ และนำไปสู่การพัฒนาในทิศทางที่ดี โดยสรุปแล้ว การให้ผลป้อนกลับไม่ใช่เป็นเพียงเครื่องมือในการประเมินผล

เท่านั้น แต่เป็นกลไกสำคัญในการพัฒนา ปรับปรุง และเสริมสร้างคุณภาพการทำงานอย่างต่อเนื่อง ดังนั้น การให้ผลป้อนกลับอย่างมีประสิทธิภาพคือทักษะการสื่อสารที่ผู้นำควรเรียนรู้และฝึกฝน

การพัฒนาองค์ความรู้ความเป็นมืออาชีพ ประสิทธิภาพของการให้ผลป้อนกลับ นอกจากจะขึ้นอยู่กับเนื้อหาที่สื่อสารแล้ว ยังต้องอาศัย “ความน่าเชื่อถือ” ของผู้พูดหรือผู้นำด้วย จากบทสัมภาษณ์ ศุภจี สุธรรมพันธุ์ ประธานเจ้าหน้าที่บริหารกลุ่มบริษัท ดุสิตธานี จำกัด (มหาชน) กล่าวว่า “ผู้นำที่ดีต้องสื่อสารเป็น และการสื่อสารที่มีพลังคือการพูดอย่างชัดเจน กระชับ และสอดคล้องกับการกระทำของตนเอง” (Narisara Suepaisal, 2021) สะท้อนให้เห็นอย่างชัดเจนว่าความน่าเชื่อถือของผู้นำ เกิดจากการสื่อสารที่จริงใจ จึงกล่าวได้ว่า การให้คำแนะนำที่จะสร้างพลังบวกได้ ต้องมีรากฐานมาจากความน่าเชื่อถือของผู้นำ เป็นแบบอย่างที่ดี และต้องสื่อสารเป็น เมื่อผู้นำสามารถสื่อสารได้อย่างน่าเชื่อถือแล้ว พนักงานจะยอมรับฟัง และเกิดแรงจูงใจในการพัฒนาตนเองมากขึ้น สอดคล้องกับแนวคิดของอริสโตเติล (Aristotle) เกี่ยวกับ “คุณลักษณะความน่าเชื่อถือ (ETHOS)” เป็นหนึ่งในสามองค์ประกอบหลักของหลักการโน้มน้าวใจ ตามแนวคิดของอริสโตเติล (Aristotle's Persuasive Appeals) (Pilun-O-Wat, 2007) ประกอบด้วย ความน่าเชื่อถือของผู้พูด (ETHOS), ความสามารถของผู้พูดในการสร้างอารมณ์ร่วมกับผู้ฟัง (PATHOS) และการใช้ตรรกะเหตุผลในเนื้อหา (LOGOS) ในบริบทขององค์กร คุณลักษณะความน่าเชื่อถือ (ETHOS – ต่อไปจะใช้ “คุณลักษณะความน่าเชื่อถือของผู้นำ”) ในฐานะผู้ให้ผลป้อนกลับ มีผลโดยตรงต่อการยอมรับของพนักงาน และแนวโน้มที่พนักงานจะนำผลป้อนกลับไปปรับใช้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น และแน่นอนว่าการให้ผลป้อนกลับเป็นสถานการณ์ที่ละเอียดอ่อน โดยเฉพาะในบริบทสังคมไทย หากไม่มีการวางแผนเรื่องเวลา สถานที่ หรือผู้ที่เกี่ยวข้องที่เหมาะสม การให้ผลป้อนกลับอาจนำไปสู่ความเข้าใจผิด สร้างบรรยากาศที่ตึงเครียด หรือทำให้เกิดความไม่ไว้วางใจได้ จึงอาจมีผลกระทบต่อการพัฒนาของบุคลากรและความสำเร็จขององค์กร

แนวความคิดเกี่ยวกับคุณลักษณะความน่าเชื่อถือ (ETHOS) ของผู้นำนี้ได้รับการสนับสนุนจากการศึกษาของ Tuckey et al. (2002) ที่เสนอว่า ผู้ให้ผลที่น่าเชื่อถือจะมีอิทธิพลต่อทัศนคติของผู้รับและมีแนวโน้มช่วยให้การนำผลป้อนกลับไปใช้ในทางบวกเพิ่มขึ้น โดยเฉพาะเมื่อผู้ให้ผลป้อนกลับมีคุณธรรมจริยธรรมที่ดี มีความรู้ที่เป็นเลิศในด้านนั้น ๆ จะช่วยเพิ่มโอกาสที่พนักงานจะยอมรับและนำผลป้อนกลับไปใช้ในการปรับปรุงการทำงาน ตลอดจนการศึกษานี้ในบริบทของประเทศไทยโดย ชลิดา ชาญวิจิตร และ ธีระวัฒน์ จันทิก (2561) แสดงให้เห็นผลลัพธ์ในลักษณะเดียวกัน โดยพบว่า การให้ผลป้อนกลับที่ประกอบด้วยข้อมูลที่ถูกต้อง มีความรู้ที่ลึกซึ้ง และแสดงออกถึงความจริงใจ สามารถช่วยส่งเสริมความสามารถในการทำงานของพนักงานได้อย่างเป็นระบบ ทั้งในด้านของความเข้าใจ ความไว้วางใจ และการนำไปใช้จริง

ตัวอย่างที่แสดงให้เห็นว่า ในบริบทสังคมไทย ความน่าเชื่อถือสามารถช่วยเพิ่มโอกาสในการยอมรับ ไม่ใช่เพียงในระดับองค์กรเท่านั้น แต่ยังครอบคลุมถึงระดับสังคม ดังเช่นกรณีของ ชัชชาติ สิทธิพันธุ์ ผู้ว่าราชการกรุงเทพมหานคร ซึ่งได้รับการยอมรับอย่างกว้างขวางในฐานะ “ผู้นำเชิงการสื่อสาร” (communicative leadership) มีการสำรวจที่ระบุว่า ร้อยละ 46.85 ค่อนข้างพอใจ และร้อยละ 27.10 พอใจมาก ต่อผลการทำงานตลอด 3 ปีของเขา (ซึ่งรวมแล้วมากกว่าร้อยละ 70 ของผู้ตอบแบบสอบถามทั้งหมด) จึงสะท้อนถึงระดับความเชื่อมั่นและความไว้วางใจของประชาชนต่อผลงานของผู้นำ (Post Today, 2024) ในบทความ “Why Leaders Must Communicate Well? Understanding the ‘Chadchart Fever’ Phenomenon” โดย The Matter (2022) ได้ระบุว่า การสื่อสารของ ชัชชาติ สิทธิพันธุ์ มีความเป็นธรรมชาติ

