



ผู้นำกับการสร้าง ความไว้วางใจ

Leadership & Trust Building

วิชย ปิติเจริญธรรม

Trust
Building

คำนำ

ผู้นำกับการสร้างความไว้วางใจ

Leadership & Trust Building

มีคนจำนวนไม่น้อย

ที่เชื่อว่า...การเป็นผู้นำ

คือการมีตำแหน่งที่สูงขึ้น

มีอำนาจมากขึ้น

และมีคนต้องทำตามคำสั่งของตัวเอง

แต่ในโลกของการทำงานจริง

ผมได้เรียนรู้สิ่งหนึ่งที่สำคัญมาก

ตำแหน่ง...ไม่ได้ทำให้คนอยากเดินตามคุณ

คุณอาจสั่งให้คนทำงานได้

แต่คุณไม่สามารถ “สั่งให้คนเชื่อใจ” ได้

และเมื่อไม่มีความไว้วางใจ

ทุกคำสั่งจะกลายเป็นแค่ “หน้าที่ที่ต้องทำ”

ไม่ใช่ “ความตั้งใจที่อยากทำ”

ผมเคยเห็นผู้นำที่เก่งมาก

แต่ไม่มีใครอยากร่วมงานด้วย

ในขณะเดียวกัน

ผมก็เคยเห็นผู้นำที่ไม่ได้เก่งที่สุด

แต่ทีมของเขาพร้อมจะสู้ไปด้วยทุกสถานการณ์

คำถามคือ...อะไรคือความแตกต่าง?

คำตอบไม่ใช่ทักษะ

ไม่ใช่ประสบการณ์

และไม่ใช่ตำแหน่ง

แต่คือ “ความไว้วางใจ”

หนังสือเล่มนี้

ไม่ได้เขียนขึ้นมาเพื่อสอนให้คุณ “เป็นผู้นำที่ดี”

แต่เขียนขึ้นมาเพื่อช่วยให้คุณ

เป็นผู้นำที่คน “อยากเชื่อใจ” จริง ๆ

คุณจะได้เห็นว่า...ความไว้วางใจไม่ได้เกิดจากคำพูดสวย ๆ

แต่เกิดจากพฤติกรรมเล็ก ๆ ที่ทำซ้ำทุกวัน

คุณจะได้เข้าใจว่า
ทำไมบางทีมถึงทำงานได้อย่างเต็มที่
ในขณะที่บางทีมทำแค่ “ให้จบไปวัน ๆ”
และที่สำคัญที่สุด คุณจะรู้ว่า...

การเป็นผู้หน้าที่แท้จริง

ไม่ใช่การทำให้คนทำงานให้คุณ

แต่คือการทำให้คน “อยากทำงานไปกับคุณ”

ถ้าคุณกำลังรู้สึกว่
ทีมของคุณยังไม่เปิดใจ
คนของคุณยังไม่เชื่อใจ
หรือแม้แต่ว่าตัวคุณเอง
ยังไม่มั่นใจในบทบาทของผู้นำ
หนังสือเล่มนี้...เขียนมาเพื่อคุณ

เพราะในวันที่คุณสร้างความไว้วางใจได้
คุณจะไม่ต้อง “สั่ง” อีกต่อไป แต่คนจะ “เลือกเดินตามคุณเอง”

วิชัย ปิติเจริญธรรม

วิทยากรผู้สร้างแรงบันดาลใจ

สารบัญ

ผู้นำกับการสร้างความไว้วางใจ

Leadership & Trust Building

PART 1: ความจริงของผู้นำ (ปลดล็อกความเข้าใจผิด)

บทที่ 1: ถ้าคนไม่เชื่อใจ ต่อให้เก่งแค่ไหน...ก็ไม่มีใครตาม 14
จุดเริ่มต้นของผู้นำตัวจริง

บทที่ 2: ผู้นำไม่ใช่ตำแหน่ง แต่คือความรู้สึกที่คนมีต่อคุณ 26
ทำไมบางคนไม่มีตำแหน่ง...แต่คนยังตาม

บทที่ 3: ความไว้วางใจ คือ “สกุลเงิน” ของผู้นำ 38
ไม่มีสิ่งนี้ คุณไม่มีอำนาจจริง

PART 2: สร้างความน่าเชื่อถือจากภายใน

บทที่ 4: คนจะเชื่อใจคุณ...เมื่อคุณเชื่อในตัวเองก่อน 52
ความมั่นคงภายใน = ความน่าเชื่อถือภายนอก

