**ความเข้าใจ**

**ขั้นตอนของการพัฒนาทีม**

หากคุณกำลังทำงานร่วมกับทีม คุณต้องตระหนักถึงว่าทีมมีการพัฒนาผ่านทั้ง 4 ขั้นตอน ได้แก่ การก่อตั้งขึ้น การระดมความคิด การสร้างบรรทัดฐาน และการปฏิบัติ ซึ่งแต่ละขั้นตอนมีลักษณะเฉพาะและส่งเสริมในเรื่องต่างกัน

|  |
| --- |
| **ขั้นตอนที่ 1 การก่อตั้งขึ้น** |

การก่อตั้งเป็นขั้นตอนแรกของการพัฒนาทีม โดยจะเริ่มต้นเมื่อสมาชิกมีการรวมตัวกันครั้งแรกเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ ในขั้นตอนนี้สมาชิกจะมีความมองโลกในแง่ดีและมีความคาดหวังสูงผิดปกติ ในขณะเดียวกันพวกเขาก็มีความวิตกกังวลเกี่ยวกับความเหมาะสมและความสามารถที่จะทำให้บรรลุเป้าหมายไปได้ แต่ถึงแม้ว่าจะมีความวิตกกังวลในช่วงต้น แต่การก่อตั้งทีมนั้นมักจะเป็น “น้ำผึ้งพระจันทร์” สำหรับทีม

สมาชิกในการก่อตั้งทีมมักจะขี้อายจนกว่าพวกเขาจะรู้จักซึ่งกันและกันเป็นอย่างดี ผู้คนมีการเตรียมความพร้อมในความคิดเห็นของพวกเขา แต่ไม่มีใครบอกได้แน่ชัดว่าเขาหรือเธอเหมาะสมกับทีมใหม่ได้อย่างไร

ขั้นตอนนี้มีลักษณะที่ขึ้นกับผู้นำ สมาชิกต้องได้รับเอกสารคำสั่ง โครงสร้าง และลักษณะต่างๆที่ชัดเจน

การก่อตั้งสามารถทำได้ทุกที่ในช่วงเวลาเพียงไม่กี่สัปดาห์จนถึงหลายเดือน ขึ้นอยู่กับว่าทีมจะนัดเจอกันบ่อยแค่ไหนและรวดเร็วแค่ไหนที่ทีมจะเสร็จสิ้นวาระ “การก่อตั้งทีม”

**สิ่งส่งเสริมในการก่อตั้งทีม**

เมื่อมีการก่อตั้งทีมใหม่ คุณจะต้องมีความเป็นมิตร เปิดกว้าง และมองโลกในแง่ดีเพื่อช่วยบรรเทาความวิตกกังวลของทุกคน นี่คือสิ่งที่คุณสามารถทำได้:

- ตรวจสอบให้แน่ใจว่ามีความชัดเจนเกี่ยวกับคำสั่งและลักษณะต่างๆสำหรับการก่อตั้งทีมใหม่

- ช่วยเหลือสมาชิกในการบรรลุเป้าหมายตามคำสั่ง

- ทำลายกำแพงด้วยกิจกรรมที่สร้างกำลังใจและเปิดเผยซึ่งกันและกัน

- เป็นกำลังใจและเสริมสร้างพละกำลัง

- ช่วยเหลือสมาชิกในการพัฒนาบรรทัดฐานหรือกฎการปฏิบัติ

- ระบุงานที่ได้รับมอบหมาย บทบาท และความรับผิดชอบ

- จัดเตรียมโครงสร้างสำหรับการประชุม

- จัดการการมีส่วนร่วมเพื่อให้ทุกคนมีความเท่าเทียมกัน

- กำหนดให้มีการเปิดกว้างและความน่าเชื่อถือ

- มีการฝึกอบรมในการตัดสินใจและพฤติกรรมที่มีประสิทธิภาพให้กับทีม (การให้คำปรึกษา หนังสือของ Ruhi เล่ม 10)

**การสร้างบรรทัดฐานในทีม**

ความแตกต่างสำคัญระหว่างกลุ่มและทีม คือ ทีมมีบรรทัดฐานหรือกฎเกณฑ์ที่ชัดเจน ซึ่งถูกกำหนดโดยสมาชิกของทีม ซึ่งสมาชิกใช้กฎเหล่านี้เพื่อควบคุมตนเองและพฤติกรรมของเพื่อนร่วมทีม