(authenticity) ซึ่งเป็นกลยุทธ์สำคัญที่สร้างความไว้วางใจและความรู้สึกเชื่อมโยง นอกจากนี้ในบทความนี้ยังได้สรุปอีกว่า “คนที่สื่อสารเก่งอาจไม่ได้เป็นผู้นำทุกคน แต่ผู้นำทุกคนต้องสื่อสารเก่ง” (The Matter, 2022) กรณีศึกษาข้างต้นนี้สะท้อนให้เห็นว่า การสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพของผู้นำ โดยเฉพาะในบริบทสังคมไทย เมื่อผสมผสานกับความจริงใจและความน่าเชื่อถือ สามารถสร้างความร่วมมือ และการยอมรับได้อย่างยั่งยืน ด้วยเหตุนี้คุณลักษณะความน่าเชื่อถือของผู้นำจึงเป็นเครื่องมือสำคัญในการสร้างความไว้วางใจ ผ่านกระบวนการสื่อสารผลป้อนกลับที่ชัดเจนและมีน้ำหนัก กระตุ้นให้เกิดการพัฒนาในระดับบุคคลและทีมงาน ซึ่งนำไปสู่การสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่โปร่งใสและมีความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลง

อย่างไรก็ตาม ยังไม่พบการศึกษาที่เจาะลึกว่า คุณลักษณะของการสื่อสารรูปแบบใดมีอิทธิพลต่อการเพิ่มประสิทธิภาพการสื่อสารและการสร้างความน่าเชื่อถือของผู้นำอย่างเป็นระบบ นอกจากนี้ ยังมีช่องว่างทางการวิจัย (research gap) ในการเชื่อมโยงแนวคิดเหล่านี้กับสถานการณ์การสื่อสารต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นจริงในองค์กร ซึ่งมีความซับซ้อนและเปลี่ยนแปลงตามบริบทการทำงาน อีกทั้งยังขาดการศึกษาในบริบทของผู้นำไทย โดยเฉพาะในด้านแนวทางการสื่อสารที่สอดคล้องกับวัฒนธรรมไทยและพฤติกรรมของพนักงานในสังคมไทยร่วมสมัย

วัตถุประสงค์

1. เพื่อวิเคราะห์แนวคิดและอธิบายลักษณะของคุณลักษณะความน่าเชื่อถือ (ETHOS) ที่มีผลต่อการสื่อสารผลป้อนกลับอย่างมีประสิทธิภาพในบริบทองค์กร
2. เพื่อวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบของคุณลักษณะความน่าเชื่อถือ (ETHOS) กับประสิทธิภาพของการสื่อสารผลป้อนกลับ เพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำและสร้างวัฒนธรรมการสื่อสารเชิงสร้างสรรค์ในองค์กรไทย
3. เพื่อเสนอแนวทางการพัฒนาและประยุกต์ใช้คุณลักษณะความน่าเชื่อถือ (ETHOS) เพื่อยกระดับการสื่อสารภายในองค์กร

การศึกษานี้เป็นบทความวิชาการเชิงทฤษฎี (conceptual article) ผู้เขียนได้แบ่งการนำเสนอเป็นสามส่วน ตามแนวคิดหลักการสื่อสารโน้มน้าวใจของอริสโตเติล ได้แก่ 1) ความรู้ความเชี่ยวชาญ (good knowledge) 2) ความปรารถนาดี (goodwill) และ 3) อุปนิสัยที่ดี (good moral character) ในการสื่อสารผลป้อนกลับ

ความรู้ความเชี่ยวชาญ (good knowledge)

การสื่อสารภายในองค์กร โดยเฉพาะการสื่อสารในกระบวนการการให้ผลป้อนกลับ ความน่าเชื่อถือของผู้พูดถือเป็นหนึ่งในปัจจัยสำคัญที่มีผลโดยตรงต่อการยอมรับและการนำคำแนะนำไปปฏิบัติอย่างจริงจัง หนึ่งในองค์ประกอบหลักของความน่าเชื่อถือ (ETHOS) ตามทฤษฎีของอริสโตเติล คือ “ความรู้ความเชี่ยวชาญ (good knowledge)” หรือ ความรู้ ความสามารถ และความเชี่ยวชาญของผู้พูดหรือผู้นำในเรื่องที่เกี่ยวกับงานหรือเนื้อหาเกี่ยวข้องกับหัวข้อเรื่องที่ให้ผลป้อนกลับ ที่ทำให้ผู้ฟังเชื่อมั่นว่าผู้พูดมีความเข้าใจอย่างชัดเจน มีข้อมูลที่ถูกต้องและเหมาะสมในการให้คำแนะนำที่มีคุณภาพ

ผู้นำที่ไม่เข้าใจในเนื้อหาหรือประเด็นที่ตนเองกำลังสื่อสาร ย่อมเสี่ยงต่อการสูญเสียความน่าเชื่อถือ เช่น กรณีผู้นำทีมที่ต้องชี้แจงแนวทางการพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัลในองค์กร แต่กลับไม่เข้าใจคำศัพท์เฉพาะทางและไม่สามารถอธิบายกลไกของระบบได้ อาจทำให้ทีมงานรู้สึกว่าคุณำขาดความรู้ ไม่พร้อมจะเป็นที่พึ่งให้กับทีม ส่งผลให้ความไว้วางใจลดลง

ในทางกลับกัน ผู้นำที่มีความรู้จริงจะสามารถอธิบายได้อย่างชัดเจน ตอบคำถามได้อย่างมั่นใจ และยกตัวอย่างที่เกี่ยวข้องเพื่อให้ผู้ฟังเข้าใจง่าย สิ่งเหล่านี้สะท้อนความรู้ความเชี่ยวชาญอย่างแท้จริง ซึ่งเป็นรากฐานของความเชื่อมั่น ทำให้การสื่อสารมีน้ำหนักและได้รับการยอมรับมากกว่า

แนวคิดนี้ได้รับการสนับสนุนจากการศึกษาของ McCroskey and Teven (1999) ซึ่งระบุว่าความสามารถในการสื่อสารเป็นองค์ประกอบสำคัญของความน่าเชื่อถือ ที่รวมถึงความรู้ ความฉลาด และทักษะในเนื้อหาที่สื่อสาร สอดคล้องกับการวิจัยของ Hovland et al. (1953) ซึ่งชี้ว่า ความเชี่ยวชาญเป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้ผู้พูดมีอิทธิพลต่อผู้ฟัง จึงช่วยสร้างความไว้วางใจในตัวผู้พูด

