วิชาทนาย ที่ไม่มีใครสอน

เล่ม 3 | สร้างทีมให้เป็น

จากมีพนักงาน
สู่มีคนที่คิด ตัดสินใจ และรับผิดชอบงานได้



ทนายกรณ์ ศิริย์
ณิญา ศรีเทพย์

วิชาทนายที่ไม่มีใครสอน

เล่ม 3 สร้างทีมให้เป็น

จากมีพนักงาน สู่มีคนที่คิด ตัดสินใจ และรับผิดชอบงานได้

ทนายกรณ์ ศิริย์ และ ณิญา ศรีเทพย์

วิชาทนายที่ไม่มีใครสอน เล่ม 3: สร้างทีมให้เป็น

จากมีพนักงาน สู่มีคนที่คิด ตัดสินใจ และรับผิดชอบงานได้

ผู้เขียน ทนายกรณ์ ศิริย์ และ ณิญา ศรีเทพย์

ฉบับดิจิทัล เผยแพร่ครั้งที่ 1 ตุลาคม 2569

ราคา 249 บาท

สงวนลิขสิทธิ์ตามพระราชบัญญัติลิขสิทธิ์ พ.ศ. 2537 ห้ามคัดลอก ทำซ้ำ ดัดแปลง หรือเผยแพร่ส่วนใดส่วนหนึ่งของหนังสือเล่มนี้ ไม่ว่าในรูปแบบใด โดยไม่ได้รับอนุญาตเป็นหนังสือจากผู้เขียน เว้นแต่การกระทำที่พระราชบัญญัติลิขสิทธิ์มิให้ถือว่าเป็นการละเมิดลิขสิทธิ์ เช่น การอ้างอิงบางตอนตามสมควรเพื่อการวิจารณ์ การศึกษา หรือการรายงานข่าว โดยระบุที่มา แบบฟอร์มและตารางในภาคเครื่องมือ ผู้ซื้อหนังสือและบุคลากรในสำนักงานของผู้ซื้อนำไปใช้ในงานของสำนักงานได้ แต่ห้ามนำไปจำหน่ายหรือแจกจ่ายต่อ

จัดทำและจัดจำหน่ายโดยผู้เขียน

หมายเหตุถึงผู้อ่าน

เล่มนี้แบ่งปันแนวคิด เครื่องมือ และประสบการณ์สร้างและพัฒนาคนในสำนักงานกฎหมาย ไม่ใช่คำปรึกษากฎหมายสำหรับข้อเท็จจริงเรื่องใด

สำนักงาน A และ TEAM CASE ทุกตอนสร้างหรือผสมหลายเหตุการณ์เพื่ออธิบายหลักการ นนท์ พิม เมย์ และต้น เป็นชื่อสมมติ ไม่ได้หมายถึงหรือมุ่งเปิดเผยข้อมูลของลูกความ สำนักงาน หรือบุคคลใด

ตัวเลขในเล่ม ทั้งจำนวนเงิน จำนวนชั่วโมง จำนวนงาน และจำนวนวันเป็นตัวเลขสมมติเพื่อสาธิตวิธีคิด ไม่ใช่เกณฑ์มาตรฐานของทุกสำนักงาน

ข้อกฎหมายและข้อบังคับวิชาชีพที่อ้างถึง ตรวจ ณ 1 ตุลาคม 2569 ตรวจซ้ำ 22 ตุลาคม 2569 กับตัวบทฉบับรวมแก้ไขจากแหล่งทางการและระบบสืบค้นคำพิพากษาของศาลฎีกา ข้อบังคับมรรยาททนายความ พ.ศ. 2529 ต้องอ่านคู่ฉบับที่ 2 พ.ศ. 2566 และฉบับที่ 3 พ.ศ. 2568 ซึ่งแก้เฉพาะข้อ 20 ที่เล่มนี้ไม่ได้อ้าง กฎหมายและอัตราอาจเปลี่ยน ควรตรวจฉบับปัจจุบันก่อนใช้ กล่องข้อกฎหมายชี้เส้นที่หัวหน้าควรรู้เท่านั้น เรื่องการจ้าง การเปลี่ยนสภาพการจ้าง และการเลิกจ้าง ควรตรวจกับข้อเท็จจริงของสำนักงานคุณทุกครั้ง