บรรทัดฐานในการพัฒนาเป็นสิ่งจำเป็นในขั้นตอนของการก่อตั้งทีม เมื่อพวกเขาอยู่ในที่ที่มีบรรทัดฐาน นั่นหมายถึงเมื่อคนพฤติกรรมที่ดีไม่เท่าที่ต้องการและต้องมีการแก้ไข เพื่อให้ทีมมีความเป็นผู้ใหญ่มากขึ้น

บรรทัดฐานได้รับการพัฒนาโดยสมาชิกในทีมอยู่เสมอ นั่นทำให้รู้สึกว่าการนำบรรทัดฐานจากภายนอกและให้สมาชิกยึดติดกับสิ่งนั้นส่วนใหญ่มักจะไม่ได้ผล เนื่องจากสมาชิกมีแนวโน้มที่จะปฏิบัติตามกฎที่พวกเขาสร้างขึ้นมาด้วยกันมากกว่า

บรรทัดฐานจะแตกต่างกันไปในแต่ละทีม แต่สิ่งเหล่านี้ก็เป็นเรื่องธรรมดา

- เราจะฟังความคิดเห็นทั้งหมด

- ความคิดเห็นของทุกคนล้วนมีความสำคัญ

- ไม่มีการขัดจังหวะในขณะที่บางคนกำลังพูดอยู่

- ทุกคนสามารถบอกว่า “หมดเวลา” ได้ หากพวกเขารู้สึกว่าต้องการพัก

- เราจะเปิดกว้าง แต่ก็ให้เกียรติความเป็นส่วนตัว

- การอภิปรายของทีมทั้งหมดจะเก็บเป็นความลับ

- เราจะเคารพความแตกต่าง

- เราจะให้การสนับสนุนให้มากกว่าการตัดสิน

- เราจะให้ข้อเสนอแนะอย่างตรงไปตรงมาและเปิดเผย

- สมาชิกในทีมทุกคนจะเสนอความคิดเห็นและทรัพยากรของพวกเขา

- สมาชิกแต่ละคนจะได้รับผิดชอบการทำงานของทีม

- เราจะเคารพเวลาในการประชุมของทีม โดยจะเริ่มต้นการประชุมตรงเวลา และกลับมาประชุมอีกครั้งทันที และหลีกเลี่ยงการหยุดประชุมถ้าไม่จำเป็น

- เราจะยังคงมุ่งเน้นไปที่เป้าหมายของเราและหลีกเลี่ยงการเปลี่ยนประเด็นเป้าหมาย

บรรทัดฐานสามารถพัฒนาได้หลังจากการสะท้อนให้เห็นถึงงานเขียนธรรมนิพนธ์ของบาไฮที่เกี่ยวข้องกับความสัมพันธ์ของมนุษย์และการสร้างและรักษาความสามัคคี

|  |
| --- |
| **ขั้นตอนที่ 2** พายุ **(การระดมความคิด)** |

การระดมความคิดเป็นขั้นตอนปกติของการพัฒนาทีม ในขั้นตอนนี้สมาชิกจะได้รับประสบการณ์ความแตกต่างระหว่างความหวังเมื่อตอนเริ่มต้นสำหรับทีมและความเป็นจริงของการทำงานร่วมกัน มีความขัดแย้งเกิดขึ้นและทุกคนรู้ว่า "น้ำผึ้งพระจันทร์" นั้นได้จบลงแล้ว การระดมความคิดสามารถเกิดขึ้นได้จากหลายสาเหตุ เช่น

**ความขัดแย้งระหว่างตัวบุคคล** ผู้คนค้นพบว่าพวกเขาชอบสมาชิกบางคน แต่ไม่ชอบสมาชิกอีกบางคน สามารถเกิดเป็นกลุ่มคนขึ้นมาได้ คนสองคนสามารถเริ่มขัดแย้งกันทางความคิดหรือลักษณะความชอบส่วนตัว บางคนอาจไม่สามารถถ่วงน้ำหนักได้ คนอื่นอาจพูดมากเกินไปหรือพยายามครอบงำผู้อื่น

**การขาดทักษะในการสื่อสาร** อาจมีการรับฟังและให้กำลังใจกันในสมาชิกภายในทีม เนื่องจากการขาดการฝึกอบรมทักษะการสื่อสารระหว่างบุคคลและสังคม สมาชิกจึงอาจจะไม่คุ้นเคยกับวิธีการจัดการความแตกต่างทางความคิดเพื่อให้ความขัดแย้งยุติลง

