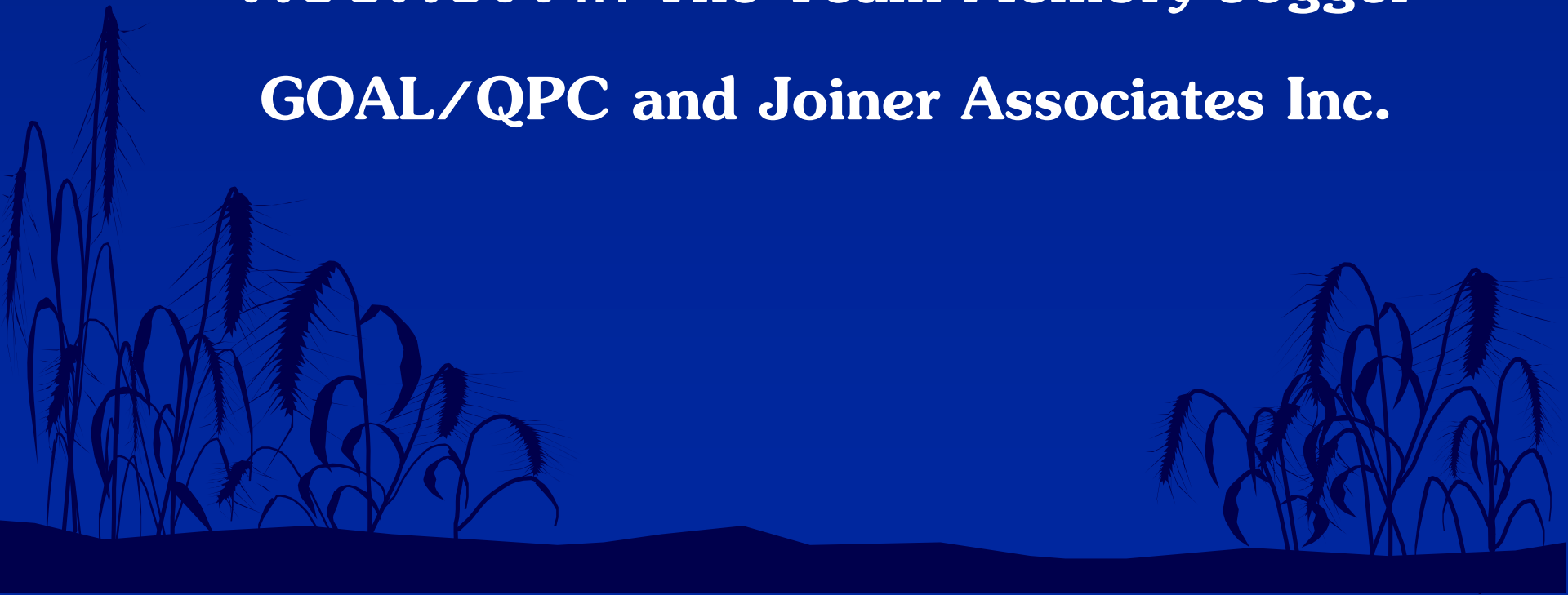


การทำงานเป็นทีม

เรียบเรียงจาก **The Team Memory Jogger**
GOAL/QPC and Joiner Associates Inc.



การทำงานเป็นทีม

- เตรียมตัว
- เริ่มต้นถูก
- ทำงาน
- รู้วิธีจบ
- ปัญหา



เตรียมตัว

- รับผิดชอบเอาการเอางาน
- กัดติดจนงานเสร็จ
- ร่วมให้ความเห็น
- ฟังให้เข้าใจ
- สื่อสารให้ผู้อื่นรู้เรื่อง
- ป้อนกลับให้ผู้อื่น
- รับข้อมูลป้อนกลับอย่างเต็มใจ

เริ่มต้นถูก

- กำหนดเป้าหมายของทีมร่วมกัน
- วิเคราะห์ผู้มีส่วนได้เสีย
- วิเคราะห์ข้อจำกัดและความคาดหวัง
- กำหนดกฎเกณฑ์ของทีม
- จัดเตรียมทรัพยากร