บทที่ 5: วินัยของผู้นำ คือรากของความไว้วางใจ 63
ทำซ้ำจนคนมั่นใจ

บทที่ 6: พูดอย่าง ทำอย่าง = จุดเริ่มต้นของการถูกหมดศรัทธา 76
ทำไม “คำพูด” ถึงทำลายทุกอย่างได้

PART 3: พฤติกรรมผู้นำที่สร้างความไว้วางใจ

บทที่ 7: Walk the Talk—ทำในสิ่งที่พูดให้ได้จริง 88
คนเชื่อ “การกระทำ” มากกว่าคำพูด

บทที่ 8: รับผิดชอบก่อนเสมอ ผู้นำที่คนยอมใจ 99
ความกล้าที่สร้างศรัทธา

บทที่ 9: ความยุติธรรม สร้างทีมที่ไม่ต้องระแวงกัน 111
ไม่มีลำเอียง = ทีมแข็งแกร่ง

บทที่ 10: สื่อสารให้ชัด ไม่ซ่อน ไม่บิดเบือน 123
ความโปร่งใส = ความสบายใจของทีม

PART 4: สิ่งที่ทำลายความไว้วางใจ (เร็วและแรง)

- บทที่ 11: คำพูดที่ไม่รักษา คือจุดเริ่มต้นของการพัง 135
ผู้นำที่ “พูดแล้วหาย”
- บทที่ 12: เอาดีเข้าตัว เอาชั่วให้ทีม = ศรัทธาหายทันที 148
ความยุติธรรมที่หายไป
- บทที่ 13: ไม่ฟังทีม คือการปิดประตูความเชื่อใจ 159
คนไม่ยอมทำตามคนที่ไม่ฟัง
- บทที่ 14: การลำเอียง ทำลายทีมแบบเงียบ ๆ 171
สิ่งที่ผู้นำหลายคนไม่รู้ตัว
-

PART 5: สร้างทีมที่ “เชื่อใจกันจริง”

- บทที่ 15: บรรยากาศที่คนกล้าพูด คือจุดเริ่มต้นของทีมที่ดี 183
Psychological Safety ที่ผู้นำต้องสร้าง
- บทที่ 16: Feedback ที่ไม่ทำลายใจ แต่ทำให้คนอยากพัฒนา 195
พูดยังไงให้คนเปิดใจ
- บทที่ 17: ความเชื่อใจ ทำให้ทีม “เร็วขึ้นโดยไม่ต้องสั่ง” 208
เมื่อทีมไม่ต้องระแวง

PART 6: ผู้นำที่คนศรัทธา สร้างผลลัพธ์ที่ยั่งยืน

บทที่ 18: ทีมที่เชื่อใจผู้นำ จะทุ่มเทเกินหน้าที่ 221

ทำไมใจสำคัญกว่าสกีล

บทที่ 19: ความไว้วางใจ สร้างผลงานที่เหนือกว่าคำสั่ง 233

จาก “ต้องทำ” → “อยากทำ”

บทที่ 20: สร้างตัวคุณให้เป็นผู้นำที่คนอยากตามตลอดไป 246

บทสรุป: ภาวะผู้นำคือสิ่งที่คุณ “เป็น” ไม่ใช่สิ่งที่คุณ “มี”

บทนำ

ผู้นำกับการสร้างความไว้วางใจ

Leadership & Trust Building

คุณเคยไหม...

ทำงานหนักแทบตาย

วางแผนทุกอย่างอย่างดี

สั่งงานชัดเจน

แต่ทีมของคุณ...กลับทำแบบ “ขอให้มันจบ ๆ ไป”

ไม่มีพลัง

ไม่มีความกระตือรือร้น

และที่สำคัญ...ไม่มีใคร “อิน” กับสิ่งที่คุณกำลังพยายามสร้าง

คุณอาจเริ่มตั้งคำถามกับตัวเองว่า

“เราทำอะไรพลาดไป?”

ความจริงที่ผมอยากบอกคุณตรง ๆ คือ

ปัญหาอาจไม่ใช่เรื่องความสามารถของคุณเลย

แต่เป็นเรื่องที่สำคัญกว่านั้นมาก...