ทั้งนี้ สิ่งที่สำคัญไม่น้อยไปกว่าการมีความรู้ความเชี่ยวชาญ ก็คือ ความสามารถในการสื่อสาร ความรู้ความเชี่ยวชาญเหล่านั้นโดยไม่รู้สึกรู้ว่าเป็นการอวดอ้าง ในทฤษฎีของผู้เขียนเห็นว่า ผู้นำสามารถสื่อสารและแสดงออกถึงคุณลักษณะของความรู้ความเชี่ยวชาญผ่านวิธีการทางอ้อม จะทำให้ผู้ตามรับรู้ได้อย่างลึกซึ้งมากกว่าการสื่อสารออกไปตรง ๆ ว่าตนมีความรู้มากมายเพียงใด เช่น การเลือกใช้ภาษาที่เหมาะสมกับบริบทของงาน การตัดสินใจและการแก้ปัญหาที่เกี่ยวข้องได้อย่างมีประสิทธิภาพจากการเรียนรู้ด้วยประสบการณ์ตรง หรือการแสดงให้เห็นถึงความเข้าใจในเบื้องหลังของงาน พฤติกรรม หรือผลลัพธ์ของผู้ฟัง ประเด็นนี้สอดคล้องกับการวิจัยของ Watling et al. (2012) ที่ศึกษาว่า แพทย์ฝึกหัดจะเลือกเชื่อในผลบ่อนกลับหรือคำแนะนำหรือไม่ ขึ้นอยู่กับการรับรู้ว่าผู้ให้ผลบ่อนกลับมีความรู้และน่าเชื่อถือเพียงใด เช่นเดียวกับการศึกษาของ Hattie and Timperley (2007) ที่ชี้ว่าการให้ผลบ่อนกลับที่มีประสิทธิภาพจะต้องมาจากผู้ที่มีความรู้และเข้าใจบริบทอย่างลึกซึ้ง สำหรับบริบทของไทย การศึกษาของ ชลิดา ชาญวิจิตร และ ธีระวัฒน์ จันทิก (2561) แสดงให้เห็นว่า ความรวดเร็ว ความถี่ และความเกี่ยวข้องของผลบ่อนกลับในการทำงานในแขนงที่เกี่ยวข้อง ล้วนสะท้อนถึงความรู้ความเชี่ยวชาญของผู้ให้ผลบ่อนกลับนั้นจึงสนับสนุนการปรับปรุงงานตามคำแนะนำให้มีความชัดเจนและเป็นรูปธรรม

ดังนั้น ความรู้ความเชี่ยวชาญจึงไม่ใช่เพียงแค่คุณสมบัติของผู้นำที่มีความรู้ความสามารถเพียงอย่างเดียว แต่ยังต้องแสดงให้เห็นถึงการ “เข้าใจ” อย่างแท้จริงในเนื้อหาและบริบทของผู้รับสารซึ่ง หมายถึงพนักงานผู้รับผลบ่อนกลับ ความรู้ที่มีประสิทธิภาพคือความรู้ที่สามารถนำไปใช้ปฏิบัติได้จริง ดังนั้นในกระบวนการให้ผลบ่อนกลับที่ประสบความสำเร็จ ผู้นำไม่ควรละเลยในการแสดงออกถึงความรู้ความสามารถ และประสบการณ์ให้พนักงานได้รับรู้ เพราะสิ่งเหล่านี้คือรากฐานของคุณลักษณะความน่าเชื่อถือที่ช่วยทำให้การสื่อสารมีพลัง โน้มน้าวใจ และนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงที่แท้จริงในองค์กร

ความปรารถนาดี (Goodwill)

ความปรารถนาดี (Goodwill) คือ เจตนาที่ดี ความตั้งใจดี ความหวังดี หรือความจริงใจ ซึ่งจะทำให้หน้าที่เป็นพลังเจียที่ทรงอิทธิพลในการสื่อสาร โดยเฉพาะในบริบทของการให้ผลบ่อนกลับ หากผู้รับหรือพนักงานสามารถรับรู้ได้ว่าคำแนะนำมาจาก "ใจที่อยากช่วย" ไม่ใช่เพื่อโจมตี ตำหนิ หรือลดคุณค่า พนักงานย่อมมีแนวโน้มที่จะเปิดใจรับและนำไปใช้มากขึ้น ดังนั้น เจตนาที่ดีเป็นพื้นฐานมีผลกระทบอย่างมากต่อความน่าเชื่อถือของผู้สื่อสาร McCroskey and Teven (1999) อธิบายว่า ความปรารถนาดีเป็นสิ่งที่ผู้ฟังสามารถรับรู้ได้ว่าผู้พูดมีความหวังดีและตั้งใจให้พวกเขาได้รับประโยชน์สูงสุดจากคำแนะนำหรือคำพูดที่กล่าวถึง และในงานของ Teven and McCroskey (1997) ซึ่งพัฒนาเครื่องมือวัดความน่าเชื่อถือได้ที่มีความปรารถนาดีเป็นส่วนสำคัญร่วมกับความสามารถ (Competence) และคุณธรรม (Character) ทั้งหมดนี้ส่งผลโดยตรงต่อการเปิดใจรับฟังของผู้ฟัง เช่นเดียวกับแนวความคิดของ Stone and Heen (2014) ใน

หนังสือ Thanks for the Feedback ที่กล่าวว่าความตั้งใจในการให้ผลป้อนกลับมีผลต่อการเปิดใจของผู้รับอย่างยิ่ง หากพนักงานรู้สึกว่าคุณให้ผลป้อนกลับ มีอคติหรือไม่เข้าใจพนักงานอย่างแท้จริง รู้สึกต่อต้าน แม้ว่าคำแนะนำจะถูกตองก็ตาม ในทางกลับกัน หากผู้รับรู้สึกว่าคุณให้มีความเจตนาดีและตั้งใจให้พนักงานพัฒนา ก็จะเปิดใจรับฟังได้ง่ายขึ้น