ทำงาน

- ทำแผนการทำงาน
- ประชุมให้คุ้มค่า
- ใช้ข้อมูล
- ตัดสินใจให้ดี
- ประเมินทางออกที่เป็นไปได้
- ดำเนินการเปลี่ยนแปลง
- ตรวจสอบความก้าวหน้า
- บันทึกผลงาน

๒๘ รู้วิธีจบ

- รู้ว่าบรรลุเป้าหมายหรือยัง
- รักษาสิ่งที่พัฒนา
- บันทึกให้สมบูรณ์
- ประเมินผลงานของทีม
- แลกเปลี่ยนบทเรียน
- ยกย่องและฉลองความสำเร็จ



เตรียมตัวเป็นสมาชิกทีมที่ดี

- รับผิดชอบเอาการเอางาน
- กัดตัดจนงานเสร็จ
- ร่วมให้ความเห็น
- ฟังให้เข้าใจ
- สื่อสารให้ผู้อื่นรู้เรื่อง
- ป้อนกลับให้ผู้อื่น
- รับข้อมูลป้อนกลับอย่างเต็มใจ

เตรียมตัวเป็นสมาชิกที่ดี

รับผิดชอบเอาการเอางาน

■ อย่างไร

- มุ่งมั่นสัญญาว่าจะเป็นส่วนหนึ่งของความสำเร็จของทีม
- ช่วยให้ทีมเข้าใจประเด็นที่กำลังเผชิญ
- รับผิดชอบกับสิ่งที่พูดและทำ



เตรียมตัวเป็นสมาชิกที่ดี
กักตุนงานจนงานเสร็จ

■ อย่างไร

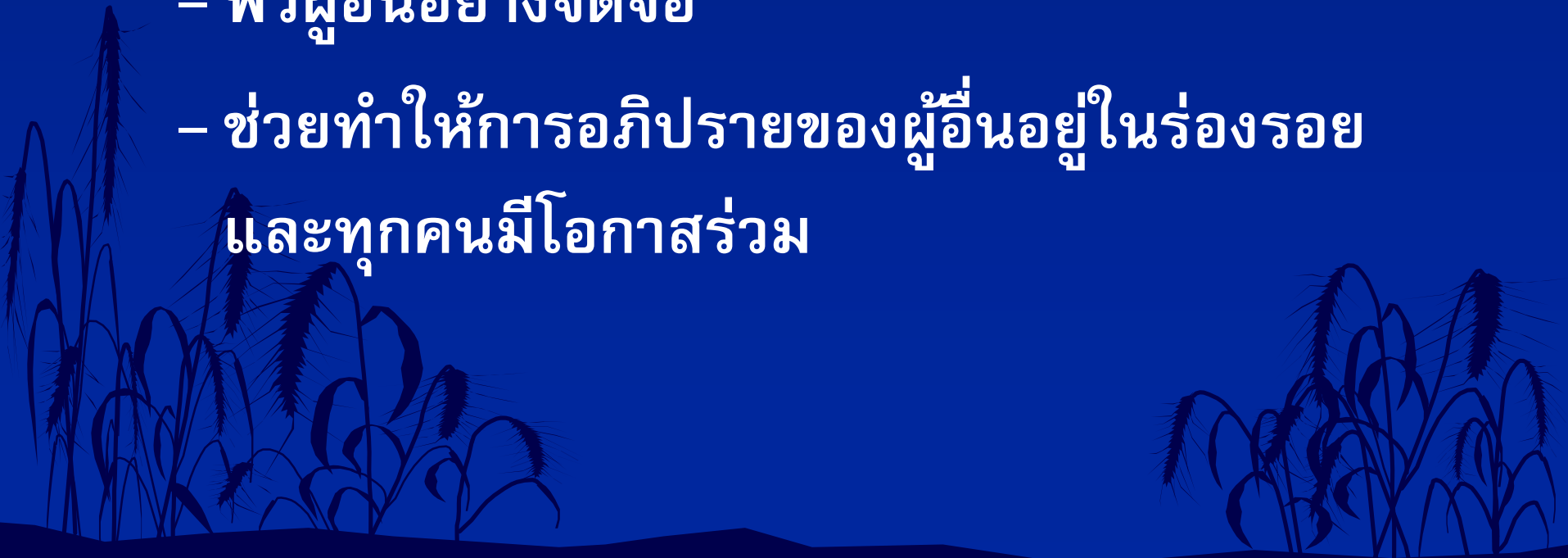
- พยายามให้ดีที่สุดตามที่มุ่งมั่นสัญญาไว้
- มีระบบเตือนตัวเองว่าต้องเสร็จเมื่อไร
- ถ้าไม่เสร็จแน่ต้องรีบบอกให้คนอื่นรู้
- ดูความเป็นไปได้ก่อนที่จะรับงานใหม่