LEVEL-5 และเครื่องมืออื่นเป็นเครื่องมือพัฒนาคนที่ผู้เขียนแนะนำ เป็นจุดเริ่มต้นให้ปรับใช้ ไม่ใช่ข้อบังคับของวิชาชีพ ไม่ใช่แบบบังคับของทุกสำนักงาน และไม่ผูกกับตำแหน่งหรือค่าตอบแทนโดยอัตโนมัติ

วันที่คุณจ้างคน คุณได้แรงเพิ่มหนึ่งคน

แต่ยังไม่ได้ทีม

สารบัญ

คำนำผู้เขียน 8

แบบประเมินสุขภาพทีม 13

10 เรื่องที่ไม่มีใครบอกคุณ 21

จากเล่ม 2 สู่เล่ม 3 26

ภาค 1 ก่อนสร้างทีม 34

บทที่ 1 ทำไมสั่งแล้วไม่ได้อย่างที่คิด 36

บทที่ 2 คนใหม่ไม่ได้ต้องการข้อมูลทั้งหมด 47

ภาค 2 จากทำตาม สู่ทำเป็น 61

บทที่ 3 สอนงานหนึ่งครั้งอย่างไร ให้ครั้งหน้าทำเองได้ 62

บทที่ 4 คำถามที่ถูกถามครั้งที่สาม ควรกลายเป็นระบบ 73

บทที่ 5 ตรวจงานอย่างไรไม่ให้เจ้าของสำนักงานกลายเป็นคอขวด 87

ภาค 3 จากทำเป็น สู่คิดเป็น 101

บทที่ 6 อย่าตอบทุกคำถาม 102

บทที่ 7 มอบอำนาจแค่ไหนถึงไม่หลุด 114

บทที่ 8 ความผิดพลาดแบบไหนควรสอน แบบไหนต้องหยุด 130

ภาค 4 จากคนทำงาน สู่คนรับผิดชอบ 143

บทที่ 9 เจ้าของงาน ไม่ใช่คนที่ลงมือทุกอย่าง 144

บทที่ 10 คำติชมที่ทำให้คนเก่งขึ้น 157

ภาค 5 จากคนเก่ง สู่ทีมเก่ง 171

บทที่ 11 คนเก่งไม่จำเป็นต้องเป็นหัวหน้าทุกคน 172

บทที่ 12 วันที่รุ่นพี่สร้างรุ่นพี่คนถัดไป 186

ภาค 6 หยิบใช้ได้ทุกวัน 201

LEVEL-5 202

TEAM-5 208

20 หลุมพรางของหัวหน้า 214

30 คำถามของหัวหน้า 221

ชุดเครื่องมือ 12 ชิ้น 226

30 วัน จากสั่งงาน สู่สร้างคน 243

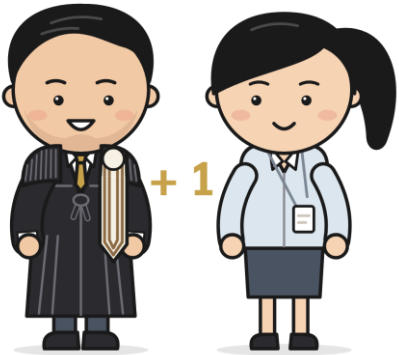
บทส่งท้าย 245

กฎหมายและคำพิพากษาที่อ้างถึง 255

เกี่ยวกับผู้เขียน 265

คำนำผู้เขียน

วันที่มีคนแล้ว แต่ยังไม่มีทีม



วันที่คุณจ้างคน คุณได้แรงเพิ่มหนึ่งคน แต่ยังไม่ได้ทีม

ทีมจะเริ่มเกิดขึ้นเมื่อคนเหล่านั้นรู้ว่าต้องทำอะไร ทำได้ตามมาตรฐาน คิดได้ในกรอบ รับผิดชอบผลลัพธ์ และวันหนึ่งสามารถสอนคนถัดไปได้ โดยไม่ต้องกลับมาเริ่มที่เจ้าของสำนักงานอีกครั้ง