“ทีมของคุณยังไม่เชื่อใจคุณ”

ในโลกของการทำงาน

คุณสามารถบังคับให้คน “ทำตามคำสั่ง” ได้

แต่คุณไม่มีทางบังคับให้ใคร

“เชื่อใจคุณจากใจจริง” ได้เลย

และเมื่อไม่มีความไว้วางใจ

ทุกอย่างจะซ้าลงทันที

การสื่อสารจะเต็มไปด้วยความระแวง

การทำงานจะเต็มไปด้วยความกลัว

และผลลัพธ์...จะออกมาแบบ “พอใช้” แทนที่จะ “ยอดเยี่ยม”

ผู้นำจำนวนมากพยายามแก้ปัญหาด้วยการ

ควบคุมให้มากขึ้น

ตรวจสอบให้มากขึ้น

สั่งให้ละเอียดขึ้น

แต่ยังทำ...ที่มียิ่งถอยห่าง

เพราะสิ่งที่ทีมต้องการ

ไม่ใช่ “การควบคุม”

แต่คือ “ความเชื่อใจ”

ผมเคยเจอผู้นำคนหนึ่ง

เขาเก่งมาก

คิดเร็ว ตัดสินใจไว ทำงานเป็นระบบ

แต่ไม่มีใครอยากทำงานกับเขา

ลูกน้องทำงานเพราะ “ต้องทำ”

ไม่ใช่เพราะ “อยากทำ”

ในขณะเดียวกัน

ผมก็เคยเจอผู้นำอีกคนหนึ่ง

ที่อาจไม่ได้เก่งที่สุด

แต่ทีมของเขา...พร้อมจะลุยไปด้วยทุกสถานการณ์

เพราะพวกเขา “เชื่อใจ”

และนั่นคือความแตกต่างที่สำคัญที่สุดของผู้นำ

ไม่ใช่ว่าคุณเก่งแค่ไหน

แต่คือ “คนรู้สึกอย่างไรกับคุณ”

หนังสือเล่มนี้

จะพาคุณไปเข้าใจว่า

- ทำไมความไว้วางใจจึงสำคัญกว่าทักษะ
 - ผู้นำสร้างความเชื่อใจได้อย่างไรในโลกจริง
 - และคุณจะเปลี่ยนจาก “หัวหน้าที่มีอำนาจ” ไปเป็น “ผู้นำที่คนอยากเดินตาม” ได้อย่างไร
-

ผมจะไม่ให้คุณแค่แนวคิดสวย ๆ

แต่ผมจะให้คุณ

“วิธีคิด” และ “วิธีทำ”

ที่คุณสามารถนำไปใช้ได้ทันทีในทีมของคุณ

เพราะสุดท้ายแล้ว...

ผู้นำที่แท้จริง ไม่ใช่คนที่มีคนทำตาม

แต่คือคนที่มีคน “อยากเดินตาม”

และถ้าคุณอ่านมาถึงตรงนี้...

ผมอยากให้คุณถามตัวเองแค่คำถามเดียว

วันนี้...ทีมของคุณ “เชื่อใจคุณ” แค่ไหน?

บทต่อไป เราจะเริ่มจากความจริงที่สำคัญที่สุดของผู้นำ

“ถ้าคนไม่เชื่อใจ ต่อให้เก่งแค่ไหน...ก็ไม่มีใครตาม”

ถ้าคุณพร้อม

ผมจะพาคุณไป “เปลี่ยนบทบาทของตัวเอง”

จากหัวหน้า...สู่ผู้นำตัวจริงครับ

PART 1: ความจริงของผู้นำ (ปลดล็อกความเข้าใจผิด)

บทที่ 1

ถ้าคนไม่เชื่อใจ ต่อให้เก่งแค่ไหน...ก็ไม่มีใครตาม

จุดเริ่มต้นของผู้นำตัวจริง

มีผู้นำจำนวนไม่น้อย

ที่ใช้ทั้งชีวิตการทำงาน

เพื่อพิสูจน์ว่า “ตัวเองเก่งพอ”

เขาเชื่อว่า...

ถ้าเขาคิดได้ดีกว่า

ทำได้เร็วกว่า

ตัดสินใจแม่นยำกว่า

วันหนึ่ง...คนจะยอมรับเขาเอง

เขาทำทุกอย่างถูกต้อง

ตามตำรา วางแผนเก่ง

แก้ปัญหาเก่ง

ควบคุมงานได้ดี

และแทบไม่เคยพลาด

แต่สิ่งที่เขาไม่เข้าใจคือ

การเป็นผู้นำ

ไม่ใช่เรื่องของ “ความถูกต้อง” อย่างเดียว

มันคือเรื่องของ “ความรู้สึก” ของคนที่อยู่รอบตัวคุณ

ผมเคยเจอผู้จัดการคนหนึ่ง

เขาเก่งมาก

จนองค์กรให้โอกาสเขาขึ้นมาเป็นหัวหน้าอย่างรวดเร็ว

ทุกอย่างดูเหมือนจะไปได้ดี

แต่หลังจากนั้นไม่นาน

สิ่งที่เกิดขึ้น...ไม่ใช่ความสำเร็จของทีม

แต่เป็น “ความเจียบของทีม”