เตรียมตัวเป็นสมาชิกที่ดี
ร่วมให้ความเห็น

■ อย่างไร

- อภิปรายให้ความคิดเห็นของท่าน
- ฟังผู้อื่นอย่างจดจ่อ
- ช่วยทำให้การอภิปรายของผู้อื่นอยู่ในร่องรอย

และทุกคนมีโอกาสร่วม



เตรียมตัวเป็นสมาชิกที่ดี

ร่วมให้ความเห็น

■ คุณทำอย่างนี้หรือไม่

- ให้เหตุผลประกอบความเห็น
- ถามหาเหตุผลของผู้อื่น
- ช่วยให้ผู้อื่นมีโอกาสดูแลความเห็น
- ดึงกลุ่มกลับมาเข้าประเด็น
- ประมวลความคิดของกลุ่ม
- เสนอวิธีการทำงานต่อกลุ่ม
- ตรวจสอบความเห็นพ้องของกลุ่ม
- แสวงหาจุดร่วมในความแตกต่าง

เตรียมตัวเป็นสมาชิกที่ดี

ฟังให้เข้าใจ

■ อย่างไร

- สนใจในสิ่งที่ผู้อื่นกำลังพูด
- เปิดรับความเห็นของผู้อื่น
- แสดงให้เห็นว่าตั้งใจฟัง เช่น ถามคำถาม
- ฟัง คิด เชื่อมโยงกับความคิดอื่น ๆ
- จดบันทึกคำที่สำคัญ
- สนใจภาษากายด้วย

เตรียมตัวเป็นสมาชิกที่ดี
สื่อสารให้รู้เรื่อง

■ อย่างไร

- ทำความคิดของท่านให้ชัดเจน
- พูดให้คนอื่นเข้าใจ
- หาตัวอย่าง ข้อมูล ภาพ มาสนับสนุนความคิด



เตรียมตัวเป็นสมาชิกที่ดี

สื่อสารให้รู้เรื่อง

■ ทักษะในการสื่อสาร

- พูดดัง
- ตรงประเด็น ไม่วกวน
- อธิบายศัพท์เฉพาะ
- หลีกเลี่ยงการเยาะเย้ยถากถาง
- ชี้ให้เห็นว่าเชื่อมโยงกับประเด็นของกลุ่ม
- สบสายตา
- ใช้ภาพประกอบ

เตรียมตัวเป็นสมาชิกที่ดี
เป็นกระจกส่องให้ผู้อื่น

■ อย่างไร

- สังเกตพฤติกรรมที่ช่วยเหลือทีม
- สังเกตพฤติกรรมหรือคำพูดอะไรที่ทำให้ไม่สบายใจหรือทำให้ทีมแตกแยก
- เป็นกระจกสะท้อนพฤติกรรมนั้นให้เจ้าตัว