ผู้นำที่มีความปรารถนาดีจะแสดงให้เห็นผ่านการใช้ภาษาหรือการเลือกใช้ถ้อยคำเชิงบวกและสร้างสรรค์ รวมถึงแสดงความเข้าใจในบริบทของผู้ฟัง เจตนาแท้จริงที่จะสนับสนุน ไม่ใช่การตัดสิน สอดคล้องกับการศึกษาของ Watling et al. (2012) ซึ่งพบว่า ความเชื่อมั่นในเจตนาของผู้ให้ผลป้อนกลับ มีผลอย่างมากต่อการตัดสินใจว่าผลป้อนกลับนั้นน่าเชื่อถือหรือไม่ เช่นเดียวกับงานของ Eva and Regehr (2008) ที่ระบุว่าผู้รับผลป้อนกลับจะเปิดรับมากขึ้นถ้าคิดว่าผู้พูดมีเจตนาดี สอดคล้องกับมุมมองของ Tuckey et al. (2002) ที่แสดงให้เห็นว่าผู้ให้ผลป้อนกลับที่มุ่งหวังให้บุคลากรพัฒนาจะได้รับการตอบรับและการปฏิบัติที่ดีมากกว่า แม้ว่าเนื้อหาของผลป้อนกลับจะเหมือนกัน เช่นเดียวกับ Komives et al. (2005) ที่อธิบายว่า ผู้นำที่มีความสามารถในการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีสื่อสารด้วยความไว้วางใจและมีความปรารถนาดี สิ่งเหล่านี้จะช่วยสร้างความปลอดภัยทางอารมณ์ (Psychological Safety) และสร้างโอกาสในการเรียนรู้ร่วมกัน ตัวอย่างแสดงการเปรียบเทียบให้เห็นว่า การเลือกถ้อยคำและภาษาที่ใช้มีผลต่อความรู้สึกของผู้ฟังโดยตรง เช่น “ฉันเห็นว่าคุณมีศักยภาพมาก แต่ช่วงนี้อาจมีบางอย่างที่ทำให้คุณทำงานได้ช้าลง ดังนั้นเรามาช่วยกันปรับแผนการทำงานดีไหม ฉันเชื่อว่า คุณจะทำงานได้ดีกว่าเดิมแน่นอน” กับ “คุณทำงานช้าเกินไป ต้องปรับปรุงตัว หากยังไม่ดีขึ้น อาจมีผลต่อการประเมินประจำปี” เห็นได้ชัดเจนว่า แม้ทั้งสองข้อความจะมีเนื้อหาใกล้เคียงกัน แต่ประโยคแรกแสดงความปรารถนาดีได้ชัดเจนกว่า เพราะเป็นการใช้ถ้อยคำเชิงบวกที่สะท้อนความเข้าใจและความปรารถนาดีต่อผู้ฟัง ลดความรู้สึกถูกตำหนิ และเปลี่ยนบรรยากาศของการให้ผลป้อนกลับให้กลายเป็นการสนทนาเชิงร่วมมือ

ความปรารถนาดีจึงเป็นองค์ประกอบสำคัญที่ช่วยให้การสื่อสารของผู้นำไม่เพียง “ส่งเนื้อหา” แต่ยัง “ส่งความรู้สึก” ไปพร้อมกัน และถึงแม้จะเป็นองค์ประกอบที่ไม่สามารถมองเห็นได้ด้วยตาเปล่า แต่สามารถรับรู้ได้ผ่านท่าที คำพูด และการกระทำของผู้ให้ผลป้อนกลับ คำแนะนำหรือผลป้อนกลับที่มีความปรารถนาดีและถูกถ่ายทอดผ่านการสื่อสารด้วยความจริงใจ ไม่เพียงเพิ่มโอกาสให้ผู้ตามเปิดใจและยอมรับการปรับปรุงตนเองโดยไม่รู้สึกว่าคุณลดคุณค่า แต่ยังสร้างบรรยากาศการทำงานและความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างกัน ซึ่งจะสร้างวัฒนธรรมขององค์กรที่เอื้อต่อการเติบโตและการพัฒนาที่ยั่งยืน

อุปนิสัยที่ดี (Good Moral Character)

อุปนิสัยที่ดี (Good Moral Character) ได้แก่ ความซื่อสัตย์ ความยุติธรรม ความเป็นกลาง และความมั่นคงทางคุณธรรมและศีลธรรม เป็นอีกหนึ่งรากฐานที่สำคัญของความน่าเชื่อถือในระยะยาว ทั้งในบทบาทของการเป็นผู้นำและการเป็นผู้ให้ผลป้อนกลับที่มีประโยชน์ต่อพนักงาน

อุปนิสัยที่ดีนี้ ไม่ใช่เพียงการปฏิบัติตามกฎระเบียบเท่านั้น แต่เป็นการทำสิ่งที่ถูกต้องอย่างต่อเนื่องด้วยความตั้งใจที่ดี สิ่งเหล่านี้ถือเป็นส่วนหนึ่งของคุณลักษณะความน่าเชื่อถือที่ทำให้ผู้พูดดูเชื่อถือได้ในสายตาของผู้ฟัง แนวความคิดนี้ได้รับการส่งเสริมจากนักวิชาการอย่าง Ciulla (2004) ที่กล่าวว่า การเป็นผู้นำ นอกจากจะต้องมีทักษะการบริหารที่โดดเด่นแล้ว สิ่งที่สำคัญไม่แพ้กันก็คือ ต้องมีคุณธรรมเป็นแกนหลักในการบริหารงานด้วย ในทำนองเดียวกัน Bass and Steidlmeier (1999) ระบุว่า ผู้นำที่มีคุณธรรมและจริยธรรมในการตัดสินใจย่อมได้รับการยอมรับจากเพื่อนร่วมงานและพนักงาน ดังนั้น การให้ผลป้อนกลับที่

มีคุณภาพจึงไม่เพียงหมายถึงการเสนอข้อมูลหรือคำแนะนำเท่านั้น แต่ต้องเป็นผลป้อนกลับที่มาพร้อมกับคุณธรรม ความยุติธรรม ความเป็นกลาง และความโปร่งใส ผู้ที่ได้รับผลป้อนกลับจะเปิดรับมากขึ้นเมื่อพนักงานเชื่อมั่นในความตั้งใจดีและยุติธรรมของผู้นำ อันจะมีผลต่อความไว้วางใจในผู้นำ และความรู้สึกผูกพันระหว่างพนักงานกับองค์กรต่อไป เช่นเดียวกับการศึกษาของ Eva and Regehr (2008) ที่ระบุว่า การยอมรับผลป้อนกลับไม่ได้ขึ้นอยู่กับเนื้อหาของคำแนะนำเพียงอย่างเดียว แต่ยังรวมถึงความเชื่อมั่นในคุณธรรมของผู้ให้ผลป้อนกลับซึ่งส่งผลต่อทัศนคติของผู้รับในระยะยาว และสอดคล้องกับการศึกษาของ Avolio and Gardner (2005) ที่เน้นให้เห็นว่า ผู้นำที่น่าเชื่อถือควรมีความโปร่งใส แสดงออกอย่างซื่อสัตย์ และปฏิบัติต่อทุกคนอย่างเท่าเทียม นับเป็นหัวใจหลักขององค์ประกอบของการมีอุปนิสัยที่ดีที่ช่วยให้เกิดความไว้วางใจในผู้นำและองค์กร ดังนั้น อุปนิสัยที่ดีเป็นคุณสมบัติของผู้นำที่ทำให้เกิดความน่าเชื่อถือและส่งเสริมให้ผลป้อนกลับกลายเป็นเครื่องมือที่ทรงพลังในการพัฒนา หากองค์กรต้องการที่จะสร้างวัฒนธรรมที่สนับสนุนการเติบโตและความไว้วางใจ การเริ่มต้นด้วยการเสริมสร้างการมีอุปนิสัยที่ดีให้กับผู้นำและผู้สื่อสารในทุกระดับคือก้าวที่สำคัญที่สุด