เวลาประชุม

ไม่มีใครกล้าพูด

เวลามีปัญหา

ไม่มีใครกล้าเสนอทางออก

เวลาทำงาน

ทุกคนทำแค่ “ให้มันจบ”

ไม่มีใครอยากทำเกินหน้าที่

ไม่มีใครอยากรับผิดชอบเพิ่ม

และที่สำคัญ...

ไม่มีใคร “อยากเดินไปกับเขา”

คำถามคือ

คนแบบนี้...ผิดตรงไหน?

เขาไม่ได้ขี้เกียจ

ไม่ได้ไม่มีความสามารถ

และไม่ได้ไม่มีความตั้งใจ

แต่เขาพลาดสิ่งที่สำคัญที่สุดไป

เขาไม่เคยสร้าง “ความไว้วางใจ”

ในโลกของการทำงานจริง

คุณสามารถบังคับให้คน “ทำตาม” ได้

ด้วยตำแหน่ง

ด้วยอำนาจ

หรือแม้แต่ด้วยความกลัว

แต่คุณไม่มีทาง

บังคับให้ใคร “เชื่อถือคุณจากใจจริง” ได้เลย

และเมื่อไม่มีความไว้วางใจ

ทุกอย่างจะเปลี่ยนทันที

คำสั่ง...จะกลายเป็นการระ

การทำงาน...จะกลายเป็นหน้าที่

และทีม...จะกลายเป็นแค่ “กลุ่มคนที่อยู่ร่วมกัน”

ไม่ใช่ “ทีมที่สู้ไปด้วยกัน”

ผมอยากให้คุณลองคิดตาม

ระหว่างผู้นำ 2 คน

คนแรก...เก่งมาก

แต่ทีมไม่เชื่อใจ

คนที่สอง...อาจไม่ได้เก่งที่สุด

แต่ทีมเชื่อใจเต็มร้อย

คุณคิดว่า

ใครจะพาทีมไปได้ไกลกว่า?

คำตอบไม่ซับซ้อนเลย

ทีมที่ “เชื่อใจ”

จะกล้าทำในสิ่งที่ยากกว่า

กล้าพูดในสิ่งที่ควรพูด

กล้ารับผิดชอบ

และกล้าทุ่มเท

ในขณะที่ทีมที่ “ไม่เชื่อใจ”
จะเลือกทางที่ปลอดภัยที่สุด
ทำเท่าที่สั่ง
ไม่เกิน ไม่ขาด
และไม่เคย “ให้มากกว่า”

นี่คือความแตกต่างที่แท้จริง
ไม่ใช่เรื่องของความสามารถ
แต่คือ “ระดับความไว้วางใจ”

ความเข้าใจผิดที่อันตรายที่สุดของผู้นำคือ
การคิดว่า...
“ถ้าฉันเก่งพอ
คนจะเชื่อใจตัวเอง”

แต่ความจริงคือ

คนไม่ได้เชื่อใจคุณ

เพราะคุณเก่ง

เขาเชื่อใจคุณ

เพราะคุณ “ทำให้เขารู้สึกปลอดภัย”

ปลอดภัยที่จะพูด

ปลอดภัยที่จะลอง

ปลอดภัยที่จะผิดพลาด

โดยไม่ต้องกลัวว่าจะถูกทำร้าย

ผู้นำที่ทำให้คนรู้สึกแบบนี้ได้

ไม่จำเป็นต้องสมบูรณ์แบบ

แต่เขามีสิ่งหนึ่งที่ชัดเจนมาก

เขา “สม่ำเสมอ”

เขาพูดอย่าง...และทำอย่างนั้นจริง

เขาจับปาก...และรักษาคำพูด

เขาพลาด...และยอมรับ

เขาฟัง...และฟังจริง

ในทางกลับกัน

ผู้นำที่ทำลายความไว้วางใจ

ไม่จำเป็นต้องทำผิดร้ายแรง

เขาแค่ “ไม่สม่ำเสมอ”

วันนี้พูดอย่างหนึ่ง

พรุ่งนี้ทำอีกอย่าง

วันนี้บอกว่าเปิดใจ

พอเจอความจริงกลับไม่รับฟัง

วันนี้บอกว่าแฟร์

แต่การตัดสินใจกลับลำเอียง

และคุณรู้ไหมว่า
ความไว้วางใจหายไปตอนไหน?