หนังสือเล่มนี้ว่าด้วยระยะทางระหว่างสองประโยคนั้น

หนังสือเล่มนี้เริ่มตรงไหน

เล่ม 1 เราสร้างระบบให้ **คดี** เล่ม 2 เราสร้างระบบให้ **สำนักงาน** เล่ม 3 เราจะสร้างระบบให้ **คนเติบโต**

เล่ม 2 ตอบว่าสำนักงานควรมีคนเมื่อไร และเจ้าของสำนักงานควรปล่อยอะไร เล่มนี้เริ่มหลังจากนั้นหนึ่งก้าว เมื่อมีคนแล้ว ทำอย่างไรให้คนธรรมดาค่อย ๆ กลายเป็นคนที่รับผิดชอบงานได้จริง

เพราะเมื่อสำนักงานมีระบบแล้ว ปัญหาชุดต่อไปจะเกิดขึ้น และมันมักมาในรูปของคำถามที่เจ้าของสำนักงานถามตัวเองซ้ำ ๆ

- ทำไมสอนแล้วแต่ยังถามเรื่องเดิม
- ทำไมบางคนเก่ง แต่ฝากงานไม่ได้
- ทำไมบางคนทำตามคำสั่งดี แต่ตัดสินใจเองไม่ได้
- ทำไมพอหัวหน้าหยุด ทีมก็หยุด
- ควรตรวจงานแค่ไหน
- มอบอำนาจถึงตรงไหน
- จะบอกว่างานไม่ดีอย่างไร โดยไม่ทำลายคน
- คนเก่งควรโตไปทางไหน
- เมื่อไรควรให้เขาดูแลคนอื่น
- และทำอย่างไรให้ความรู้ของรุ่นพี่ ไม่หายออกจากสำนักงานพร้อมวันที่เขาลาออก

นี่คือเรื่องของเล่ม 3

คนหนึ่งคนจะเติบโตได้ ต้องมี 5 อย่าง

คำถามสิบข้อข้างบนดูเหมือนคนละเรื่อง แต่ทั้งหมดอยู่บนเส้นทางเดียวกัน คนหนึ่งคนจะเติบโตในสำนักงานได้ ต้องมี 5 อย่าง

- **รู้** รู้ว่างานคืออะไร

- **ทำ** มีทักษะทำงานนั้นได้
- **คิด** ตัดสินใจในกรอบได้
- **รับผิดชอบ** ไม่รอให้คนอื่นมาตามทุกครั้ง
- **ส่งต่อ** สอนและยกระดับคนถัดไปได้

รู้ ทำ คิด รับผิดชอบ ส่งต่อ

ห้าคำนี้เป็นเส้นทางของทั้งเล่ม ห้าภาคของหนังสือเดินตามลำดับนี้ และผมเรียกมันว่า LEVEL-5 เครื่องมือเอกของเล่ม เหมือนที่เล่ม 1 มี F-L-E-R กับ PRICE และเล่ม 2 มี FIRM-5

LEVEL-5 ใช้กับงาน ไม่ใช่ติดป้ายให้คน

ปัญหาของคำว่า "เก่ง" คือมันกว้างเกินไป คนนี้เก่งแล้ว เก่งอะไร ทำตามขั้นตอนได้ วิเคราะห์ได้ ตัดสินใจได้ ถือผลลัพธ์ได้ หรือสอนคนอื่นได้

