

# รู้เท่านี้ ชนะใจคนทั้งทีม

## PSYCHOLOGICAL LEADERSHIP

จะเป็นผู้นำที่ดีได้อย่างไร ถ้าไม่เข้าใจใครสักคน



ดร.อริษุ์กร นิยมเดชาธีรฉัตร  
(อ.แบท)

นักจิตวิทยาองค์กร



วุฒิชัย บุญครอง  
(ครูออฟ)

ที่ปรึกษากลยุทธ์องค์กร



รู้เท่านี้

ชนะใจคนทั้งทีม

PSYCHOLOGICAL   
LEADERSHIP

ดร.อริษฐ์กร นิยมเดชาธรรณ  
(อ.แทน)

วุฒิชัย บุญครอง  
(ครูออฟ)

# รู้เท่านี้ชนะใจคนทั้งทีม PSYCHOLOGICAL LEADERSHIP

ดร.อริษฐ์กร นิยมเดชาธีรฉัตร (อ.แบท) / วุฒิชัย บุญครอง (ครูออฟ)

ได้รับการอนุญาตจัดพิมพ์จากเจ้าของลิขสิทธิ์ตามกฎหมาย สงวนลิขสิทธิ์ตามพระราชบัญญัติลิขสิทธิ์ (ฉบับเพิ่มเติม) พ.ศ.2558 ห้ามลอกเลียนส่วนใดส่วนหนึ่งของหนังสือเล่มนี้  
มิเช่นนั้นจะถือว่าละเมิดลิขสิทธิ์และมีความผิดทางอาญา

## ข้อมูลทางบรรณานุกรมของหอสมุดแห่งชาติ

อริษฐ์กร นิยมเดชาธีรฉัตร.

รู้เท่านี้ชนะใจคนทั้งทีม PSYCHOLOGICAL LEADERSHIP.- กรุงเทพฯ : เช็ก, 2568.  
192 หน้า.

1. จิตวิทยาพัฒนาตนเอง. I. วุฒิชัย บุญครอง, ผู้แต่งร่วม. II. ชื่อเรื่อง.

158.1

ISBN 978-616-609-210-3

- ที่ปรึกษากฎหมาย :** อนันต์ แยมเกษร น.บ. น.ม. นศ.ม.  
**บรรณาธิการอำนวยการ :** วิภาวี เฉลิมชัยวัฒน์  
**บรรณาธิการบริหาร :** เปี่ยมศักดิ์ คุณากรประทีป  
**ผู้เขียน :** ดร.อริษฐ์กร นิยมเดชาธีรฉัตร / วุฒิชัย บุญครอง  
**บรรณาธิการ :** สหวิมลส์ เฉลิมชัยวัฒน์  
**กองบรรณาธิการ :** มาริสา ไกรถาวร มนตรา อัสสราเลิศรัมย์  
นิศานารถ ไซติมาภรณ์ พัทธิธีรา เจริญหทัยรัตน์  
**พิสูจน์อักษร :** สันติภาพ เต็มสงสัย  
**ออกแบบปก :** Graphic Room  
**ศิลปกรรม :** Graphic Room
- จัดพิมพ์โดย :** **เช็ก**  
CZECH สำนักพิมพ์ เช็ก  
ในเครือบริษัท เพชรประกาย จำกัด  
เลขที่ 81 อาคารเพชรประกาย ถนนเสรีไทย  
แขวงมีนบุรี เขตมีนบุรี กรุงเทพฯ 10510  
โทรศัพท์ 0 2540 5535 # 103 โทรสาร 0 2540 5568  
Homepage : <http://www.phetpraguy.com>
- พิมพ์ที่ :** บริษัท เลิฟแอนด์ลิฟเพรส จำกัด  
เลขที่ 969 ถนนพระยาสุเรนทร์  
แขวงบางชัน เขตคลองสามวา กรุงเทพฯ 10510
- จัดจำหน่ายโดย :** บริษัท ซีอีดูเคชั่น จำกัด (มหาชน)  
เลขที่ 1858/87-90 ถนนเทพรัตน  
แขวงบางนาใต้ เขตบางนา กรุงเทพฯ 10260  
โทรศัพท์ 0 2826 8000 โทรสาร 0 2826 8356-9  
Homepage : <http://www.se-ed.com>