**ความเป็นผู้นำที่ไม่มีประสิทธิภาพ** หัวหน้าทีมอาจมีอำนาจในการควบคุมมากเกินไป ในขณะที่สมาชิกสามคนกำลังพยายามเกร็งไม่ให้ตอบโต้อยู่ ซึ่งในทางกลับกันผู้นำอาจจะไม่มีความรู้ในบางหัวข้อ สมาชิกอาจไม่ชอบวิธีที่ผู้นำประชุมหรือเสนอความช่วยเหลือของเขาหรือเธอ บางครั้งผู้นำมีความน่าเชื่อถือต่ำ ทักษะมนุษยสัมพันธ์ไม่ดี หรือไม่ซื่อสัตย์ในการติดต่อกับภายในทีม

**ปัญหาเกี่ยวกับงานที่ได้รับมอบหมาย** งานอาจจะยากเกินไปสำหรับทีม ปริมาณงานอาจไม่เหมาะสม สมาชิกมักต่อต้านการมีอำนาจและความรับผิดชอบมากขึ้น งานอาจไม่ชัดเจนในตัวมันเอง

**ปัญหาเกี่ยวกับปัญหาและอุปสรรคขององค์กร** หากทีมผู้บริหารไม่มีการสนับสนุนการเสริมสร้างพลังของทีมอย่างเพียงพอโดยการกำจัดอุปสรรคให้กับทีม ทีมจะรู้สึกไม่พอใจและโกรธเคืองกับระบบการทำงานขององค์กร

ในช่วงของการระดมกำลังและความคิดเป็นเรื่องปกติที่สมาชิกจะรู้สึกไม่พอใจกับการพึ่งพาอำนาจของคนอื่น ซึ่งส่วนใหญ่มักจะเป็นหัวหน้าทีม ซึ่งมันไม่ใช่เรื่องแปลกสำหรับสมาชิกที่จะท้าทายหรือปฏิเสธผู้นำในขั้นตอนนี้ การต่อสู้ด้วยกำลังความสามารถเกิดขึ้นได้ในหมู่สมาชิกที่อาจมีการแข่งขันกันเพื่อชิงอำนาจ

เนื่องจากความขัดแย้งระหว่างบุคคลทำให้ทีมเบี่ยงเบนความสนใจไปที่งานหลัก ซึ่งผลที่ได้มักจะตกลงในช่วงของการระดมความคิด มีความรู้สึกที่ไม่มีประสิทธิภาพและการตัดสินใจในการประชุม ส่งผลแย่เพิ่มขึ้น ด้วยเหตุนี้สมาชิกเริ่มสงสัยว่าทีมนี้เป็นทีมที่มีความคิดที่ดีหรือไม่เพราะเวลาเสียไปมาก

หากคุณพบว่าตัวเองกำลังส่งเสริมทีมในการระดมความคิด ให้ระวังอย่าทำเป็นการส่วนตัว และตรวจสอบดูหากว่าสิ่งนี้คือสิ่งที่คุณกำลังคิด:

- สิ่งนี้แย่มาก สิ่งต่างๆ กำลังแตกสลาย

- พวกเขาต้องเกลียดฉัน ฉันเกลียดพวกเขา

- ฉันไม่สามารถเชื่อใจพวกเขาได้

- พวกเขาคิดว่าพวกเขาเป็นใคร

- ฉันจะแก้ไขพวกเขา

และเพื่อให้สามารถอยู่รอดได้ในสถานการณ์ที่มีการระดมความคิด คุณต้องปรับความคิดในเชิงบวกให้มากขึ้น ได้แก่

- ความคิดนี้ใช้ได้ มีความปราดเปรื่อง

- พวกเขาไม่ได้เกลียดฉัน พวกเขาแค่ออกความเห็น

- พวกเขาไม่ได้เกลียดกันและกัน พวกเขาแค่แสดงความคิดเห็นต่อกัน

- นี่คือกำลังที่ฉันได้ไปหาช่องทางการแก้ไขปัญหา

- เราจะผ่านมันไปด้วยกัน

**สัญญาณของการระดมความคิด**

ตรวจสอบรายการดังต่อไปนี้เพื่อให้คุณไดเตระหนักเกี่ยวกับการระดมความคิด ซึ่งสามารถช่วยให้คุณตรวจสอบได้ว่าทีมที่คุณทำงานด้วยอยู่ในสถานะนี้หรือไม่:

- มีความไม่ซื่อสัตย์ ไม่หวังดีกันเกิดขึ้น

- ผู้คนพูดคุยกับผู้อื่นนอกทีมเกี่ยวกับปัญหาภายในทีม

- คนในทีมไม่พูดคุยกัน

- เมื่อมีคนขอโทษ แต่ไม่มีคนอภัยกัน

- มีแนวโน้มที่จะโต้เถียงกันในมุมมองของแต่ละคนแทนการแสดงความคิดเห็น

- ผู้คนไม่ตั้งใจฟังหรือสนับสนุนความคิดซึ่งกันและกัน

- ทีมถูกแบ่งออกเป็นฝ่ายๆ

- สมาชิกแข่งขันกันเพื่อต้องการแย่งชิงอำนาจ

- สมาชิกเผชิญหน้ากับหัวหน้าด้วยวิธีการแสดงออกทางอารมณ์ที่มากเกินไป

- การประชุมวกไปวนมา

- สมาชิกพูดคุยกันนอกเหนือเรื่องที่ประชุม

- มีแนวโน้มที่จะพร่ำบ่นและความคิดส่วนใหญ่คือ “ใช่...แต่”

- สมาชิกไม่เข้าร่วมการประชุม พวกเขามักจะมาสาย ขาด หรือไม่ทำงานที่ได้รับมอบหมาย

- ไม่มีใครต้องการรับผิดชอบ หรือติดตามสิ่งที่ไม่ดี

- บางคนเริ่มที่จะ “รวมกลุ่มกัน” และไม่เข้าร่วมการวิเคราะห์ วิจารณ์อีกต่อไป

- สมาชิกพบปะกันหลังจากการประชุม เพื่อบอกเล่าความกังวลของพวกเขาเกี่ยวกับทีม

- ทีมไม่บรรลุเป้าหมายตามที่ตั้งไว้

- ไม่มีความสนใจใน "กระบวนการ" หรือวิธีการทำงานของทีม

- บทบาทความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลเหนือกว่าการทำให้งานเสร็จ

- สมาชิกพูดว่าทีมทำให้พวกเขารู้สึกหมดพลังงาน

- สมาชิกไม่คิดว่าทีมจะเป็นทีมที่มีความคิดที่ดีอีกต่อไป

- สมาชิกออกจากทีม

**สิ่งส่งเสริมในการระดมความคิดของทีม**

การระดมความคิดเป็นขั้นตอนที่ยากที่สุดเพราะมีความรู้สึกอยู่สูง คุณต้องจัดการกับสถานการณ์อย่างรอบคอบเพื่อให้เป็นกลางที่สุดและไม่เข้าข้างฝ่ายใดในการพูดคุย การระดมความคิดยังต้องการความกล้าแสดงออกอย่างมาก ดังนั้นคุณจะรับมือได้อย่างไร

- คาดหวังและยอมรับความตึงเครียดให้ได้เป็นปกติ

- อยู่อย่างเป็นกลาง

- ทบทวนและวิจารณ์งานเขียนในหัวข้อของความรัก ความสามัคคี การไม่หวังดี การเปลี่ยนแปลงวัตถุประสงค์ทางศีลธรรม การให้คำปรึกษา ฯลฯ