LEVEL-5 จึงต้องประเมินแยกตามงาน คนหนึ่งอาจอยู่ LEVEL 5 เรื่องจัดแฟ้ม LEVEL 3 เรื่องสื่อสารกับลูกความ และ LEVEL 1 เรื่องวิเคราะห์คดี การมองแบบนี้ทำให้การพัฒนาคนแม่นกว่าการพูดว่า "คนนี้เก่ง" หรือ "ยังไม่เก่ง" และทำให้หัวหน้าตอบได้ว่า

วันนี้เขาอยู่ตรงไหน และขั้นถัดไปคืออะไร

สำนักงาน A กลับมาอีกครั้ง

เพื่อให้ต่อจากเล่ม 2 เราใช้สำนักงานเดิม หลังจากแก้ระบบธุรกิจแล้ว สำนักงาน A มีคนเพิ่ม และพบปัญหาใหม่

ทีมมี 7 คน และคุณจะได้รู้จัก นนท์ พิม เมย์ ต้น กับเจ้าของสำนักงานที่พยายามปล่อยงาน แต่พอเห็นคนทำไม่เหมือนตัวเอง ก็เข้าไปทำแทน ทั้งเล่มจะติดตามคนกลุ่มนี้ในกล่อง TEAM CASE แล้วดูว่าปัญหาไหนต้องแก้ด้วยการสอน ระบบ คำติชม อำนาจ หรือการเปลี่ยนบทบาท ชื่อทั้งหมดเป็นชื่อสมมติ และแต่ละคนจะแนะนำตัวที่หน้าภาค 1

สิ่งที่เล่มนี้ไม่ทำ

เล่มนี้ไม่ใช่ตำรากฎหมายแรงงาน ไม่ใช่คู่มือกำหนดค่าตอบแทน และไม่ใช่หนังสือว่าด้วยการเลิกจ้าง ในบทที่มีเส้นกฎหมายหรือมรรยาทวิชาชีพเกี่ยวข้อง จะมีกล่องสั้น ๆ ชี้ให้เห็นว่าเส้นอยู่ตรงไหน แต่แกนของเล่มมีเรื่องเดียว คือสร้างความสามารถของคน

ก่อนเริ่ม

ถัดจากหน้านี้มีแบบประเมินสุขภาพทีม 25 ข้อ ทำก่อนอ่าน แล้วเก็บคะแนนไว้ เราจะกลับมาทำอีกครั้งหลังลงมือไปแล้ว 90 วัน

เล่ม 1 พาไปจากคนที่มีตั๋วทนาย สู่ทนายที่ทำงานเป็น เล่ม 2 จากทนายที่ทำงานเป็น สู่เจ้าของสำนักงานที่เลือกได้ เล่มนี้จะพาไปอีกหนึ่งขั้น

จากเจ้าของที่สร้างงาน

สู่ผู้นำที่สร้างคน

เพราะปลายทางของการมีทีม ไม่ใช่การมีคนจำนวนมากขึ้นที่ทำตามคุณได้ แต่คือการมีคนจำนวนมากขึ้นที่คิด รับผิดชอบ และสร้างคนต่อจากคุณได้

แบบประเมินสุขภาพทีม

ทีมของคุณวันนี้เป็นอย่างไร?

25 ข้อ ห้าด้าน ทำก่อนเริ่มอ่าน

ทำแบบประเมินนี้สองครั้ง ครั้งแรกก่อนอ่าน ครั้งที่สองหลังลงมือไปแล้ว 90 วัน ตอบตามที่เป็นอยู่จริงในวันนี้ เก็บคำตอบไว้ ท้ายเล่มมีตารางให้บันทึกคะแนนสองรอบเทียบกัน

วันที่ทำ ( )