เตรียมตัวเป็นสมาชิกที่ดี
เป็นกระจกส่องให้ผู้อื่น

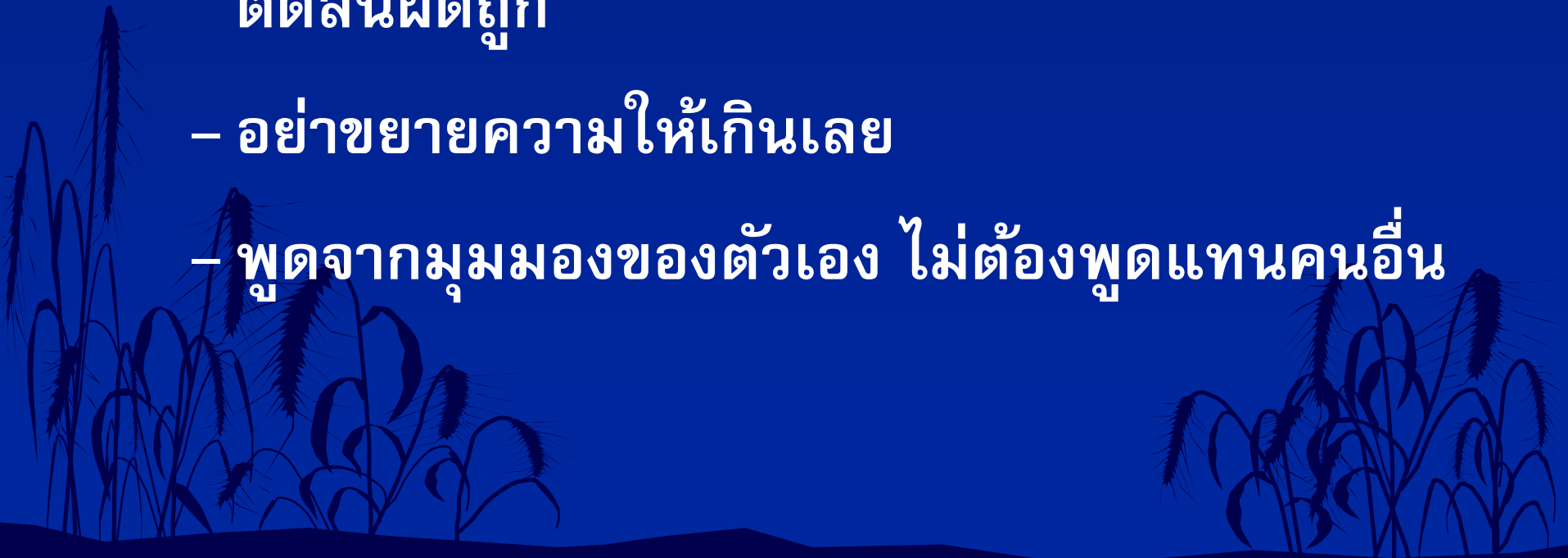
■ ทักษะการเป็นกระจก

- ทบทวนการกระทำ/การตัดสินใจที่นำมาสู่ เหตุการณ์
- เป็นกระจกสะท้อนให้เร็วที่สุด
- เลือกเวลาและสถานที่ให้เหมาะสม
- อธิบายวัตถุประสงค์
- บรรยายปฏิกิริยาและเหตุผล
- ระบุสิ่งที่ต้องการให้เกิดการเปลี่ยนแปลง
- ให้เวลา

เตรียมตัวเป็นสมาชิกที่ดี
เป็นกระจกส่องให้ผู้อื่น

■ ตัวอย่างการพูดสะท้อนที่ดี

- อธิบายพฤติกรรมหรือเหตุการณ์ อย่าตราหน้าหรือ
ตัดสินผิดถูก
- อย่าขยายความให้เกินเลย
- พูดจากมุมมองของตัวเอง ไม่ต้องพูดแทนคนอื่น