อุปนิสัยที่ดียังสามารถสะท้อนผ่านบุคลิกภาพภายนอกของผู้นำ นับเป็นส่วนหนึ่งของการสื่อสารโดยไม่ใช้คำพูด (Nonverbal Communication) ที่มีอิทธิพลอย่างยิ่งต่อการรับรู้ของผู้ฟัง เช่น บุคลิกที่สง่าผ่าเผย แต่งกายเหมาะสมกับบริบท ท่าทางมั่นใจ พูดจาชัดเจน น้ำเสียงชัดเจนชัดคำ และแสดงออกทางสีหน้าและส่ายตาดอย่างมีมารยาท ย่อมสร้างความประทับใจและสะท้อนภาพลักษณ์ความน่าเชื่อถือได้ตั้งแต่ยังไม่ได้กล่าวคำพูดใด ๆ ด้วยซ้ำ ตัวอย่างเช่น ในการประชุมประจำปีขององค์กร หากผู้นำปรากฏตัวด้วยการแต่งกายที่สุภาพเรียบร้อย ท่าทีสงบและมั่นใจ การสื่อสารแม้เป็นเพียงถ้อยคำทั่วไปก็สามารถสร้างความน่าเชื่อถือได้มากกว่าผู้นำที่ขาดความพร้อมในบุคลิกภาพภายนอก สิ่งนี้เป็นการแสดงออกที่สะท้อนความเป็นมืออาชีพ ซึ่งช่วยตอกย้ำความน่าเชื่อถือของผู้นำในทุกมิติ ตลอดจน การแสดงออกภายนอกจะช่วยเน้นคุณสมบัติในสององค์ประกอบแรกให้ชัดเจนขึ้น กล่าวคือ บุคลิกภาพภายนอกและการแสดงออกทางท่าทางที่เหมาะสมสามารถช่วยส่งเสริมจุดยืนของผู้นำ ว่าเป็นผู้มีความรู้และเชี่ยวชาญ ในด้านต่าง ๆ การแสดงลักษณะเช่นนี้จะทำให้ผู้รับข้อเสนอแนะรู้สึกมั่นใจในความรู้ของผู้นำและรับคำแนะนำอย่างเต็มที่ นอกจากนี้บุคลิกภาพภายนอกยังแสดงถึงทัศนคติและความตั้งใจดีหรือปรารถนาดี (Goodwill) ผ่านท่าทางและสีหน้าของผู้นำ การใช้โอกากับกิริยาที่เป็นมิตร การยิ้ม หรือการมีภาษากายที่เปิดเผย ตั้งใจฟัง จะช่วยสร้างความเชื่อมั่นให้กับพนักงานว่าผู้นำต้องการช่วยพัฒนาพนักงานให้ดียิ่งขึ้น ไม่มีเจตนาเพียงการวิพากษ์วิจารณ์ การแสดงออกเช่นนี้จะทำให้ผู้รับรู้สึกได้รับการสนับสนุนและทำให้มีแรงจูงใจในการพัฒนาตนเองมากขึ้น

เมื่อนำมาพิจารณาร่วมกัน จะเห็นได้ว่า องค์ประกอบทั้งสามนี้มีความสัมพันธ์เชิงเสริมซึ่งกันและกันเป็นโครงสร้างสำคัญของ “ผู้นำเชิงการสื่อสาร (Communicative Leadership)” ที่ส่งผลโดยตรงต่อความสำเร็จในบริบทของการให้ผลป้อนกลับ โดยเริ่มจาก **ความปรารถนาดี** เป็นจุดเริ่มต้นของการสื่อสารผลป้อนกลับ เป็นองค์ประกอบที่เชื่อมโยงระหว่างผู้นำและผู้ตาม การให้ผลป้อนกลับที่แสดงออกถึงความเข้าใจในความรู้สึกของผู้อื่น จะช่วยลดแรงต่อต้าน สร้างบรรยากาศการยอมรับและเปิดใจเรียนรู้ ผู้นำที่มีความปรารถนาดีและเอาใจใส่สามารถเปลี่ยนผลป้อนกลับให้กลายเป็นโอกาสในการพัฒนาพร้อมสร้างความผูกพันภายในทีมงานได้อย่างยั่งยืน ถัดมา เสริมด้วย**ความรู้ความเชี่ยวชาญ**เป็นองค์ประกอบที่ต่อยอดความปรารถนาดีไปสู่ความเชื่อมั่น เกิดความพยายามในการแสวงหาข้อมูลและเพิ่มน้ำหนักให้การสื่อสาร เมื่อรับรู้ว่าคุณมีความรู้ ความเชี่ยวชาญ หรือประสบการณ์ตรงในด้านนั้น ๆ ก็จะทำให้คำแนะนำมีความน่าเชื่อถือและนำไปใช้ได้จริง และสุดท้าย ถ้ายึดความรู้อันและความปรารถนาดีผ่าน**อุปนิสัยที่ดี** ซึ่ง

เป็นรากฐานของความไว้วางใจในระยะยาว ทำให้การสื่อสารไม่ถูกมองว่าเป็นการตำหนิ หากแต่เป็นการส่งเสริมการพัฒนอย่างสร้างสรรค์ ทั้งนี้ ลำดับและความสำคัญของแต่ละองค์ประกอบอาจแตกต่างกันไปตามสถานการณ์ของการให้คำแนะนำภายในองค์กร เช่น ในสถานการณ์ที่ต้องการแก้ไขปัญหาทางเทคนิค ความรู้ความเชี่ยวชาญ จะมีความสำคัญมากที่สุด เพราะผู้ตามต้องการความมั่นใจในศักยภาพและความรู้ความสามารถของผู้นำของตน ขณะที่ในสถานการณ์ที่ต้องการสร้างแรงจูงใจหรือความร่วมมือภายในทีม ความปรารถนาดี ก็จะมีบทบาทมากกว่าอย่างเห็นได้ชัด ส่วนอุปนิสัยที่ดีเป็นองค์ประกอบที่จำเป็นในทุกสถานการณ์ เพราะแสดงออกถึงความเคารพและให้เกียรติ ทำให้สามารถถ่ายทอดเนื้อหาได้อย่างราบรื่น บรรลุตามวัตถุประสงค์