วิธีให้คะแนน

ทำเครื่องหมายในช่องคะแนนของแต่ละข้อ

- **0** ไม่มี / ไม่รู้
- **1** มีบ้าง แต่ขึ้นกับคน
- **2** มีระบบและเกิดสม่ำเสมอ

ทั้งหมด 25 ข้อ ห้าด้าน ด้านละ 10 คะแนน คะแนนเต็ม 50

ด้านที่ 1 ความชัด

คำถาม	คะแนน
1. งานสำคัญมีเจ้าของงานชัดหรือไม่	☐ 0 ☐ 1 ☐ 2
2. คนรู้ผลลัพธ์ที่ต้องการก่อนเริ่มหรือไม่	☐ 0 ☐ 1 ☐ 2
3. งานมีวันกำหนดและจุดตรวจหรือไม่	☐ 0 ☐ 1 ☐ 2
4. คนรู้ว่าอะไรถือว่าเสร็จหรือไม่	☐ 0 ☐ 1 ☐ 2
5. เรื่องผิดปกติมีจุดยกระดับชัดหรือไม่	☐ 0 ☐ 1 ☐ 2

คะแนนด้านความชัด ( ) / 10

ด้านที่ 2 ความสามารถ

คำถาม	คะแนน
6. คนใหม่มีแผน 30–60–90 วัน หรือไม่	☐ 0 ☐ 1 ☐ 2
7. งานสำคัญมีวิธีสอนมากกว่าการให้ดู หรือไม่	☐ 0 ☐ 1 ☐ 2
8. งานซ้ำมีตัวอย่างหรือรายการตรวจ หรือไม่	☐ 0 ☐ 1 ☐ 2
9. คนตรวจงานตัวเองก่อนส่งหรือไม่	☐ 0 ☐ 1 ☐ 2
10. ความผิดเดิมลดลงหลังได้รับคำติชมหรือไม่	☐ 0 ☐ 1 ☐ 2

คะแนนด้านความสามารถ ( ) / 10

ด้านที่ 3 การคิด

คำถาม	คะแนน
11. คนมาพร้อมข้อเท็จจริงก่อนถามหรือไม่	☐ 0 ☐ 1 ☐ 2
12. คนเสนอทางเลือกได้หรือไม่	☐ 0 ☐ 1 ☐ 2
13. คนเสนอความเห็นของตัวเองหรือไม่	☐ 0 ☐ 1 ☐ 2
14. คนมองความเสี่ยงได้หรือไม่	☐ 0 ☐ 1 ☐ 2
15. คนรู้ว่าเรื่องไหนควรคิดเอง และเรื่องไหนต้องยกระดับหรือไม่	☐ 0 ☐ 1 ☐ 2

คะแนนด้านการคิด ( ) / 10

ด้านที่ 4 ความรับผิดชอบ

คำถาม	คะแนน
16. เจ้าของงานรู้สถานะโดยไม่ต้องให้หัวหน้าตามหรือไม่	☐ 0 ☐ 1 ☐ 2
17. งานแต่ละเรื่องมีงานถัดไปชัดหรือไม่	☐ 0 ☐ 1 ☐ 2
18. ปัญหาถูกแจ้งก่อนถึงกำหนดหรือไม่	☐ 0 ☐ 1 ☐ 2
19. คนตัดสินใจในขอบเขตได้หรือไม่	☐ 0 ☐ 1 ☐ 2
20. คนสามารถสร้างผลลัพธ์ผ่านคนอื่นได้หรือไม่	☐ 0 ☐ 1 ☐ 2

คะแนนด้านความรับผิดชอบ ( ) / 10

ด้านที่ 5 การส่งต่อ

คำถาม	คะแนน
21. งานสำคัญมีคนสำรองหรือไม่	☐ 0 ☐ 1 ☐ 2
22. รุ่นพี่มีหน้าที่สอนจริงหรือไม่	☐ 0 ☐ 1 ☐ 2
23. ความรู้สำคัญถูกเก็บนอกหัวคนหรือไม่	☐ 0 ☐ 1 ☐ 2
24. มีคนที่ตรวจและให้คำติชมคนอื่นได้หรือไม่	☐ 0 ☐ 1 ☐ 2
25. มีคนที่สร้างคนถัดไปได้ โดยไม่ต้องเริ่มจากเจ้าของสำนักงานหรือไม่	☐ 0 ☐ 1 ☐ 2