ราคา 245 บาท



## **การบริหารทีมยุคใหม่**

สิ่งสำคัญที่สุด คือ

### **การเก่งคน**

แต่การจะเก่งคนได้หรือไม่

อยู่ที่การเข้าใจตนเองและเข้าใจคนอื่น

**ดังนั้นการเข้าใจมนุษย์ คือ**

**ทักษะแห่งอนาคตของทุกผู้นำ**

# คำนำสำนักพิมพ์

แม้ว่าโลกยุค AI จะเต็มไปด้วยเป้าหมาย ตัวชี้วัด แผนงาน และ เครื่องมือ AI ต่างๆ มากมาย แต่สิ่งที่ขาดหายไปบ่อยที่สุดคือ **“ใจคน”** อย่าลืมนะครับว่าเวลานี้พวกเราทุกคนยังทำงานกับคน ยังต้องมีทีมงาน ยังต้องมีหัวหน้า เพื่อนร่วมงานหรือแม้แต่น้องๆ ในทีมงาน ความเข้าใจในความเป็นมนุษย์จึงเป็นสิ่งสำคัญมาก

**“รู้เท่านี้ชนะใจคนทั้งทีม PSYCHOLOGICAL LEADERSHIP”** หนังสือเล่มนี้จะพาคุณเดินทางย้อนกลับมาดู **“ภายในตัวเอง”** ก่อนจะก้าวออกไปเข้าใจ **“คนอื่น”** เพราะความเป็นผู้นำ ไม่ได้เริ่มต้นจากคำสั่ง แต่มักเริ่มจากความเข้าใจ - เข้าใจตัวเอง เข้าใจทีม และเข้าใจหัวใจของมนุษย์

หากคุณคาดหวังว่า **“รู้เท่านี้ชนะใจคนทั้งทีม PSYCHOLOGICAL LEADERSHIP”** จะทำให้คุณเป็นหัวหน้าที่เก่งที่สุดในองค์กร คุณอาจจะเข้าใจคลาดเคลื่อน เพราะคุณไม่มีทางขับเคลื่อนทีมได้หาก你不เข้าใจทีมงาน

หนังสือเล่มนี้จึงมุ่งเน้นให้ความสำคัญในเรื่องการพัฒนาคุณ ให้เป็นหัวหน้าที่ **“เข้าใจ”** คนในทีม เพราะเราเชื่อว่า การทำงานยุคนี้

การเข้าใจคนซึ่งเป็นพื้นฐานของคนเก่ง เป็นสิ่งสำคัญที่สุด หากเราเข้าใจทุกคนในทีม ผลงานย่อมออกมาดี เป้าหมายที่ตั้งเอาไว้ย่อมไปถึงอย่างแน่นอน

หนังสือเล่มนี้ไม่ขายฝัน ไม่อวดแผนกลยุทธ์ล้ำยุค แต่บอกเล่าเรื่องจริงจากการเป็น **“หัวหน้าในสนามจริง”** จากผู้เขียนทั้งสองท่านคือ ดร.อิทธิฐิกร นิยมเดชาธีรฉัตร (อ.แบท) นักจิตวิทยาองค์กร และคุณวุฒิชัย บุญครอง (ครูออฟ) ที่ปรึกษากลยุทธ์องค์กร ทั้งสองท่านล้วนเป็นผู้มากประสบการณ์ในด้านภาวะผู้นำและการพัฒนาองค์กร ความรู้ต่างๆ ในหนังสือเล่มนี้ล้วนมาจากประสบการณ์จริง

ผมเชื่อเป็นอย่างยิ่งว่าหากคุณผู้อ่านนำความรู้ในหนังสือ **“รู้เท่านี้ชนะใจคนทั้งทีม PSYCHOLOGICAL LEADERSHIP”** ไปปรับใช้ย่อมสามารถสร้างประโยชน์ได้อย่างมากมาย สุดท้ายขอให้คุณผู้อ่านทุกท่านประสบความสำเร็จตามที่ต้องการครับ