ในทฤษฎีของผู้เขียน องค์ประกอบทั้งสามของหลักการความน่าเชื่อถือ (ETHOS) มีความสัมพันธ์เชิงบูรณาการที่เกื้อหนุนกันในทุกกระบวนการสื่อสารของผู้นำ การมีเพียงบางองค์ประกอบไม่อาจสร้างความน่าเชื่อถือที่ยั่งยืนได้ จึงจำเป็นต้องบูรณาการอย่างสมดุลระหว่างความรู้ความเชี่ยวชาญ ความปรารถนาดี และอุปนิสัยที่ดี เพื่อให้การสื่อสารนำไปสู่ความไว้วางใจและความร่วมมืออย่างแท้จริง กล่าวคือ ผู้นำที่มีความปรารถนาดี และอุปนิสัยที่ดี แต่ขาดความรู้ความเชี่ยวชาญ ผู้นำลักษณะนี้มักจะ “เป็นที่รัก แต่ไม่เชื่อมั่น” แม้จะแสดงออกถึงความจริงใจ ความเมตตา และมีจริยธรรม แต่การขาดความรู้หรือความเข้าใจในเนื้อหา ทำให้การสื่อสารของผู้นำไม่สามารถโน้มน้าวได้ในเชิงเหตุผล คำแนะนำหรือการตัดสินใจจึงขาดน้ำหนัก ไม่สามารถสร้างความมั่นใจให้กับผู้ตามได้ ผลที่เกิดขึ้นก็คือ ผู้ตามยังคงเคารพและรักผู้นำในระดับอารมณ์ (affective trust) แต่ไม่เชื่อมั่นในความสามารถเชิงวิชาชีพ (Cognitive Trust) ในระยะยาวทีมอาจประสบปัญหาด้านทิศทางการทำงาน เพราะผู้นำขาดความสามารถในการให้คำแนะนำเชิงกลยุทธ์ได้อย่างถูกต้อง

ในขณะเดียวกัน ผู้นำที่มีความสามารถสูงมีบุคลิก และอุปนิสัยที่ดี แต่ขาดความเอื้ออาทรหรือความเข้าใจผู้อื่น มักถูกมองว่า “เป็นคนเก่งที่เย็นชา” การสื่อสารของผู้นำประเภทนี้แม้จะถูกต้องตามหลักเหตุผลแต่มักขาดมิติทางอารมณ์ ไม่สามารถสร้างแรงจูงใจหรือความรู้สึกร่วมได้ การขาดความปรารถนาดี ทำให้ผลป้อนกลับถูกตีความเป็นคำวิจารณ์ มากกว่าคำแนะนำ ผู้ตามอาจรู้สึกที่ผู้นำสื่อสารตามหน้าที่มากกว่าการแนะนำจากความปรารถนาดี ส่งผลให้เกิดความห่างเหินและการต่อต้าน ตัวอย่างเช่น ผู้จัดการที่มีความรู้สูงแต่มักจะใช้คำพูดที่โผงผางตรงไปตรงมา ขาดความอ่อนโยน ไม่แสดงความเข้าใจต่อความกังวลของทีม ทำให้พนักงานรู้สึกกดดัน ไม่กล้าแสดงความคิดเห็น แม้แท้จริงแล้วผู้นำมีเจตนาดีต่อทั้งผู้ฟังและองค์กร

ประการสุดท้าย อุปนิสัยที่ดี เป็นรากฐานของความน่าเชื่อถือของผู้นำ โดยเฉพาะเมื่อผู้นำสามารถเป็นแบบอย่างที่ดี มีบุคลิกภาพที่เหมาะสม และมีความสามารถในการถ่ายทอดแนวคิดอย่างชัดเจน สิ่งเหล่านี้สะท้อนถึงความเป็นมืออาชีพ ซึ่งช่วยสร้างความศรัทธาและความไว้วางใจ จึงเป็นที่น่าสังเกตว่า ผู้นำบางคนอาจมีทั้งความปรารถนาดี และความรู้ความเชี่ยวชาญแต่ขาดซึ่งอุปนิสัยที่ดี ในมุมมองของผู้ตาม ผู้นำลักษณะนี้จึง “พูดดี มีความรู้ แต่ไม่น่าไว้วางใจ” เพราะแม้จะสื่อสารได้อย่างมีประสิทธิภาพ เข้าอกเข้าใจผู้อื่น แต่หากขาดความสอดคล้องระหว่างคำพูดกับการกระทำ ย่อมทำให้ความน่าเชื่อถือที่สร้างขึ้นค่อย ๆ เสื่อมถอยลงในระยะยาว

อย่างไรก็ตาม เมื่อศึกษาอย่างละเอียดจากผลวิจัยของ Pitsoe and Sepeng (2025) ที่ได้สะท้อนให้เห็นถึงอีกมุมมองหนึ่งที่ท้าทาย โดยระบุว่า ความน่าเชื่อถือของผู้นำอาจไม่ได้เป็นผลมาจากคุณลักษณะส่วนบุคคลของผู้นำเพียงอย่างเดียวเท่านั้น แต่ความน่าเชื่อถือของผู้นำส่วนหนึ่งอาจเป็นผลมาจาก

ภาพลักษณ์และคุณสมบัติพื้นฐานที่มาพร้อมกับตำแหน่งและบทบาทการเป็นผู้นำตั้งแต่ต้นอยู่แล้ว ได้รับการรับรู้ผ่านกลไกด้านโครงสร้าง อำนาจ และการสื่อสารองค์กร และผู้ตามเองก็เข้าใจในโครงสร้างและบทบาทของแต่ละบริบททางสังคม ดังนั้นการยอมรับคำแนะนำหรือผลป้อนกลับอาจไม่ได้มาจากความศรัทธาในตัวผู้นำ แต่เป็นความเข้าใจในธรรมชาติของความสัมพันธ์ผู้นำกับผู้ตาม ตลอดจนพฤติกรรมการสื่อสารที่สะท้อนให้เห็นถึงความน่าเชื่อถือของผู้นำ อาจเป็นเพียงภาพลักษณ์ที่องค์กรและตัวผู้นำร่วมกันสร้างขึ้น โดยเป็นการแสดงบทบาทตามทำหน้าที่เท่านั้น อาจไม่ได้เกิดจากตัวตนที่แท้จริงของผู้นำ ประเด็นนี้สอดคล้องกับงานของ Niesche and Gowlett (2019) ที่เสนอว่า ความน่าเชื่อถือของผู้นำไม่ได้เป็นเพียงการสื่อสาร แต่เป็นภาษาของผู้นำที่จะก่อให้เกิดและรักษาอำนาจ รวมถึงปัจจัยด้านองค์การอื่น ๆ เช่น ภาพลักษณ์และชื่อเสียงขององค์กร ประสิทธิภาพในการสื่อสารองค์กร ฯลฯ ล้วนมีผลต่อระดับความน่าเชื่อถือของผู้นำ