คะแนนด้านการส่งต่อ ( ) / 10

คะแนนรวม

ด้าน	คะแนน
ความชัด	( ) / 10
ความสามารถ	( ) / 10
การคิด	( ) / 10
ความรับผิดชอบ	( ) / 10
การส่งต่อ	( ) / 10
รวม	**( ) / 50**

อย่าถามก่อนว่าคะแนนเท่าไรดี

ถามว่า **ด้านไหนต่ำที่สุด** ตรงนั้นคือขั้นถัดไปของทีม ถ้าต่ำเท่ากันสองด้าน เริ่มจากด้านที่มาก่อน เพราะห้าด้านเรียงเป็นขั้น

ห้าด้านนี้เรียงตามเส้นทางเดียวกับ LEVEL-5 คือ รู้ ทำ คิด รับผิดชอบ ส่งต่อ และเป็นห้าด้านเดียวกับ TEAM-5 ชีพจร 5 ด้านของทีมใน ภาค 6 ด้านที่ต่ำจึงบอกได้ด้วยว่าควรเปิดอ่านภาคไหนก่อน

ด้านที่ต่ำที่สุดของคุณคือ

☐ ความชัด ☐ ความสามารถ ☐ การคิด

☐ ความรับผิดชอบ ☐ การส่งต่อ

ด้านที่ต่ำ	เริ่มอ่านที่
ความชัด	ภาค 1 บทที่ 1–2
ความสามารถ	ภาค 2 บทที่ 3–5
การคิด	ภาค 3 บทที่ 6–8
ความรับผิดชอบ	ภาค 4 บทที่ 9–10
การส่งต่อ	ภาค 5 บทที่ 11–12

10 เรื่องที่ไม่มีใครบอกคุณ

ก่อนมีทีม



ระหว่างการได้แรงเพิ่มหนึ่งคน กับการได้ทีม มีเรื่องที่เจ้าของสำนักงานและหัวหน้ามักรู้ช้ากว่าที่ควร นี่คือ 10 เรื่องจากบทต่าง ๆ ของเล่มที่อยากให้รู้ไว้ก่อนเริ่มบทที่ 1

1. คนไม่ได้อ่านใจหัวหน้าออก

คำสั่งที่สั้นพอดีสำหรับคนทำงานมาห้าปี สั้นเกินไปสำหรับคนห้าเดือน ถ้าเขาไม่ถาม เขาต้องเดา และยิ่งหัวหน้าเก่ง ยิ่งมีโอกาสสั่งสั้นเกินไป

ถ้าคนต้องเดาว่าคุณต้องการอะไร อย่าแปลกใจเมื่อสิ่งที่ได้ไม่ตรงกับสิ่งที่อยู่ในหัวคุณ (บทที่ 1)

2. "สอนไปแล้ว" ยังไม่ได้แปลว่าเขาทำได้

การได้ดูคนอื่นทำหนึ่งรอบ ยังไม่ใช่การทำเองได้ และการทำตามได้หนึ่งครั้ง ก็ยังไม่ใช่ความเข้าใจที่ใช้กับงานชิ้นถัดไปได้ การสอนจึงวัดจากสิ่งที่คนเรียนทำได้หลังจากนั้น ไม่ได้วัดจากสิ่งที่คนสอนพูดไป

ถ้าสอนแล้วครั้งหน้าต้องเริ่มใหม่ทั้งหมด เราอาจเพียงช่วยเขาทำงาน ไม่ได้สอนงาน (บทที่ 3)

3. คำถามเดิมที่กลับมา ไม่ใช่เรื่องของคนถามคนเดียว

คำถามที่วนกลับมาบอกว่าคำตอบยังอยู่กับคนคนเดียว บางคำถามต้องการขั้นตอน บางคำถามต้องการที่เก็บข้อมูลที่หาเจอ และบางคำถามเกิดเพราะคนถามไม่รู้ว่าตัวเองตัดสินใจได้ไหม ซึ่งคู่มือแก้ไม่ได้

