

หัวหน้า ที่คนไม่อยากหนี ไปจากเขา



แค่พูดดี ทีมก็เปลี่ยน

“ลูกน้องไม่ได้ลาออกเพราะงานหนัก แต่ลาออกเพราะทนหัวหน้าไม่ไหว”



มงคล กรัตตะบุตร
(Dr.fish)

วิทยากรด้านการพัฒนาผู้นำ ประสบการณ์มากกว่า 19 ปี

หัวหน้า
ที่คนไม่อยากจะหนี
ไปจากเขา
แค่พูดดี ก็มก็เปลี่ยน



มงคล กรัตะบุตร
(Dr.fish)

หัวหน้าที่คนไม่อยากจะไปจากเขา แค่พุดดี ทีมก็เปลี่ยน

มงคล กรัตะนุดตะ (Dr.fish)

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

ข้อมูลทางบรรณานุกรมของหอสมุดแห่งชาติ

มงคล กรัตะนุดตะ (Dr.fish).

หัวหน้าที่คนไม่อยากจะไปจากเขา แค่พุดดี ทีมก็เปลี่ยน.- กรุงเทพฯ : เช็ก, 2569.
192 หน้า.

1. ผู้นำ. 2. ภาวะผู้นำ. I. ชื่อเรื่อง.

658.4092

ISBN 978-616-609-304-9

ที่ปรึกษากฎหมาย : อนันต์ แยมเกษร น.บ. น.ม. นศ.ม.

บรรณาธิการอำนวยการ : สหวิสต์ เฉลิมชัยวัฒน์

บรรณาธิการบริหาร : วิภาวี เฉลิมชัยวัฒน์

ผู้เขียน : มงคล กรัตะนุดตะ

บรรณาธิการ : นิศานารถ โชติมาภรณ์

กองบรรณาธิการ : มาริสา ไกรถาวร
พัทธ์ธีรา เจริญหทัยรัตน์

พิสูจน์อักษร : ภูมาศ ปาณะลักษณะ

ออกแบบปก : Graphic Room

ศิลปกรรม : Graphic Room

จัดพิมพ์โดย :  **สำนักพิมพ์ เช็ก**

ในเครือบริษัท เพชรประกาย จำกัด

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

969 ซอยจามอินทรา 109 ถนนพระยาสุเรนทร์

แขวงบางชัน เขตคลองสามวา กรุงเทพฯ 10510

จัดจำหน่ายโดย :  **บริษัท อมรินทร์ บัค เซ็นเตอร์ จำกัด**

108 หมู่ที่ 2 ถนนบางกรวย-จตุจักร

ตำบลมหาสวัสดิ์ อำเภอบางกรวย นนทบุรี 11130

โทรศัพท์ 0 2423 9999 โทรสาร 0 2449 9500-6

Homepage : <http://www.naiin.com>

ราคา 255 บาท



ปัญหาในที่ทำงานมักไม่ใหญ่

แต่การมองข้ามทำให้มันบานปลาย

ถึงเวลาทบทวนความหมาย

ของการเป็นหัวหน้า

เพื่อรักษาคนดีๆ ไว้กับองค์กร

คำนำสำนักพิมพ์

ในบริบทของการทำงาน
ไม่มีผู้ใดประสงค์จะเป็นหัวหน้า
ที่สร้างความอึดอัดให้กับผู้อื่น

และไม่มีพนักงานคนใดต้องการทำงาน
ท่ามกลางความไม่เข้าใจกัน

อย่างไรก็ตาม ในความเป็นจริงขององค์กรไทยจำนวนมาก ความตั้งใจในการทำงานของบุคลากรกลับแปรเปลี่ยนเป็นความเหน้อยล้า จากช่องว่างของการสื่อสารและความไม่เข้าใจที่ค่อยๆ ก่อตัวขึ้น