ดังนั้น ข้อถกเถียงนี้จึงได้เปิดพื้นที่ให้ได้ตระหนักว่า การวิเคราะห์ความน่าเชื่อถือของผู้นำในโลกยุคใหม่ควรพิจารณาทั้งคุณลักษณะภายใน (Internal Characteristics) และเงื่อนไขภายนอก (external constructions) อย่างสมดุล เพื่อทำความเข้าใจว่าเหตุใดผู้นำจึงได้รับความไว้วางใจ และการสื่อสารของผู้นำส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงในองค์กรอย่างไรบ้าง และจากประเด็นเหล่านี้ ผู้เขียนเห็นว่า แม้หลักการความน่าเชื่อถือ (ETHOS) จะเป็นทฤษฎีพื้นฐานที่อธิบายความน่าเชื่อถือของผู้นำได้อย่างมีคุณค่า แต่เมื่อบริบททางสังคมและเทคโนโลยีเปลี่ยนแปลงไป การตีความและประยุกต์ให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงของสังคมไทย ตลอดจนพฤติกรรมของคนรุ่นใหม่ ผู้เขียนเสนอเพิ่มเติมว่า การประยุกต์ใช้หลักการความน่าเชื่อถือ (ETHOS) ในยุคดิจิทัล ควรมุ่งเน้น “ความจริงใจ ความเข้าใจ และความสอดคล้อง” โดยผู้นำองค์กรไทยยุคใหม่อาจต้องแสดงออกความปรารถนาดี ผ่านการสื่อสารแบบเปิดเผย โปร่งใส และมีปฏิสัมพันธ์กับผู้ตามอย่างใกล้ชิดทั้งในชีวิตจริงและบนแพลตฟอร์มดิจิทัล ในขณะที่ความรู้ความเชี่ยวชาญไม่เพียงหมายถึงความรู้ในงานหรือการบริหารเท่านั้น แต่รวมถึงความเข้าใจในเทคโนโลยี การเปลี่ยนแปลงของสังคม และความหลากหลายของคนรุ่นต่าง ๆ ส่วนที่อุปนิสัยที่ดี ควรสะท้อนผ่าน ความสอดคล้องระหว่างตัวตนในชีวิตจริงกับภาพลักษณ์ทางออนไลน์ เพื่อสร้างความน่าเชื่อถือในโลกที่ข้อมูลเปิดเผยและตรวจสอบได้ตลอดเวลา

บทสรุป

คุณลักษณะความน่าเชื่อถือของผู้นำ (ETHOS) มีความสำคัญต่อการสื่อสารผลป้อนกลับ อย่างมีประสิทธิภาพในองค์กร โดยประกอบด้วยสามส่วนหลัก ได้แก่ 1) ความรู้ความเชี่ยวชาญ (Good Knowledge) ซึ่งหมายถึงผู้นำที่มีความรู้และความสามารถเกี่ยวกับงานหรือประเด็นที่เกี่ยวข้อง ทำให้ผลป้อนกลับที่ผู้นำให้ ได้รับการยอมรับและเชื่อถือได้มากขึ้น เนื่องจากผู้รับรู้สึกมั่นใจว่าผลป้อนกลับนั้นมีพื้นฐานจากข้อมูลที่ถูกต้องและเชื่อถือได้ 2) ความปรารถนาดี (Goodwill) เป็นการแสดงเจตนาที่ดีและความเข้าใจต่อตัวผู้รับผลป้อนกลับ เมื่อผู้นำแสดงความใส่ใจและความพร้อมในการให้คำแนะนำในแนวทางที่สร้างสรรค์ จะทำให้ผู้รับมีความตั้งใจที่จะรับฟังและนำไปพัฒนาโดยไม่รู้สึกถึงการถูกวิจารณ์หรือลดคุณค่า 3) อุปนิสัยที่ดี (Good Moral Character) ซึ่งรวมถึงความซื่อสัตย์ ความยุติธรรม ความโปร่งใส และลักษณะภายนอกที่สะท้อนความน่าเชื่อถือ เช่น การมีท่าทางที่เป็นมิตร การแต่งกายที่เหมาะสม และการรักษาท่าทีที่ดีในระหว่างการสื่อสาร สิ่งเหล่านี้ทำให้ผู้นำแสดงความน่าเชื่อถือได้มากยิ่งขึ้น มีความชอบธรรม และลดความขัดแย้งในองค์กร ทำให้ผลการศึกษาไม่เพียงอธิบายเชิงทฤษฎีเท่านั้น แต่ยังสามารถนำไปประยุกต์ใช้เป็นแนวทางการพัฒนาสำหรับผู้นำในองค์กร เพื่อให้เกิดการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ สร้าง

ความไว้วางใจ และเพิ่มประสิทธิภาพของทีมงานอย่างเป็นรูปธรรม นอกจากนี้ยังมีประเด็นที่สำคัญเกี่ยวกับการให้ผลป้อนกลับ ต้องมีความเหมาะสมตามบริบท (Contextual Relevance) ในเวลาที่เหมาะสม (Timing) และเกิดกับบุคคลตามกลุ่มเป้าหมาย (Targeted Recipient) เพราะผู้นำจำเป็นต้องพิจารณาดำเนินการในสถานการณ์ที่เหมาะสม ในเวลาที่ได้รับสามารถนำไปใช้ได้มีประสิทธิภาพ และพิจารณาว่าผู้รับมีความพร้อม สามารถเข้าถึง และนำไปใช้ในการพัฒนาได้หรือไม่ ความเข้าใจและประยุกต์ใช้ความสัมพันธ์ระหว่างสามองค์ประกอบอย่างสมดุล จะช่วยให้การให้ผลป้อนกลับของผู้นำเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับค่านิยมทางวัฒนธรรม เช่น ความเคารพและเกรงใจ (respect), ความจริงใจ (Sincerity), และการรักษาน้ำหน้า (Face-Saving Communication) ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญในการสร้างความน่าเชื่อถือในสังคมไทย ข้อเสนอเหล่านี้สามารถใช้เป็นแนวทางการพัฒนาผู้นำในองค์กรไทยให้สอดคล้องกับพฤติกรรมของคนรุ่นใหม่ เพื่อให้การพัฒนาระดับบุคคลและองค์กร สามารถยกระดับศักยภาพขององค์กรไทยให้เติบโตเกิดขึ้นอย่างยั่งยืน