เตรียมตัวเป็นสมาชิกที่ดี

รับเสียงสะท้อนจากผู้อื่น

■ อย่างไร

- รับฟัง

- พิจารณาอย่างรอบคอบว่า

➡ อะไรที่ควรทำต่อ

➡ อะไรที่อาจทำให้ทีมทำงานได้ไม่ดี

- การพิจารณาไม่ได้หมายความว่าต้องเห็นด้วย กับผู้
สะท้อน เป็นการพยายามทำความเข้าใจ

เตรียมตัวเป็นสมาชิกที่ดี

รับเสียงสะท้อนจากผู้อื่น

■ พัฒนาตนเอง

- หายใจเข้าลึก ๆ เพื่อผ่อนคลาย
- ตั้งใจฟัง
- พยายามทำความเข้าใจ
- ขอขอบคุณผู้ให้ข้อมูล แม้จะไม่เห็นด้วยในการแปล

ความ

เริ่มต้นถูก

- กำหนดเป้าหมายของทีมร่วมกัน
- วิเคราะห์ผู้มีส่วนได้เสีย
- วิเคราะห์ข้อจำกัดและความคาดหวัง
- กำหนดกฎเกณฑ์ของทีม
- จัดเตรียมทรัพยากร



ทำงาน

- ทำแผนการทำงาน
- ประชุมให้คุ้มค่า
- ใช้ข้อมูล
- ตัดสินใจให้ดี
- ประเมินทางออกที่เป็นไปได้
- ดำเนินการเปลี่ยนแปลง
- ตรวจสอบความก้าวหน้า
- บันทึกผลงาน

ทำงาน

ทำแผนการทำงาน

- องค์ประกอบพื้นฐานของแผน
 - กิจกรรมตามลำดับ
 - ผลลัพธ์ที่ต้องการในแต่ละขั้น
 - ผู้รับผิดชอบ
 - วันที่เริ่มต้นและวันที่เสร็จสิ้น (ในแผน)
 - วันที่ปฏิบัติงานจริง
 - หมายเหตุ
 - อื่น ๆ เช่น งบประมาณ อุปสรรค