หนังสือเล่มนี้เกิดจากประสบการณ์ตรงของผู้เขียน ซึ่งได้ทำงานร่วมกับหัวหน้างาน ผู้บริหาร และพนักงานในหลากหลายระดับมาอย่างต่อเนื่อง เนื้อหาในเล่มสะท้อนให้เห็นว่า ปัญหาหลายประการในองค์กรไม่ได้มีความซับซ้อนเกินกว่าจะแก้ไข หากแต่ถูกมองข้ามและปล่อยให้เกิดวนซ้ำอยู่เป็นเวลานาน

เนื้อหาในเล่มนำเสนอประเด็นสำคัญผ่านบทความสั้น ใ้
ภาษาที่ชัดเจนและตรงประเด็น ควบคู่กับสถานการณ์ที่ผู้อ่าน
จำนวนมากอาจคุ้นเคย เพื่อกระตุ้นให้ผู้อ่านได้พิจารณา ทบทวน
และทำความเข้าใจบทบาทของการเป็นหัวหน้าอย่างรอบด้านมาก
ยิ่งขึ้น

โดยหวังเป็นอย่างยิ่งว่า จะเป็นอีกหนึ่งเครื่องมือที่ช่วย
ส่งเสริมความเข้าใจอันดีในที่ทำงาน และสนับสนุนให้การเป็นผู้นำ
สามารถดำเนินไปควบคู่กับการรักษาบุคลากรที่มีคุณค่าไว้ในองค์กร

บรรณาธิการ

คำนำผู้เขียน

หนังสือเล่มนี้ ไม่ได้เขียนขึ้นเพื่อโจมตีหัวหน้า และไม่ได้เขียนขึ้นเพื่อเอาใจลูกน้อง

แต่เขียนขึ้นจากความจริงที่เกิดขึ้นในองค์กรไทยจำนวนมาก
ที่คนตั้งใจทำงานแต่กลับรู้สึกเหนื่อยใจ โดยไม่รู้ว่าควรโทษใคร

ตลอดหลายปีที่ผ่านมา ผมได้ทำงานใกล้ชิดกับหัวหน้างาน
ผู้บริหาร และพนักงานหลากหลายระดับ พบว่าปัญหาส่วนใหญ่
ไม่ได้ซับซ้อนอย่างที่คิด แต่กลับถูกมองข้ามซ้ำๆ

หนังสือเล่มนี้ จึงถ่ายทอดเรื่องราวผ่านบทสั้นๆ ภาษาที่ตรง
และสถานการณ์ที่คุณอาจเคยเจอมากับตัว

เพื่อให้ผู้อ่านได้

“หยุดคิด”

“ทบทวนตัวเอง”

และ

“เลือกเป็นหัวหน้าแบบที่อยากเห็น”

ก่อนที่ทุกท่านจะพลิกอ่านหนังสือเล่มนี้ ผมขอขอบคุณ
ผู้มีส่วนทำให้เกิดหนังสือเล่มนี้นั่นคือ ตัวผมเองที่ไม่เคยหยุดพัฒนา
ตนเองและการเรียนรู้ ภรรยา ผู้ซึ่งเป็นแรงบันดาลใจให้ผมอยาก
ทำให้ชีวิตดีขึ้น พ่อแม่ผู้ให้กำเนิด สำนักพิมพ์ที่ให้โอกาสเสนอ
ต้นฉบับในทุกๆ ปี และทุกท่านที่ยิบหนังสือขึ้นมาเปิดอ่าน

หวังว่าหนังสือเล่มนี้ จะเป็นเพื่อนร่วมทางเล่มเล็ก ที่ช่วย
ให้การเป็นหัวหน้าไม่ใช่เรื่องที่ต้องแลกด้วยการสูญเสียคนดีๆ ใน
องค์กรไปโดยไม่จำเป็น

มงคล กรีตะนุตตะ (Dr.fish)

