

The Ultimate Boss Survival Guide

คู่มือเอาตัวรอดในโลกของหัวหน้า



อ.กอล์ฟ
วงศ์วรุตม์ ไตรวุฒิ

วิทยากร โค้ช และที่ปรึกษาองค์กร
ผู้เชี่ยวชาญด้านการพัฒนาคน

The Ultimate Boss Survival Guide

คู่มือเอาตัวรอดในโลกของหัวหน้า

อ.กอล์ฟ
วงศ์วรุตม์ ไตรวุฒิ
#วิทยากรสอนคิด

The Ultimate Boss Survival Guide

คู่มือเอาตัวรอดในโลกของหัวหน้า

ผู้เขียน	วงศ์วรุตม์ ไตรวุฒิ
กองบรรณาธิการ	อชิษฐ์กร นิยมเดชาธีรฉัตร
พิสูจน์อักษร	อชิษฐ์กร นิยมเดชาธีรฉัตร
รูปเล่ม	จันทกานต์ บุตดาวงค์
ภาพปก	จันทกานต์ บุตดาวงค์
ราคา	250 บาท

Copyright © 2025 by วงศ์วรุตม์ ไตรวุฒิ

จัดพิมพ์และจัดจำหน่ายทั่วไปโดย

วงศ์วรุตม์ ไตรวุฒิ

187/18 หมู่ 4 ต.บางพลีใหญ่ อ.บางพลี จ.สมุทรปราการ 10540

Facebook: ประโยคชวนคิด, Brain Gym Thailand

e-mail: golf@braingymthailand.com

อ.กอล์ฟ

วงศ์วรุตม์ ไตรวุฒิ

วิทยากร โค้ช และที่ปรึกษาองค์กร
ผู้เชี่ยวชาญด้านการพัฒนาคน และผู้นำ
ในโลกการทำงานจริงกว่า 16 ปี ถ่ายทอด
ความรู้ด้วยภาษาที่เข้าใจง่าย ตรงไปตรงมา
และมีอารมณ์ขัน หนังสือเล่มนี้เป็นผลงาน
ที่กลั่นจากประสบการณ์ตรง

ทั้งจากการเป็น “ลูกน้อง” และ
“หัวหน้า” ที่เคยผ่านทั้งสนามรบและสนาม
ประชุมมาแล้วนับไม่ถ้วน



Golt

คำนำ

“

หัวหน้า **ไม่ใช่ปีศาจ...** และลูกน้องก็ **ไม่ใช่เหยื่อ**
โลกการทำงานจริงมัน **ซับซ้อนกว่านั้น**

”

หนังสือเล่มนี้ไม่ได้เกิดจากทฤษฎีที่อ่านมา แต่เกิดจากเรื่องจริงที่ผม และผู้คนรอบตัวเจอมาตลอดหลายปี บางเรื่องอาจทำให้คุณหัวเราะ บางเรื่องอาจทำให้คุณพยักหน้าแรง ๆ เพราะ “ใช่เลย เรื่องนี้มันโคตรจริง”

สิ่งที่ผมอยากชวนคุณคือ...

อย่ามองหัวหน้าเป็นคู่ต่อสู้ แต่มองเขาเป็น “คู่เดินร่ำ” และเรียนรู้จังหวะที่ทำให้คุณทั้งอยู่รอด และเติบโต

ถ้าคุณเคยรู้สึกว่า...

“ทำไมพูดกับหัวหน้าไม่เคยรู้เรื่อง” “ทำไมงานที่ทุ่มเทถึงถูกปิดตง”

หรือ “ทำดีแค่ไหนก็ยังโดนด่า”

หนังสือเล่มนี้จะทำให้คุณเข้าใจโลกที่ซ่อนอยู่เบื้องหลังพฤติกรรมของหัวหน้า และที่สำคัญ... จะทำให้คุณรู้วิธีรับมือ โดยไม่ต้องเปลี่ยนใคร แต่เปลี่ยนมุมมอง และวิธีคิดของคุณเอง