ทำงาน

ประชุมให้ได้ผล

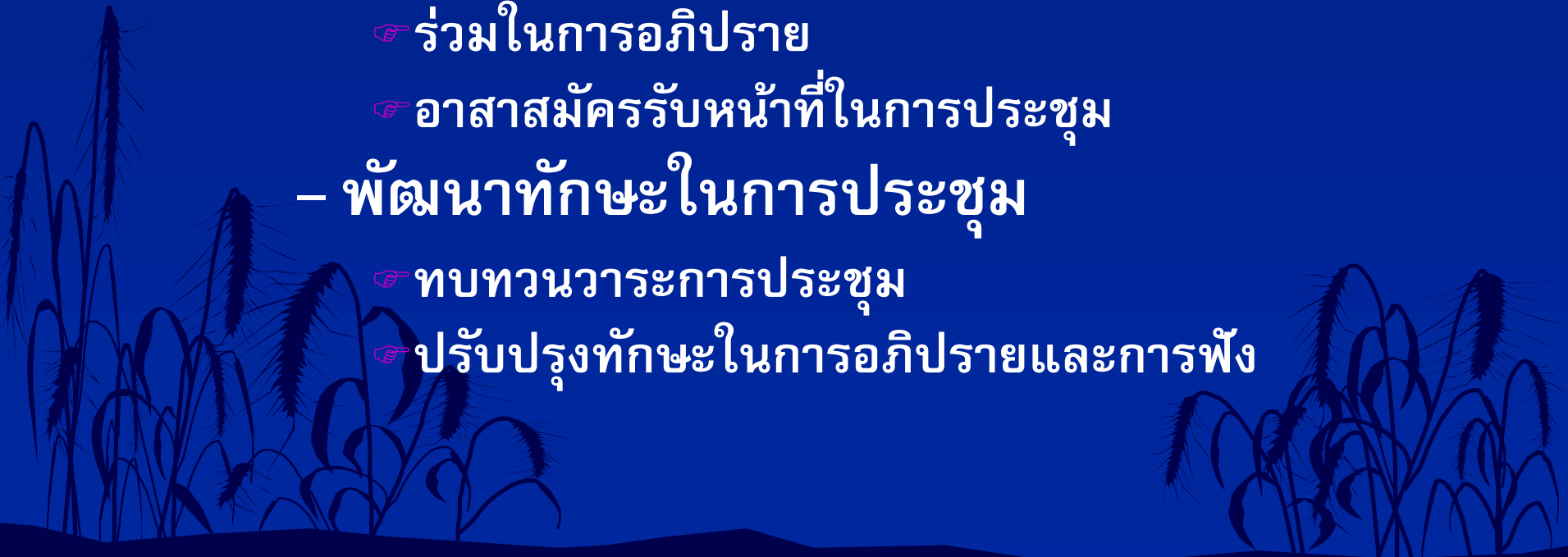
■ อย่างไร

- ช่วยทีม

- ☞ ใช้กระบวนการประชุมที่ดี
- ☞ ร่วมในการอภิปราย
- ☞ อาสาสมัครรับหน้าที่ในการประชุม

- พัฒนาทักษะในการประชุม

- ☞ ทบทวนวาระการประชุม
- ☞ ปรับปรุงทักษะในการอภิปรายและการฟัง



ทำงาน

ประชุมให้ได้ผล

■ ตรวจสอบว่าทีมทำสิ่งต่อไปนี้หรือไม่

- ปฏิบัติตามกระบวนการประชุม
- จัดระบบด้วยวาระการประชุม
- กำหนดหน้าที่ในทีมประชุม

☞ ผู้นำการประชุม

☞ ผู้บันทึกรายงานการประชุม

☞ ผู้รักษาเวลา

☞ ผู้สังเกตการณ์

- ประเมินผลการประชุม

ทำงาน

ประชุมให้ได้ผล

■ กระบวนการประชุม

- วางแผน
- เริ่มต้น
- ดำเนินการประชุม
- ปิดประชุม
- ติดตาม



ทำงาน

ประชุมให้ได้ผล

■ กระบวนการประชุม

– วางแผน

- 👉 กำหนดเป้าหมายการประชุม
- 👉 กำหนดผู้เข้าร่วมประชุม
- 👉 เลือกวิธีการเพื่อบรรลุเป้าหมาย
- 👉 จัดทำวาระการประชุมและส่งให้ทีม
- 👉 เตรียมห้องประชุม

ทำงาน

ประชุมให้ได้ผล

■ กระบวนการประชุม

- เริ่มต้น

- 👉 ลงทะเบียน
- 👉 ทบทวนวาระการประชุม
- 👉 กำหนด/ทบทวนกฎการประชุม
- 👉 ทำความเข้าใจบทบาทให้ชัดเจน



ทำงาน

ประชุมให้ได้ผล

■ กระบวนการประชุม

- ดำเนินการประชุม

- ➡ พิจารณาครึ่งละหนึ่งประเด็น
- ➡ บริหารการอภิปราย
- ➡ คืบไปข้างหน้าและรักษาประเด็น



ทำงาน

ประชุมให้ได้ผล

■ กระบวนการประชุม

- ปิดประชุม

- ➡ สรุปการตัดสินใจ
- ➡ ทบทวนกิจกรรมที่ต้องทำ
- ➡ พิจารณาวาระการประชุมครั้งต่อไป
- ➡ กำหนดเวลาและสถานที่ประชุมครั้งต่อไป
- ➡ ประเมินผลการประชุม
- ➡ ขอขอบคุณผู้ร่วมประชุม

ทำงาน

ประชุมให้ได้ผล

■ กระบวนการประชุม

- ติดตาม

- 👉 ส่งสรุปรายงานการประชุมทันที
- 👉 เก็บเอกสารเข้าแฟ้ม
- 👉 ดำเนินการที่ได้รับมอบหมาย