สารบัญ

บทที่ 1

หัวหน้าที่ใครๆ ก็เคยเจอ (Leadership Reality Check)	13
1. หัวหน้าไม่กล้าสอน เพราะกลัวลูกน้องเก่งกว่า	14
2. ไม่ได้ลาออกเพราะเงิน แต่เพราะไม่อยากจะอยู่ใต้อำนาจคนแบบนี้	17
3. “ไม่ชอบก็ลาออกไป” คำพูดที่ฆ่าความไว้ใจทั้งชีวิต	20
4. ทำไมบางคนไม่ทำงานแต่ได้เลื่อนตำแหน่ง	23
5. สั่งอย่างเดียว ไม่เคยถามว่า “เข้าใจไหม”	26
6. หัวหน้าที่พูดว่า “เราไม่ใช่ครูนะ” = คนที่ไม่ควรมีลูกน้อง	29
7. หัวหน้าที่ดี... ไม่กลัวคนเก่งกว่า แต่สร้างคนเก่งให้ได้	32
8. หัวหน้าที่ตะคอกต่อหน้า ไม่ได้ทำให้เก่งขึ้น แต่ทำให้ใจเสียมากขึ้น	35

บทที่ 2

ศิลปะแห่ง “คำพูด” และการสื่อสารในทีม (Leadership Communication)	39
9. คำพูดบางคำ... ผังใจจนไม่กล้าทำงานที่ไหนอีก	40
10. “ต้องเรียนรู้เองสิ” = คำพูดที่ฆ่าความสัมพันธ์ในทีม	43
11. ลูกน้องเงียบไม่ได้แปลว่าเห็นด้วย แต่อาจไม่ไว้ใจคุณแล้ว	46

12. เวลาลูกน้องทำพลาด คุณพูดแบบไหน	50
13. การ Feedback ที่ดีไม่ทำร้ายคน	53
14. “ประชุม 3 หุ่น” กับ “แรงสปีดองค์กร” = ไตไวแต่คนในตายช้าๆ	56
15. คำพูดที่เปลี่ยนคนธรรมดาให้กลายเป็นทีมเวิร์ก	60

บทที่ 3

เข้าใจลูกน้อง เพื่อเข้าใจ “แรงจูงใจ” ของคนทำงาน (Empathy & Motivation) 65

16. เด็กใหม่ไม่ใช่หมอดู อย่าสั่งโดยไม่สอน	66
17. ลูกน้องไม่ได้ขี้เกียจ แต่อาจหมดใจ	70
18. ทำงานเกินเงินเดือน แต่ทำไมยังลาออกไม่ได้	74
19. เก่งแค่ไหนก็ไร้ค่า ถ้าทำงานกับคนอื่นไม่ได้	78
20. ไม่ใช่เรื่องของวัย แต่คือช่องว่างของการสื่อสาร	82
21. พนักงานใหม่ = โอกาสดีในการสร้างทีม ไม่ใช่ศัตรู	86
22. ปัญหาจริงไม่ใช่พนักงานใหม่ แต่คือระบบไม่เอื้อ	90

บทที่ 4

เพื่อนร่วมงาน & วัฒนธรรมทีม (Workplace Dynamics) 95

23. เพื่อนร่วมงานขี้นินทา VS ปิดความรับผิดชอบ คุณจะอยู่ข้างใคร	96
---	----

24. โครงสร้างไม่มี แต่ความคาดหวังเต็ม 100 = Burnout ทางใจ	100
25. “เราอยู่กันแบบครอบครัว” จริงหรือฝัน?	104
26. การประชุมที่ไร้สาระเผาผลาญชีวิตไปกี่เปอร์เซ็นต์	108
27. เคยไหม... หมัดไฟทั้งที่หัวหน้าก็ดี ทีมก็ดี	112
28. ถ้าถูกหอย 30 ล้าน จะไปทำงานต่อไหม?	116
29. วัฒนธรรมองค์กรที่ดี เริ่มจาก “หัวหน้าที่เข้าใจความเป็นมนุษย์”	120