ภาพ 1 กรอบแนวคิดแสดงความสัมพันธ์ของคุณลักษณะความน่าเชื่อถือของผู้นำ (ETHOS) กับ ประสิทธิภาพของการให้ผลป้อนกลับ (Feedback) ในองค์กร

ข้อเสนอแนะ

ด้านวิชาการ

1. เพื่อสร้างความต่อเนื่องในองค์ความรู้ ในอนาคตควรแยกศึกษาอย่างเฉพาะเจาะจงให้ลึกซึ้ง ในแต่ละองค์ประกอบของแนวคิดของคุณลักษณะความน่าเชื่อถือของผู้นำ (ETHOS)
2. เพื่อสร้างความเข้าใจอย่างลึกซึ้งยิ่งขึ้น ในอนาคตสามารถศึกษาเปรียบเทียบข้ามวัฒนธรรม เพื่อทำความเข้าใจผลกระทบขององค์ประกอบทางวัฒนธรรมและบริบทที่มีต่อการรับรู้ความน่าเชื่อถือของผู้นำ (ETHOS)
3. เพื่อขยายขอบเขตการศึกษาให้ลึกซึ้งยิ่งขึ้น ในอนาคตควรเชื่อมโยงแนวคิดคุณลักษณะความน่าเชื่อถือของผู้นำ (ETHOS) เข้ากับทฤษฎีการสื่อสารหรืออื่น ๆ สำหรับผู้นำ

ด้านวิชาชีพ

1. ผู้นำในองค์กรควรได้รับการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง เพื่อเพิ่มพูนความรู้ และส่งเสริมทัศนคติในการให้ผลป้อนกลับโดยยึดตามหลักการสร้างความน่าเชื่อถือของผู้นำ (ETHOS) ทั้งสามด้าน
2. ผู้นำควรได้รับการฝึกอบรมเกี่ยวกับความสำคัญของการสื่อสารผลป้อนกลับอย่าง "ถูกที่ ถูกเวลา ถูกบุคคล" เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการสื่อสาร ตลอดจนลดความขัดแย้งหรือความเสี่ยงที่จะเกิดความผิดพลาดในการสื่อสาร
3. บุคลิกภาพภายนอกของผู้นำ รวมถึงท่าทาง การเคลื่อนไหว น้ำเสียง การแสดงออกทางสีหน้า และการควบคุมอารมณ์ ควรได้รับการพัฒนาให้เหมาะสม เพื่อการสื่อสารผลป้อนกลับอย่างมืออาชีพ
4. องค์กรควรใช้แบบประเมินตนเองร่วมด้วย และสร้างระบบการสื่อสารผลป้อนกลับที่มีโครงสร้างเปิดกว้างและโปร่งใส
5. ควรส่งเสริมให้ผู้นำเป็นแบบอย่างที่ดีโดยการรับฟังผลป้อนกลับ เนื่องจากผู้นำที่รับฟังมุมมองความคิดเห็นจากผู้อื่นอย่างจริงจังจะส่งเสริมวัฒนธรรมการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง และเพิ่มความไว้วางใจภายในองค์กร

เอกสารอ้างอิง

- ชลิดา ซาญญะจิตร, และ วีระวัฒน์ จันทิก. (2561). การให้ข้อมูลป้อนกลับที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานของพนักงานในสายการผลิต. *วารสารเศรษฐศาสตร์ สังคมศาสตร์ และศิลปะ*, 11(1), 290–302.
- Avolio, B. J., & Gardner, W. L. (2005). Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 315–338.
- Bass, B. M., & Steidlmeier, P. (1999). Ethics, character, and authentic transformational leadership behavior. *The Leadership Quarterly*, 10(2), 181–217.
- Center for Creative Leadership. (2024, January 17). The best steps for communicating vision at your organization. <https://www.ccl.org/articles/leading-effectively-articles/communicating-the-vision/>
- Eva, K. W., & Regehr, G. (2008). "I'll never play professional football" and other fallacies of Self-assessment. *Journal of Continuing Education in the Health Professions*, 28(1), 14–19.
- Hattie, J., & Timperley, H. (2007). The power of feedback. *Review of Educational Research*, 77(1), 81–112.
- Hovland, C. I., Janis, I. L., & Kelley, H. H. (1953). *Communication and persuasion: Psychological studies of opinion change*. Yale University Press.

- Komives, S. R., Lucas, N., & McMahon, T. R. (2005). *Exploring leadership: For college students who want to make a difference* (2nd ed.). Jossey-Bass.
- London, M., & Smither, J. W. (1999). Empowered self-development and continuous learning. *Human Resource Management*, **38**(1), 3–15.
- McCroskey, J. C., & Teven, J. J. (1999). Goodwill: A reexamination of the construction and its measurement. *Communication Monographs*, **66**(1), 90–103.
- Musheke, M., & Phiri, J. (2021). The effects of effective communication on organizational performance based on the systems theory. *Open Journal of Business and Management*, **9**(2), 659-671. <https://doi.org/10.4236/ojbm.2021.92034>.
- Narisara Suepaisal. (2021, April 27). “A good leader must be able to communicate”: Learning how to communicate, speak credibly, and gain people's trust. *The Matter*. <https://thematter.co/social/leader-need-communication-skills/141360>
- Oravan Pilun-O-Wat. (2007). *Ethics of leadership*. Chulalongkorn University Press.
- Post Today. (2024, October 25). *Over 70% of Bangkok residents satisfied with Governor Chadchart Sittipunt's performance in three years*. <https://www.posttoday.com/smart-city/724889>
- Pitsoe, V. J., & Sepeng, M. S. (2025). Exploring instructional leadership as Foucault's discourse and power. *Annals of the University of Craiova for Journalism, Communication and Management*, **11**(1), 59–67. <https://doi.org/10.5281/zenodo.15851145>
- Niesche, R., & Gowlett, C. (2019). *Social, critical and political theories for educational leadership*. Springer.
- Stone, D., & Heen, S. (2014). *Thanks for the feedback: The science and art of receiving feedback well*. Viking.
- Teven, J. J., & McCroskey, J. C. (1997). The relationship of perceived teachers caring with student learning and teacher evaluation. *Communication Education*, **46**(1), 1–9.
- The Matter. (2022, June 1). *Why leaders must communicate well? Understanding the 'Chadchart Fever' phenomenon*. <https://thematter.co/social/chadchart-political-communication/178132>
- Tuckey, M. R., Brewer, N., & Williamson, P. (2002). The influence of motives and goal orientation on feedback seeking. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, **75**(2), 195–216.
- Watling, C., Driessen, E., van der Vleuten, C., & Lingard, L. (2012). Learning from clinical work: The roles of learning cues and credibility judgements. *Medical Education*, **46**(2), 192–200.