ทำงาน

ประชุมให้ได้ผล

■ วาระการประชุม

- ประเด็นที่จะอภิปราย
- ผู้นำการอภิปราย
- วิธีการ (ทบทวน, รายงาน, ระดมสมอง, อภิปราย)
- ผลลัพธ์ที่ต้องการของแต่ละประเด็น
 - ➡ บัญชีความคิดหรือทางเลือก
 - ➡ ความเข้าใจร่วมกัน
 - ➡ ลำดับความสำคัญ
 - ➡ การตัดสินใจหรือข้อเสนอแนะ
 - ➡ ขั้นตอนการทำงาน
- ระยะเวลาที่ใช้สำหรับแต่ละประเด็น

ประชุมให้ได้ผล

■ ผู้นำการประชุม

- เปิดประชุม
- ทบทวนวาระการประชุม
- ดูว่ามีผู้บันทึกและผู้รักษาเวลา
- ไปตามวาระการประชุมทีละประเด็น
- อำนวยความสะดวกในการอภิปราย
- ช่วยทีมเลือกวิธีการประชุมที่เหมาะสม
- นำทีมประเมินผลการประชุมเมื่อสิ้นสุด
- รวบรวมความคิดสำหรับการประชุมครั้งต่อไป
- ปิดประชุม

ทำงาน

ประชุมให้ได้ผล

■ ผู้บันทึกรายงานการประชุม

- จับจุดสำคัญของแต่ละเรื่อง
- ทำเครื่องหมายที่ การตัดสินใจ กิจกรรม ประเด็น ที่ถูกเลื่อนไปพิจารณาครั้งหน้า
- อัดสำเนาแจกจ่ายให้ผู้ร่วมประชุม
- เก็บสำเนารายงานการประชุมเข้าแฟ้ม

ทำงาน ใช้ข้อมูล

■ อย่างไร

– ช่วยทีม

- 👉 ตรวจสอบความเชื่อ/ความเห็นของท่านกับข้อมูล
- 👉 ถามหาข้อมูลสนับสนุนความเห็น/ความเชื่อของผู้อื่น
- 👉 ช่วยกันพิจารณาว่าจะได้ข้อมูลจากที่ไหน

– ปรับปรุงทักษะในการเก็บ วิเคราะห์ และแปลผล

ข้อมูล

ทำงาน

ตัดสินใจให้ดี

■ อย่างไร

- ทำประเด็นให้ชัดเจน
- วิเคราะห์ข้อดีข้อเสียของทางเลือก
- เลือกวิธีการตัดสินใจ
- ตรวจสอบความเห็นพ้อง

👉 อย่าคิดว่าการไม่พูดคือการเห็นด้วย

👉 ดูภาษากาย

👉 ถามกลุ่มเป็นระยะ

ทำงาน

ตัดสินใจให้ดี

■ การตัดสินใจที่ดี

- ได้รับการสนับสนุนจากผู้ที่ได้รับผล
- ใช้ข้อมูลและข้อเท็จจริง
- ตรวจสอบกับประสบการณ์
- ทำโดยรู้ว่าจะเกิดผลอะไรขึ้น
- ทันท่วงทีแต่ไม่เร็วเกินไปจนไม่สนใจ

ข้อมูลและผู้คน

ทำงาน

ตัดสินใจให้ดี

■ วิธีการตัดสินใจ

– ความเห็นร่วม

- ☞ ทางเลือกที่ทุกคนจะให้การสนับสนุน
- ☞ ไม่ได้หมายความว่าทุกคนสบายใจทั้งหมด
- ☞ ต้องพิจารณาความคิด ความรู้สึก ของสมาชิกทุกคน
- ☞ ต้องใช้เวลาอภิปราย
- ☞ ต้องการทักษะในการจัดการกับความคิดที่แตกต่างกัน
- ☞ ทำให้การดำเนินงานตามการตัดสินใจนั้นราบรื่น
- ☞ ใช้สำหรับการตัดสินใจที่ซับซ้อนหรือสำคัญซึ่งต้องการ ความร่วมมือและความเข้าใจของสมาชิกทุกคน