คำถามซ้ำคือข้อมูลว่าความรู้ของสำนักงานยังอยู่ผิดที่ (บทที่ 4)

4. ตรวจเองทุกชิ้นฟังดูปลอดภัย แต่อาจเป็นเพดานของสำนักงาน

การตรวจทุกชิ้นด้วยตัวเองใช้ได้ตอนทีมยังเล็ก พอคนเพิ่ม งานที่ทำเสร็จแล้วจะไปกองรอคนตรวจคนเดียว ทางออกไม่ใช่เลิกตรวจ เพราะงานกฎหมายมีความผิดพลาดบางประเภทที่ต้นทุนสูง แต่คือตรวจให้ตรงกับความเสี่ยงของงานและระดับของคน

เป้าหมายของการตรวจไม่ใช่จับผิด แต่ทำให้วันหนึ่งงานประเภทนั้นไม่ต้องรอคุณตรวจทุกครั้ง (บทที่ 5)

5. คำตอบที่เร็วที่สุดของคุณ กำลังสอนทีมอยู่

ทุกครั้งที่เขาถามแล้วได้คำตอบทันที เขาเรียนรู้ว่าเมื่อไม่แน่ใจ ให้เอาปัญหาไปให้หัวหน้าคิด บางเรื่องต้องตอบทันที โดยเฉพาะเรื่องเร่งด่วน

หรือเสี่ยงสูง แต่เรื่องที่คนมีพื้นที่คิดได้ ลองถามกลับก่อนว่า คุณคิดว่าอย่างไร

ถ้าคุณตอบเร็วที่สุดทุกครั้ง ทีมจะเรียนรู้ว่าคิดเองช้ากว่าถามคุณ (บทที่ 6)

6. มอบงานแล้ว ยังไม่ได้แปลว่ามอบอำนาจ

คนที่ได้รับงานโดยไม่เคยมีใครบอกว่าตัดสินใจอะไรได้ จะเลือกทางที่ปลอดภัยที่สุด คือถามก่อนทุกครั้ง งาน ความรับผิดชอบ และอำนาจ เป็นสามสิ่งที่ต้องเดินด้วยกัน และยิ่งขอบของอำนาจชัด คนยิ่งกล้าตัดสินใจภายในขอบ

อย่าเรียกร้องให้คนรับผิดชอบผลลัพธ์ ถ้าเราไม่เคยให้อำนาจเขาตัดสินใจในสิ่งที่สร้างผลลัพธ์นั้น (บทที่ 7)

7. "ผิดได้" ไม่ได้แปลว่าผิดอะไรก็ได้

ความผิดไม่ได้หนักเท่ากันทุกเรื่อง ถ้าหัวหน้ามองทุกความผิดเป็นภัยใหญ่ ทีมจะเลิกตัดสินใจเอง แต่ถ้าปล่อยทุกเรื่องให้เรียนรู้เอาเอง คนที่จ่ายราคาของบทเรียนอาจเป็นลูกความ

การสร้างคนไม่ใช่ปล่อยให้ผิดทุกอย่าง แต่คือเลือกให้ถูกว่าเรื่องไหนผิดเพื่อเรียนรู้ได้ และเรื่องไหนต้องป้องกันก่อนเกิด (บทที่ 8)

8. เขารู้ว่าคุณไม่พอใจ แต่ยังไม่รู้ว่าต้องแก้อะไร

คำตำหนิกว้าง ๆ บอกได้อย่างเดียวว่าหัวหน้าไม่พอใจ ไม่ได้บอกว่าผิดตรงไหน มาตรฐานคืออะไร และครั้งหน้าต้องเปลี่ยนอะไร การแก้งานให้