**เปี่ยมศักดิ์ คุณากรประทีป**  
บรรณาธิการบริหารสำนักพิมพ์

## คำนำผู้เขียน

“บางครั้ง คนที่เราต้องเข้าใจที่สุด คือคนที่นั่งทำงานอยู่  
ฝั่งตรงข้ามเรานี่แหละ”

“ผมก็พูดชัดเจน ว่าทีมเรากำลังมุ่งหน้าไปทางไหน” ผู้บริหาร  
คนหนึ่งพูดกับผมในวงสนทนาเสียบๆ บ่ายวันหนึ่ง “เป้าหมายก็มี  
ทุกคนรู้ แต่ทำไมผมยังรู้สึกว่ บางคนไม่เดินไปกับเรา หรือ  
แยกว่านั่นคือเดินถอยหลัง”

ประโยคนั้นทำให้ผมนึกถึงอดีต ครั้งหนึ่งผมเคยเป็นหัวหน้าที่  
คิดว่า การสื่อสาร คือการพูดให้เสียงดัง เคยคิดว่า การสั่งให้เร็ว คือ  
การตัดสินใจที่เด็ดขาด เคยคิดว่า ความเก่งของหัวหน้า คือการ  
แก้ปัญหาให้เร็วที่สุด แต่ผมลืมไปว่า คนไม่ได้ทำงานด้วย “คำสั่ง”  
คนทำงานด้วย “ความรู้สึก”

หลายคนลาออกไม่ใช่เพราะงานหนัก แต่เพราะหัวหน้าพูด  
บางคำที่เขาไม่ลืม บางคนหมดไฟไม่ใช่เพราะงานไม่ท้าทาย แต่  
เพราะไม่มีใครเห็นคุณค่าที่เขาพยายาม แล้วผมก็ค่อยๆ เรียนรู้ว่า  
“คน” ไม่ใช่เครื่องมือเดินตามแผน แต่คือหัวใจของแผนนั้นทั้งหมด

PSYCHOLOGICAL LEADERSHIP ไม่ใช่ตำแหน่ง ไม่ใช่  
อำนาจ แต่คือความเข้าใจ

เข้าใจว่า “คนแต่ละคน” ขับเคลื่อนด้วยอะไร เข้าใจว่า “คำ  
พูดบางคำ” อาจกลายเป็นพลัง หรือบาดแผล

เข้าใจว่า “**ความเจียบของลูกทิม**” บางครั้งไม่ใช่การยอมรับ แต่คือเสียงที่กำลังตะโกนว่า “**ผมไม่โอเคครับ**”

หนังสือเล่มนี้ ไม่ใช่คู่มือสั่งการ ไม่ใช่ How-to ที่จะบอกว่า คุณควรประชุมอย่างไร แต่เป็นการชวนคุณกลับมานั่งคุยกับตัวเอง และมองเข้าไปในหัวใจของคนที่คุณต้องนำ

หัวหน้าไม่ได้เกิดมาเก่ง และลูกน้องไม่ได้เกิดมาเข้าใจเรา ความเข้าใจเป็นสิ่งที่ต้อง “**สร้าง**” และ **PSYCHOLOGICAL LEADERSHIP** คือเครื่องมือหนึ่ง ที่จะช่วยให้คุณสร้างสิ่งนั้นได้

ถ้าคุณเคยรู้สึกว่าคุณพยายามอย่างเต็มที่ แต่ยังรู้สึกว้าวุ่น สับสนกับทีมไม่เข้าใจ คุณมีเป้าหมายชัดเจน แต่คนยังไม่ยอมก้าวตาม คุณเหนื่อยกับการดึงคนที่หมดไฟ แต่ไม่ยอมปล่อยใครทิ้งไว้ข้างหลัง

หนังสือเล่มนี้เขียนมาเพื่อคุณครับ ไม่ใช่เพราะคุณยังไม่เก่ง แต่เพราะคุณกำลังจะเก่งขึ้นกว่าเดิม ด้วย “**หัวใจของการนำ**” ที่ลึกซึ้งขึ้นกว่าเมื่อก่อน