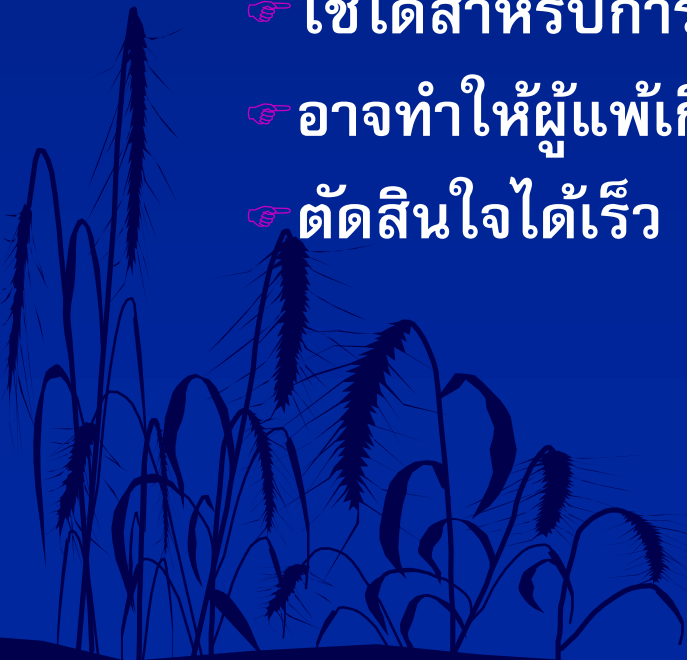
ทำงาน

ตัดสินใจให้ดี

■ วิธีการตัดสินใจ

– การลงมติ

- 👉 ง่ายและทุกคนคุ้นเคย
- 👉 ใช้ได้สำหรับการตัดสินใจที่ไม่สำคัญ
- 👉 อาจทำให้ผู้แพ้เกิดความรู้สึกติดค้างในใจ
- 👉 ตัดสินใจได้เร็ว แต่เมื่อถึงขั้นปฏิบัติจะทำได้ช้ากว่า



ประเมินทางออกที่เป็นไปได้

■ อย่างไร

– ช่วยทีมค้นหาและประเมินคำตอบ

☞ กำหนดเกณฑ์พิจารณา

☞ ระดมสมองเพื่อหาคำตอบที่เป็นไปได้

☞ ประเมินคำตอบกับเกณฑ์ที่กำหนดไว้

– พัฒนาตัวเอง

☞ รวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับจุดแข็งจุดอ่อนของคำตอบต่าง ๆ

☞ เปิดรับมุมมองใหม่ ๆ

☞ นำความคิดของคนอื่นเข้ามาประสานกับคำตอบที่เราชอบ

☞ ประสานคำตอบต่าง ๆ เข้าด้วยกัน

ทำงาน

ดำเนินการเปลี่ยนแปลง

■ อย่างไร

– ช่วยทีมจัดทำแผนดำเนินการ

– ช่วยดำเนินการเปลี่ยนแปลง

☞ พิจารณาทักษะของตัวเอง

☞ อาสาสมัครเข้าทำ

☞ พูดคุยสิ่งที่จะเกิดกับเพื่อนร่วมงาน ฟังความเห็น

☞ ศึกษาสิ่งที่เกิดขึ้น อะไรได้ผล อะไรไม่ได้ผล

– ใช้เวลา

ตรวจสอบผลและความก้าวหน้า

■ อย่างไร

- ทำให้ทีมเข้าใจสถานการณ์ก่อนการเปลี่ยนแปลง
- ช่วยกันค้นหาเครื่องชี้วัดความก้าวหน้า
- เก็บข้อมูลใหม่หลังการเปลี่ยนแปลง



ทำงาน บันทึก

■ อย่างไร

– ช่วยทีมจัดทำบันทึก

- 👉 อาสาจดบันทึกระหว่างการประชุม
- 👉 จัดระบบข้อมูลที่รวบรวมมา
- 👉 เก็บข้อมูลที่ได้มาไว้อย่างเป็นระบบ