ไม่ใช่ตอนที่คุณทำผิดครั้งใหญ่
แต่คือทุกครั้งที่คุณ
“เล็ก ๆ น้อย ๆ แล้วไม่รักษามาตรฐานของตัวเอง”

คำพูดที่คุณลืม
คำสัญญาที่คุณไม่ได้ทำ
ทำที่ที่คุณแสดงออกโดยไม่คิด
สิ่งเล็ก ๆ เหล่านี้
กำลังสะสมอยู่ในใจของทีม

จนวันหนึ่ง
เขาจะตัดสินคุณเงียบ ๆ ว่า

“คนนี่...เชื่อใจไม่ได้”

และเมื่อถึงจุดนั้น

ต่อให้คุณเก่งขึ้นอีก

ต่อให้คุณพยายามมากขึ้น

มันก็ไม่ง่ายที่จะได้ความเชื่อใจกลับมา

ผู้นำจำนวนมาก

เสียพลังไปกับการ “ควบคุมคน”

แต่ผู้นำที่เข้าใจเกมจริง

จะเลือก “สร้างความไว้วางใจ”

เพราะเมื่อมีความไว้วางใจ

คุณไม่ต้องไล่ตามงาน

งานจะวิ่งเข้าหาคุณ

คุณไม่ต้องสั่งทุกอย่าง

ที่มจะคิดเอง ทำเอง และรับผิดชอบเอง

คุณไม่ต้องเหนื่อยคนเดียวอีกต่อไป

ผมอยากให้คุณจำประโยคนี้ไว้

“อำนาจ ทำให้คนทำตาม

แต่ความไว้วางใจ ทำให้คนอยากทำ”

และสุดท้าย...

ผมอยากให้คุณถามตัวเองอย่างจริงจัง

ไม่ใช่ในฐานะหัวหน้า

แต่ในฐานะ “มนุษย์คนหนึ่ง”

ถ้าคุณเป็นลูกน้องของตัวเอง

คุณจะเชื่อใจผู้นำคนนี้ไหม?

ถ้าคำตอบยังไม่ชัด

นั่นไม่ใช่เรื่องน่าอาย

แต่นั้นคือ “จุดเริ่มต้นที่ดี”

เพราะผู้นำที่แท้จริง

ไม่ได้เริ่มจากการเปลี่ยนคนอื่น

แต่เริ่มจากการ “กล่อมองตัวเองตามความเป็นจริง”

และในบทต่อไป...

เราจะไปต่อกันว่า

**“ความไว้วางใจจริง ๆ แล้วคืออะไร และคุณจะสามารถสร้างขึ้นมาได้
อย่างไรในชีวิตการทำงานจริง”**

เพราะเมื่อคุณเข้าใจสิ่งนี้

คุณจะไม่ต้องพยายามเป็นผู้นำอีกต่อไป

แต่คุณจะ “กลายเป็นผู้นำ” โดยที่คนเลือกเดินตามคุณเอง

บทที่ 2

ผู้นำไม่ใช่ตำแหน่ง แต่คือความรู้สึกที่คนมีต่อคุณ

ทำไมบางคนไม่มีตำแหน่ง...แต่คนยังตาม

ผมอยากให้คุณลองนึกถึงคนคนหนึ่ง

คนที่คุณ “อยากทำงานด้วย”

อยากฟัง

อยากช่วย

และพร้อมจะ “ให้มากกว่า” โดยที่เขาไม่ต้องขอ

คนคนนั้น...อาจไม่ใช่หัวหน้าคุณก็ได้

เขาอาจไม่มีตำแหน่ง

ไม่มีอำนาจ

และไม่มีสิทธิ์สั่งใคร

แต่แปลกไหมครับ...

คนกลับ “เลือกเดินตามเขา”

ในขณะที่เดียวกัน

คุณอาจเคยเจอหัวหน้าบางคน

ที่มีตำแหน่งชัดเจน

มีอำนาจเต็มมือ

สั่งได้ทุกอย่าง

แต่ไม่มีใครอยากเข้าใกล้

ไม่มีใครอยากฟัง

และไม่มีใครอยาก “ตาม”

คำถามคือ...

อะไรทำให้คนสองคนนี้ “ต่างกันขนาดนั้น”?

คำตอบไม่ใช่ตำแหน่ง

แต่คือ...