**ดร.อชิษฐ์กร นิยมเดชาธีรฉัตร (อ.แบท)**

**นักจิตวิทยาองค์กร**

## คำนำผู้เขียน

ในโลกของการทำงานที่เต็มไปด้วยเป้าหมาย ผลลัพธ์ และความกดดันมากมาย ผู้นำจำนวนไม่น้อยอาจหลงลืมว่า หัวใจสำคัญของ “ทีม” ไม่ได้อยู่ที่แผนการทำงานหรือกระบวนการจัดการ หากแต่อยู่ที่ “ความสัมพันธ์ระหว่างคนกับคน” ถักทอผ่านความเข้าใจ ความไว้วางใจ และความรู้สึกเป็นเจ้าของร่วมกัน

หนังสือเล่มนี้จึงไม่ใช่เพียงคู่มือภาวะผู้นำ แต่คือบทสนทนาว่าด้วย “ความเป็นมนุษย์” ในบทบาทของหัวหน้า ที่ต้องไม่เพียงนำทีมให้เดินหน้า แต่ต้องชวนทีมเดินไปด้วยใจที่พร้อมเชื่อมโยงกันอย่างแท้จริง

**PSYCHOLOGICAL LEADERSHIP** คือแนวคิดที่ผสมผสานความรู้ด้านจิตวิทยาองค์กร ร่วมกับทักษะการเป็นผู้นำยุคใหม่ โดยเน้น “การเข้าใจคนก่อนการจัดการ” เพราะเราเชื่อว่า ไม่มีสูตรสำเร็จใดใช้ได้กับคนทุกคน แต่ความเข้าใจจะทำให้ผู้นำมองเห็นความต่างในแบบที่มีคุณค่า ผู้เขียนทั้งสองได้ร่วมกันเรียบเรียงเนื้อหาให้ครอบคลุมทั้งหลักการ แนวคิด และเครื่องมือที่ใช้ได้จริง พร้อมกรณีศึกษาจากประสบการณ์ตรงในการทำงานกับผู้นำหลายระดับ เพื่อให้ผู้อ่านสามารถ

- สะท้อนตนเองในฐานะผู้นำ
- พัฒนาทักษะการฟังและการสื่อสารอย่างเข้าใจ
- เชื่อมโยงจิตใจที่มด้วยความไว้วางใจ และ
- เปลี่ยน **“ภาวะผู้นำ”** ให้เป็น **“พื้นที่ปลอดภัยทางใจ”** สำหรับคนในที่มทุกคน

เราเชื่อว่า **การเข้าใจคน** คือรากฐานของการนำทีมให้เติบโตอย่างยั่งยืน เพราะผู้นำที่ดีไม่จำเป็นต้องรู้ทุกอย่าง แต่ต้อง **“รู้จักคน”** และ **“รู้ใจคน”** ให้มากพอที่จะสร้างความไว้วางใจและแรงบันดาลใจในการเดินไปข้างหน้าด้วยกัน

หากคุณคือผู้นำที่เชื่อว่า งานจะสำเร็จได้เพราะ **“คน”** เราเชื่อว่าเนื้อหาในหนังสือเล่มนี้จะช่วยเติมเต็มทั้งความคิดและหัวใจของคุณเพื่อสร้างทีมที่ไม่เพียงทำงานได้ดี แต่ยังมีคามสัมพันธ์ที่งดงามและยั่งยืนด้วยความเคารพในศักยภาพของ **“มนุษย์ในที่ทำงาน”** ด้วยศรัทธาในการเรียนรู้ของ **“หัวหน้าทุกคนที่อยากเข้าใจคนให้มากขึ้น”**

วุฒิชัย บุญครอง (ครูออฟ)  
ที่ปรึกษากลยุทธ์องค์กร

# สารบัญ

บทนำ	12
------	----

---

## Part 1 : เข้าใจตัวเองก่อนจะเข้าใจคนอื่น 16

01	หัวหน้าที่เก่ง กับหัวหน้าที่เข้าใจ ต่างกันตรงไหน	17
02	เก้าอี้ที่ไม่มีใครสอนเราให้ใช้	24
03	วันที่ฉันเสียใบใส่ลูกทีม แล้วเขาเสียกลับ	32
04	อยากให้คนเชื่อใจ ต้องกล้าถอดหน้ากากก่อน	40
05	ผมไม่ได้เหนื่อยเพราะงาน... แต่เพราะใจล้า	47