บทที่ 5

ผู้นำที่โค้ชเป็น (Coaching & Growth Leadership)	125
30. ผู้นำไม่ใช่คนเก่งที่สุด แต่คือคนที่ดึงศักยภาพคนอื่นได้ดีที่สุด	126
31. สอนให้เขาทำงานดีกว่าเดิม ไม่ได้ทำให้คุณด้อยลง	130
32. จาก “สั่ง” เป็น “สอน” จาก “ตำหนิ” เป็น “พัฒนา”	134
33. มอบหมายงานแบบหัวหน้าหรือแบบผู้นำ	138
34. ฟังมากขึ้น = คุณทีมได้มากขึ้น	142
35. ผู้นำที่ดีไม่สร้างลูกน้อง แต่สร้างผู้นำรุ่นต่อไป	146

บทที่ 6

การเติบโตของหัวหน้าในยุคใหม่ (Modern Leadership Mindset)	151
36. องค์กรดีๆ เขา ‘สอนงาน’ ไม่ใช่ ‘ทำงาน’	152

37. การเปลี่ยนจาก “Power-Based” เป็น “Trust-Based”	156
38. หัวหน้าเก่งเรื่องงาน แต่ล้มเหลวเรื่องคน	160
39. ผู้นำยุคใหม่ต้องเข้าใจ EQ ก่อน KPI	164
40. เมื่อองค์กรโต... อย่าลืมถามว่า “ทีมยังโตตามไหม?”	168

บทส่งท้าย

หัวหน้าที่ดี ไม่ใช่คนที่ลูกน้องรักที่สุด	173
แต่คือหัวหน้าที่ลูกน้องไม่อยากจะไปจากเขา	

ภาคพิเศษ 177

Work Reflection & Mini Workshop

1 ประโยคที่ฉันเคยพูดแล้ว “อาจทำร้ายใจ” คนในทีม	180
2 วิธี Feedback ที่ฉันอยากลอง “ปรับใช้จริง”	182
3 พฤติกรรมผู้นำที่ฉันอยากพัฒนาใน 30 วัน	184
4 การตั้งเป้าหมาย Team Culture ใหม่ของเรา	186
5 Check-In ใจหัวหน้า	188
ฉันเป็นหัวหน้าแบบไหนในตอนนี้	



บทที่ 1

หัวหน้าที่ใครๆ
ก็เคยเจอ
(Leadership
Reality Check)

1

หัวหน้าไม่กล้าสอน เพราะกลัวลูกน้องเก่งกว่า

ปัญหาที่เกิดขึ้นในองค์กรจริง

หลายทีมมีหัวหน้าที่ “**รู้แต่ไม่ยอมสอน**” เพราะกลัวว่าลูกน้องเก่งขึ้นแล้วจะถูกแทนที่ เขาจึงเลือกทำงานเอง เก็บความรู้ไว้คนเดียว และปฏิเสธการเปิดโอกาสให้คนอื่นเติบโต สุดท้ายทีมเลยต้อง “**รอหัวหน้า**” มากกว่า “**ฟังตัวเอง**”



มุมมองจากลูกน้อง

- “พี่อยากเก่งขึ้น แต่ไม่รู้จะเริ่มอย่างไร เพราะหัวหน้าไม่เคยอธิบายให้ชัด”
- “พอถามแล้วเหมือนเราไปรบกวนเขา”

- “ทำดีไม่มีใครเห็น... แต่พอทำผิด โดนทันที”
- “บางที่ไม่ใช่ว่าทำไม่ได้ แต่เราไม่มีความมั่นใจเลย”

เคล็ดลับ จากสถานการณ์จริง

✘ ก่อนหัวหน้าปรับวิธีสอน

ลูกน้อง : “หัวหน้าคะ ตรงนี้ควรทำอะไรต่อดีคะ”

หัวหน้า : “เออ... เดี่ยวฉันทำเอง เธอทำไม่ทันหรอก”

✔ หลังหัวหน้าเปลี่ยนเป็นโค้ช

ลูกน้อง : “หัวหน้าคะ ตรงนี้ควรทำอะไรต่อดีคะ”

หัวหน้า : “ถ้าเป็นคุณ จะเริ่มจากตรงไหนก่อน
ลองเล่าเหตุผลให้ฟังหน่อยสิ”