สารบัญ

Part 1:	หัวหน้าไม่ใช่ปีศาจ (แต่ก็ไม่ใช่เทวดา)	01
Chapter 1	หัวหน้าไม่ได้เกลียดคุณ...เขาแค่ “คิดไม่เหมือนคุณ”	01
Chapter 2	เข้าใจพฤติกรรมของหัวหน้า ด้วยการเรียนรู้หลักการของสมอง	07
Chapter 3	หัวหน้าแต่ละคนก็มี “DNA” ไม่เหมือนกัน	14
Part 2:	ทำไมพรินเซนต์ก็โร...โดนปิดตทุกที	21
Chapter 4	อย่าทำให้หัวหน้ารู้สึกเหมือนกำลังฟังประธานกล่าวอวยพรในงานแต่งงาน	21
Chapter 5	อย่าพูดแบบให้หัวหน้าหงุดหงิดจนต้องแย่งพวงมาลัย	28
Chapter 6	คิดต่างยังไงไม่ให้โดนตำ	35
Part 3:	เข้าใจเกมของหัวหน้า...ก่อนจะเล่นเกมของตัวเอง	42
Chapter 7	หัวหน้าไม่ได้ชอบคนเก่งที่สุด...แต่ชอบคน “เล่นเกมเป็น”	42
Chapter 8	สิ่งที่หัวหน้าพูด ≠ สิ่งที่หัวหน้าคิด	49
Chapter 9	เปลี่ยนจากลูกน้องที่ใช้งาน...เป็นลูกน้องที่ไว้ใจ	55
Part 4:	เครื่องมือเอาตัวรอด (และเอาชนะใจ) หัวหน้า	62
Chapter 10	ทุกอย่างถ้วนหมด แล้วอะไรสำคัญที่สุด?	62
Chapter 11	แอสซายเม้นท์ (Assignment)	70
Chapter 12	“งานนี้ของใคร? ทำไมจู้ ๆ มันมาอยู่ที่เรา”	77
Part 5:	หัวหน้าแบบนี้ ไม่มียิงจะดิชะกว่า	83
Chapter 13	ทำถูกต้อง...แต่ไม่ถูกใจ ทำดียังไงก็โดนตำอยู่ดี	83
Chapter 14	แค่หายใจก็ผิดแล้ว	89
Chapter 15	Feedback แบบนี้...ตำกันเลยทีเดียว	95
	บทส่งท้าย	102
	หัวหน้าไม่ใช่คู่ต่อสู้...แต่คือ “คู่เดินร่ำ”	103

Part 1: หัวหน้าไม่ใช่ปีศาจ (แต่ก็ไม่ใช่เทวดา)

Chapter 1:

หัวหน้าไม่ได้เกลียดคุณ...
เขาแค่ “คิดไม่เหมือนคุณ”



Chapter 1:

หัวหน้าไม่ได้เกลียดคุณ... เขาแค่ “คิดไม่เหมือนคุณ”

ผมเคยได้รับข้อความด่วนจากลูกศิษย์รุ่นพี่คนหนึ่งในคืนวันศุกร์ "อ.กอล์ฟ ผมขอคำปรึกษาหน่อยครับ หัวหน้าผมแหม่งเกลียดผมแน่ ๆ เลย" ผมหัวเราะเบาๆ แล้วพิมพ์กลับไปว่า "ใจเย็นๆ ไหนะว่าไง เกิดอะไรขึ้น" เขาเล่าว่าเพิ่งพรีเซนต์งานใหญ่ที่เตรียมมาเป็นอาทิตย์ แต่หัวหน้ากลับฟังแค่สองนาทิจแล้วสวนกลับว่า "พี่ว่ามันยังไม่ใช่" จากนั้นก็หันหน้าไปอ่านเมลต่อ โดยไม่มองหน้าเขาอีกเลย "ผมทุ่มเทขนาดนี้ แต่เขาไม่แม้แต่จะให้โอกาสฟังจนจบ ผมรู้สึกแย่มาก เหมือนถูกตัดสินด้วยอคติ ทั้งที่ผมคิดว่ามันดีมากแล้วครับ"