---

## Part 2 : เข้าใจมนุษย์ เข้าใจทีม 58

06	ความรู้สึก คือเครื่องมือของผู้นำ	59
07	บางคนไม่พูด ไม่ได้แปลว่าไม่รู้ลึก	66
08	เราทำงานกับมนุษย์ ไม่ใช่กับความคาดหวัง	73
09	อย่าดูถูกพลังของการฟังแบบตั้งใจ	81
10	คนที่รอฟังคำ “ขอบคุณ”	88

---

## Part 3 : สร้างความไว้วางใจ ไม่ใช่แค่ความกลัว 100

11	ทำไมบางทีมดูเก่ง แต่ไม่กล้าพูด	101
12	ไม่ใช่ทุกปัญหาที่หัวหน้าต้องตอบ แต่ทุกปัญหาหัวหน้าต้องฟัง	108

- 13 คนที่ไม่ทิ้งใคร 116
- 14 ทีมที่ไว้ใจกัน ไม่ได้เกิดจากการ “อบรมทีมเวิร์ก” 124
- 15 แค่อเดินข้างๆ ก็พอแล้ว 132

---

#### **Part 4 : นำด้วยใจ ไม่ใช่แค่แผนงาน 144**

- 16 แรงจูงใจของคน ไม่ใช่ KPI เสมอไป 145
- 17 ทีมที่เหนียวแน่น มาจากความรู้สึกว่า “เราอยู่ตรงนี้ด้วยกัน” 152
- 18 เมื่อเป้าหมายเปลี่ยน คนจะตามไหม ขึ้นอยู่กับความเชื่อใจ 159
- 19 จงเป็นผู้นำที่กล้าบอกว่า “เราไม่ทิ้งกัน” ก่อนที่ใครจะหมดแรง 165
- 20 การเข้าใจมนุษย์ คือทักษะแห่งอนาคตของทุกผู้นำ 172

---

#### **บทส่งท้าย 180**

คุณไม่จำเป็นต้องเป็นหัวหน้าที่สมบูรณ์แบบ  
แค่เป็นหัวหน้าที่เข้าใจก็พอ

# บทนำ

“บางครั้งคนที่เรา  
ต้องเข้าใจที่สุด...  
คือคนที่นั่งทำงาน  
อยู่ฝั่งตรงข้ามเรา  
นี่แหละ”

## “ผมก็พูดชัดเจนว่าทีมเรากำลังมุ่งหน้าไปทางไหน”

ผู้บริหารคนหนึ่งพูดกับผมในวงสนทนาเสียบๆ บ่ายวันหนึ่ง  
“เป้าหมายก็มี ทุกคนรู้ แต่ทำไมผมยังรู้สึกว่ บางคน  
ไม่เดินไปกับเรา หรือแย่กว่านั้นคือเดินถอยหลัง”

ประโยคนั้นทำให้ผมนึกถึงอดีต...

ครั้งหนึ่ง ผมเคยเป็นหัวหน้าที่คิดว่า

**การสื่อสาร** คือ การพูดให้เสียงดัง

เคยคิดว่า **การสั่งให้เร็ว** คือ การตัดสินใจที่เด็ดขาด

เคยคิดว่า **ความเก่งของหัวหน้า** คือการแก้ปัญหาให้เร็วที่สุด

## แต่ผมลืมไปว่า... คนไม่ได้ทำงานด้วย “คำสั่ง” คนทำงานด้วย “ความรู้สึก”

หลายคนลาออก ไม่ใช่เพราะงานหนัก แต่เพราะหัวหน้าพูด  
บางคำที่เขาไม่ลื้ม บางคนหมดไฟ ไม่ใช่เพราะงานไม่ท้าทาย แต่  
เพราะไม่มีใครเห็นคุณค่าที่เขาพยายาม แล้วผมก็ค่อยๆ เรียนรู้ว่า