ผลลัพธ์

ลูกน้องรู้สึก ว่า “**หัวหน้าเข้าใจ**” และลงมือด้วยความมั่นใจมากขึ้น หัวหน้าก็ได้เห็นวิธีคิดของทีม ซึ่งเป็นข้อมูลสำคัญในการพัฒนาพวกเขา

สิ่งที่หัวหน้าควรเข้าใจ

1 จาก “ควบคุม” → “โค้ช”

หัวหน้าที่ดีไม่จำเป็นต้องเก่งกว่าเสมอ แต่ต้อง “**เก่งกว่าตรง**
การทำให้คนอื่นเก่งขึ้น”

ใช้คำถามมากกว่าคำสั่ง :

- คิดว่ามีทางเลือกไหนอีกบ้าง?
- ถ้าต้องทำใหม่ คุณจะปรับตรงไหน?

② ให้เครดิตกับทีทุครั้งทีทำดี

อย่ากลัวลูกน้องเด่นกว่าตัวเอง เพราะสุดท้าย **“ทีมที่เก่ง คือผลงานของหัวหน้า”**

③ สอนเหตุผล ไม่ใช่แค่ขั้นตอน

คนจะตั้งใจทำงานมากขึ้น เมื่อรู้ว่า **“ทำไปเพื่ออะไร”**

④ ปรับมุมมองเป็น ‘โตไปด้วยกัน’

ลูกน้องเก่งขึ้น = ทีมแข็งแกร่งขึ้น

ทีมแข็งแกร่งขึ้น = หัวหน้ามีเวลาพัฒนาขึ้นอีกระดับ



ข้อคิดท้ายบท

**“หัวหน้าที่ยกคนอื่นได้สูงขึ้น
คือหัวหน้าที่ตำแหน่งยังมั่นคงขึ้น”**

2

ไม่ได้ลาออกเพราะเงิน แต่เพราะไม่อยากอยู่ใต้อำนาจคนแบบนี้

ปัญหาที่เกิดขึ้นในองค์กรจริง

ปัญหาที่เกิดขึ้นจริงหลายคนลาออกเพราะเงิน แต่ “**เหตุผลที่ไม่เขียนในใบลาออก**” คือ เขาไม่อยากอยู่กับหัวหน้าที่ทำให้รู้สึกถูกด้อยค่าอีกต่อไป พอหัวหน้าใช้คำพูดทำร้ายใจซ้ำๆ ลูกน้องจะรู้สึกเหมือนทำงานในสนามรบ ไม่ใช่ทีมเดียวกัน



มุมมองจากลูกน้อง

- “หนูพยายามเต็มที่ แต่เหมือนหัวหน้าไม่เคยเห็นเลย”
- “พูดดีๆ ก็ได้ ทำไมต้องประชดหรือดูถูก”

- “บางครั้งหนูไม่ได้เถียง... แค่พยายามอธิบาย”
- “อยู่ไปใจก็ฟังไปเรื่อยๆ”

เคล็ดลับ จากสถานการณ์จริง

✘ ก่อนหัวหน้าปรับวิธีการสื่อสาร

หัวหน้า : “จะมากจะน้อย ฉันเป็นหัวหน้า อย่าเถียง!”

ลูกน้อง (คิดในใจ) : “เข้าใจค่ะ แต่จากนี้ไป จะพูดให้น้อยที่สุด”

ผลลัพธ์

ทีมสงบ แต่ไม่ใช่เพราะเห็นด้วย แต่ **“เพราะกลัว”**

✔ หลังหัวหน้าปรับวิธีการสื่อสาร

ลูกน้อง : “หัวหน้าคะ อีกทางหนึ่งคือ...”

หัวหน้า : “เล่าให้ฟังหน่อย ทำไมคุณคิดแบบนี้
อยากฟังไฉ่เดียว”

ผลลัพธ์

ลูกน้องรู้สึก ว่า **“ฉันมีตัวตนในทีมนี้”**

แค่นี้ก็เพียงพอให้เขาอยากอยู่ต่อ