นี่ไม่ใช่ครั้งแรกที่ผมเจอเคสแบบนี้ และไม่ใช่แค่กับหัวหน้าคนเดียวด้วย หลายคนที่เคยทำงานกับหัวหน้าในองค์กรใหญ่มักเคยรู้สึกแบบเดียวกัน: หัวหน้าเอาแต่สั่งงาน พูดเคยอธิบายอะไรให้ชัด ถามว่าอยากได้แบบไหน ก็ตอบไม่ได้ ไม่เคยมีคำชม โยนงานเหมือนปาหินใส่ แลบบางทีก็หายตัวในเวลาที่เราต้องการอีกด้วย แต่พอผมได้เข้าไปอยู่ห้องฝั่งของลูกน้อง และนั่งในบทบาทของหัวหน้ามาแล้วหลายรอบ ผมเริ่มเข้าใจว่า

๘๖ สิ่งที่เราารู้สึกว่าเขาเกลียด อาจเป็นแค่
เพราะเขาคิดไม่เหมือนเราเท่านั้นเอง ๙๙

ลองคิดดูง่าย ๆ แบบนี้ครับ

ถ้าคุณเป็นคนที่คิดแบบละเอียด ทำงานแบบมีขั้นตอนชัดเจน

ชอบเรียงความคิดให้เป็นระบบก่อนพูด

แต่หัวหน้าคุณกลับเป็นคนแบบ **Speed-Thinking** — คิดเร็ว ตัดสินเร็ว

อยากได้ประเด็นสรุปก่อน รายละเอียดไว้ทีหลัง

สิ่งที่เกิดขึ้นคือคุณพยายามอธิบายทุกอย่างอย่างมีเหตุผลอย่างภาคภูมิใจ

ขณะที่หัวหน้าฟังไป คิ้วเริ่มขมวด แล้วพูดว่า

"เอาประเด็นสรุปมาเลยครับ ผมไม่มีเวลา"

เจ็บไหมครับ? เจ็บ

แต่เขาเกลียดคุณไหม? เปล่าเลย **เขาแค่ใช้ระบบความคิดคนละแบบ**

นี่คือที่มาของความเข้าใจผิดที่ใหญ่ที่สุดระหว่างหัวหน้ากับลูกน้อง

หัวหน้าส่วนใหญ่ไม่รู้ด้วยซ้ำว่าเขาทำให้คุณรู้สึกแย่

เพราะสมองของเขากำลังทำงานตามแบบที่ถนัด

และคิดว่า "ก็เป็นการสื่อสารปกติ ไม่ได้แรงอะไรนี่"

ตรงนี้เองที่ศาสตร์เรื่องสมองและพฤติกรรมศาสตร์เข้ามาช่วยไขความลับ

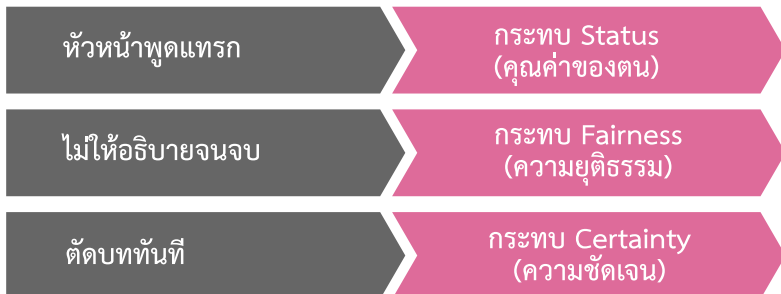


สมองของเราคิดไม่เหมือนกันจริง ๆ

งานวิจัยของ Dr. David Rock ผู้ก่อตั้ง NeuroLeadership Institute อธิบายว่า สมองของเราตอบสนองต่อข้อมูลจากภายนอกผ่านกระบวนการที่เรียกว่า **SCARF Model** ประกอบด้วย 5 เรื่องที่กระทบต่อความรู้สึกและพฤติกรรมของเรา:

- S** ① **Status (คุณค่าของตน)**
รู้สึกว่ามีคุณค่าไหม หรือกำลังถูกลดศักดิ์ศรี
- C** ② **Certainty (ความชัดเจน)**
เรารู้แน่ชัดว่าจะเกิดอะไรขึ้น หรือรู้สึกคลุมเครือ
- A** ③ **Autonomy (การควบคุม)**
เราควบคุมสถานการณ์ได้ หรือรู้สึกถูกบังคับ
- R** ④ **Relatedness (ความเชื่อมโยง)**
เรารู้สึกเชื่อมโยงกับคนอื่น หรือรู้สึกเป็นคนนอก
- F** ⑤ **Fairness (ความยุติธรรม)**
เรารู้สึกว่าได้รับความยุติธรรมหรือไม่

ย้อนกลับไปทีเคสของลูกศิษย์ผม:



ทั้งหมดนี้เรามองรับรู้ว่า **"อันตราย!"** และกลายเป็นอารมณ์ลบทันที ในขณะที่หัวหน้าเองอาจจะกำลังพยายามหาทางประหยัดเวลา และเข้าเรื่องโดยตรง [ซึ่งในกรอบ SCARF เขาอาจให้ค่ากับ Certainty (ความชัดเจน) และ Autonomy (การควบคุม) ของตัวเอง] นั่นคือเหตุผลที่ผมบอกว่า **เขาไม่ได้เกลียดคุณ... เขาแค่คิดไม่เหมือนคุณ**



สุดท้ายแล้วไม่ว่าจะเกิดอะไรขึ้นก็แล้วแต่สุดท้ายแล้วผมเชื่อว่าทุกคนคงอยากจะรู้แล้วว่าเราจะอยู่ร่วมกับหัวหน้าที่คิดไม่เหมือนกันได้อย่างไร? มาดูวิธีการกันครับ

1 แยกอารมณ์ออกจากเจตนา

อารมณ์ของคุณอาจถูกกระทบจากการกระทำของเขา แต่ไม่ได้แปลว่าเขาตั้งใจทำร้ายคุณ ตัวอย่างเช่น หัวหน้าพูดเสียงแข็งใส่ในที่ประชุมว่า **"ประเด็นนี้ไม่สำคัญอย่าเสียเวลาตรงนี้"** คุณอาจรู้สึกเสียหน้า แต่ในมุมมองของเขา เขาอาจแค่พยายามควบคุมเวลาเพื่อให้ประชุมไม่ล่าช้า ไม่ได้มีเจตนาทำร้ายจิตใจใครเลย

2 เข้าใจกระบวนการของสมองของเขา

เขาอาจเป็นคนที่ให้ค่ากับ Certainty (ความชัดเจน) มากกว่า Fairness (ความยุติธรรม) หรือชอบ Autonomy (การควบคุม) มากกว่า Relatedness (ความเชื่อมโยง) หัวหน้าบางคนไม่สนใจว่าคุณเตรียมมานานแค่ไหน ถ้าคุณไม่สรุปให้เร็วพอ เขาจะเบนความสนใจทันที เพราะสมองของเขาต้องการ **"Certainty"** และ **"Control"**

3 ปรับวิธีเล่าให้เข้าใจหมดของเขา

ถ้าเขาเป็นคนคิดเร็ว: เริ่มต้นด้วยประเด็นสำคัญ เช่น "วันนี้ผมขอเสนอแนวทางใหม่ในการจัดสรรงบ โดยจะลดต้นทุนลง 15% โดยไม่กระทบกำลังคน"

แล้วค่อยแยกเป็นเหตุผลสนับสนุน 3 ข้อ

ถ้าเขาชอบควบคุม: ให้เขาเลือก เช่น "มี 2 แนวทางครับ ผมเตรียมข้อมูลไว้ให้เรียบร้อยแล้ว อยากให้เลือกว่าอยากเจาะลึกแนวไหนก่อน"