## “คน” ไม่ใช่เครื่องมือเดินตามแผน แต่คือหัวใจของแผนนั้นทั้งหมด

# PSYCHOLOGICAL LEADERSHIP

## ไม่ใช่ตำแหน่ง ไม่ใช่อำนาจ แต่คือความเข้าใจ

เข้าใจว่า “คนแต่ละคน” ขับเคลื่อนด้วยอะไร  
เข้าใจว่า “คำพูดบางคำ” อาจกลายเป็นพลัง หรือบาดแผล  
เข้าใจว่า “ความเจียมของลูกทีม” บางครั้งไม่ใช่การยอมรับ  
แต่คือเสียงที่กำลังตะโกนว่า “ผมไม่โอเคครับ”

หนังสือเล่มนี้ ไม่ใช่คู่มือสั่งการ  
ไม่ใช่ How-to ที่จะบอกว่าคุณควรประชุมอย่างไร  
แต่เป็นการชวนคุณกลับมานั่งคุยกับตัวเอง  
และมองเข้าไปในหัวใจของคนที่คุณต้องนำ

หัวหน้าไม่ได้เกิดมาเก่ง  
และลูกน้องไม่ได้เกิดมาเข้าใจเรา  
ความเข้าใจเป็นสิ่งที่ต้อง “สร้าง”  
และ PSYCHOLOGICAL LEADERSHIP คือเครื่องมือหนึ่ง  
ที่จะช่วยให้คุณสร้างสิ่งนั้นได้



## ถ้าคุณเคยรู้สึกว่...

คุณพยายามอย่างเต็มที่ แต่ยังรู้สึกว่สื่อสารกับทีมไม่เข้าใจ  
คุณมีเป้าหมายชัดเจน แต่คนยังไม่ยอมก้าวตาม  
คุณเหนื่อยกับการดึงคนที่หมดไฟ แต่ไม่อยากปล่อยใครทิ้ง  
ไว้ข้างหลัง

หนังสือเล่มนี้เขียนมาเพื่อคุณครับ

**ไม่ใช่เพราะคุณยังไม่เก่ง  
แต่เพราะคุณกำลังจะเก่งขึ้นกว่าเดิม  
ด้วย “หัวใจของการนำ”  
ที่ลึกซึ้งขึ้นกว่าเมื่อวาน**

ออบแบท & ครูอ้อฟ

# Part 1

เข้าใจ  
ตัวเอง  
ก่อนจะเข้าใจ  
คนอื่น

# 01

---

หัวหน้าที่เก่ง  
กับหัวหน้าที่เข้าใจ  
ต่างกันตรงไหน



ช่วงปีแรกที่ผมได้เป็นหัวหน้า ผมเคยคิดว่า

## “หน้าที่เราคือการทำให้ทีม เดินไปข้างหน้าให้เร็วที่สุด”

ผมใส่เต็มทั้งเรื่องแผนกลยุทธ์ ตัวเลขเป้าหมาย ตารางติดตาม  
ผลงาน

ใครทำได้ดี ผมชม ใครหลุดเป้าหมาย ผมเรียกคุยตรงๆ  
ผมมั่นใจว่าผม “เก่งพอ” ที่จะพาทีมไปถึงจุดหมาย  
แต่สิ่งหนึ่งที่ผมไม่ทันสังเกต คือ

ระหว่างทางนั้น บางคนเริ่มไม่เดินตาม บางคนหายไปจาก  
วงสนทนา และบางคนแม้ยังอยู่ แต่หัวใจเขาไม่อยู่ตรงนี่แล้ว

วันหนึ่ง ลูกทีมคนหนึ่งพูดกับผมหลังประชุมว่า

## “พี่ครับ ผมเข้าใจเป้าหมายนะ แต่ไม่แน่ใจว่า พี่เข้าใจพวกเราแค่ไหน”

คำพูดนั้น มันไม่ใช่การต่อว่า แต่มันเหมือนกระจกที่สะท้อน  
ให้ผมเห็นตัวเองชัดขึ้นกว่าทุกครั้ง