เองเงียบ ๆ ก็ไม่ต่างกัน เพราะเรื่องที่หัวหน้าคิดไว้ในใจ ยังไม่ใช่เรื่องที่ได้บอกแล้ว

คำติชมที่ดีต้องทำให้คนรู้ว่าครั้งหน้าจะทำดีขึ้นอย่างไร ไม่ใช่เพียงรู้ว่าครั้งนี้หัวหน้าไม่พอใจ (บทที่ 10)

9. คนที่ทำงานเก่งที่สุด อาจไม่อยากเป็นหัวหน้า

การทำงานเก่ง กับการทำให้คนอื่นทำงานเก่ง เป็นคนละความสามารถ ตำแหน่งหัวหน้าไม่ใช่เหรียญรางวัล มันคืองานอีกประเภทหนึ่ง สำนักงานจึงควรมีทางให้คนโตได้ ทั้งสายวิชาชีพและสายบริหาร

อย่าให้รางวัลคนเก่งด้วยงานที่เขาไม่อยากทำ เพียงเพราะสำนักงานมีบันไดอยู่ทางเดียว (บทที่ 11)

10. มีคนหลายคน ยังไม่ได้แปลว่ามีทีม

ถ้าคนใหม่ทุกคนยังต้องเริ่มเรียนจากเจ้าของสำนักงาน สำนักงานจะโตได้เร็วเท่าที่คนคนเดียวสอนไหว ทีมเริ่มเกิดจริงเมื่อคนหนึ่งทำให้อีกคนทำงานได้ดีขึ้น และคนถัดไปพึ่งเจ้าของสำนักงานน้อยลง

ทีมที่แข็งแรงไม่ได้มีเพียงคนเก่ง แต่มีคนเก่งที่ทำให้คนอื่นเก่งขึ้นได้ด้วย (บทที่ 12)

เรื่องที่ 11 ถ้าจำได้เพียงประโยคเดียวจากเล่มนี้

ไม่ต้องจำเครื่องมือทั้งหมดก็ได้ ไม่ต้องจำ TASK-5 TEACH-5 THINK-4 AUTHORITY-5 หรือ LEVEL-5 จำเพียงประโยคเดียว

ทุกครั้งที่คุณช่วยคนทำงาน

ถามว่าครั้งหน้าจะทำอย่างไรให้เขาพึ่งคุณน้อยลงหนึ่งขั้น

สิบเรื่องข้างบนคือประโยคนี้ในสิบสถานการณ์ ตอนสั่งงาน ตอนสอน ตอนเจอคำถามซ้ำ ตอนตรวจ ตอนตอบคำถาม ตอนมอบอำนาจ ตอนเกิดความผิดพลาด ตอนให้คำติชม ตอนเลือกว่าใครจะโตไปทางไหน และตอนส่งต่อให้คนถัดไป หน้าถัดไปคือแผนที่ว่าแต่ละเรื่องอยู่ตรงไหนของเล่ม

จากเล่ม 2 สู่เล่ม 3

เมื่อสำนักงานมีระบบแล้ว ปัญหาชุดต่อไปคือคน



เล่ม 1 สร้างระบบให้คดี เล่ม 2 สร้างระบบให้สำนักงาน เล่มนี้สร้างระบบให้คนเติบโต

เรื่อง	เล่ม 1	เล่ม 2	เล่ม 3
หน่วยที่ดูแล	คดี	สำนักงาน	คน
คำถามหลัก	คดีนี้ต้องทำอย่างไร	สำนักงานนี้ต้องทำอย่างไร	คนคนนี้จะเก่งขึ้นอย่างไร
สิ่งที่ไม่ควรพึ่ง	ความจำของคนคนเดียว	การตัดสินใจของเจ้าของสำนักงานคนเดียว	ความสามารถของคนเก่งคนเดียว

สำนักงาน A ที่เดินมากับคุณตลอดเล่ม 2 กลับมาอีกครั้งในฐานะทีม 7 คน และเรื่องของเขาเริ่มที่หน้าภาค 1