- สร้างสภาพแวดล้อมที่สมาชิกสามารถแสดงความรู้สึกได้อย่างปลอดภัย

- มีความซื่อสัตย์และยอมรับอย่างเปิดเผยว่ามีความขัดแย้งกัน

- ช่วยสมาชิกระบุปัญหาและแก้ไขปัญหาร่วมกันภายในทีม

- มีการให้ข้อมูลและข้อเสนอแนะ

- มีการแทรกแซงเพื่อแก้ไขพฤติกรรมที่ผิดปกติให้ถูกต้อง

- ฝึกอบรมทักษะต่างๆให้กับสมาชิกในกลุ่ม

- มีส่วนร่วมในการติดต่อสื่อสารและช่วยพัฒนาทักษะการสื่อสาร

- เรียนรู้ไปด้วยกัน

**ความสำคัญของช่วงเวลาในการระดมความคิด**

ความสามารถของทีมหรือการไม่มีความสามารถในการจัดการและแก้ไขปัญหาและความขัดแย้งจะได้รับการพิจารณาว่าพวกเขาได้เข้าสู่สิ่งที่เรียกว่า “การมีบรรทัดฐานที่ดี” หรือ “การมีบรรทัดฐานที่ไม่ดี” ในหลายๆครั้ง การระดมความคิดเป็นการทดสอบการแก้ไขปัญหาของทีมและหัวหน้าทีม เพื่อทำให้เป็นทีมที่มีประสิทธิภาพสูง ทีมที่สามารถจัดการกับปัญหาได้อย่างมีประสิทธิภาพผ่านการระดมความคิดความสามารถ ซึ่งนำไปสู่การมีบรรทัดฐานและการปฏิบัติที่ดี แต่ในทางกลับกัน ทีมที่ไม่สามารถจัดการกับปัญหาได้อย่างมีประสิทธิภาพอาจติดอยู่ในขั้นตอนของการมีบรรทัดฐานที่ไม่ดี ซึ่งการปิดกั้นการพัฒนาทีมอาจนำไปสู่การทำงานที่ผิดพลาดได้

**สิ่งที่สามารถป้องกันทีมจากการเคลื่อนตัวที่มากกว่าการระดมความคิด ความสามารถ**

- มีหัวหน้าทีมที่ไม่ชอบความขัดแย้ง

- ปัญหาเร่งด่วนที่ไม่ได้ใช้การพิจารณาเป็นเวลานาน

- สมาชิกในทีมไม่ได้ลงทุนที่จะเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพสูง

- ขาดการสื่อสารแบบเปิดเผย

- ทีมที่ไม่ลึกซึ้งกับความสัมพันธ์ที่แท้จริง

- ทีมที่ขาดความสามารถและทักษะในการพูดคุยผ่านความขัดแย้งกัน

- ทีมที่ไม่มีแรงจูงใจที่แท้จริงในการแก้ไขปัญหา

- ทีมที่ขึ้นอยู่กับหัวหน้ามากเกินไป

**การสร้างบรรทัดฐานที่ไม่ดี**

ทีมที่ไม่สามารถจัดการหรือทำงานผ่านปัญหาสำคัญ ความขัดแย้ง หรือความสัมพันธ์ นำไปสู่การสร้างบรรทัดฐานที่ไม่ดี ในการสร้างบรรทัดฐานที่ไม่ดีนั้น ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลเริ่มตึงเครียด ทำให้เกิดบรรทัดฐานการทำงานไม่ดี มีคนกลุ่มย่อยและพฤติกรรมการป้องกันตนเองปรากฏขึ้น และความสามารถในการเป็นผู้นำของทีมจะลดลง เนื่องจากหัวหน้าทีมมีหน้าที่ในการรับผิดชอบทีม แม้กระทั่งว่าทีมจะมีการสร้างบรรทัดฐานที่ไม่ดี จึงไม่แปลกที่จะเห็นช่องว่างที่กว้างขึ้นระหว่างหัวหน้าและทีมของเขาหรือเธอในขั้นตอนนี้

**ตัวอย่างพฤติกรรมของทีมที่มีการสร้างบรรทัดฐานที่ไม่ดี**

- สมาชิกในทีมพูดคุยเกี่ยวกับสมาชิกของทีมอื่นๆ มากกว่าที่จะพูดคุยในทีมเดียวกัน

- หัวหน้าทีมปฏิเสธที่จะจัดการปัญหาภายในทีมและวิจารณ์ถึงสมาชิกในทีมให้ทีมธุรกิจของตนเองทราบ

- ทีมประกอบด้วยสองหรือสามกลุ่มย่อยที่ปฏิเสธที่จะให้ความร่วมมือซึ่งกันและกัน

- สมาชิกในทีมวิตกกังวลเกี่ยวกับปัญหาที่พวกเขาต้องการที่จะหลีกเลี่ยงอยู่นั้น

**ทีมต้องรู้อะไรในขั้นตอนของการสร้างบรรทัดฐานที่ไม่ดี**

- ปัญหาภายในทีมของพวกเขากำลังได้รับการแก้ไขหรือจะได้รับการแก้ไข

- หัวหน้าทีมมีส่วนในการรับผิดชอบต่อสถานการณ์ของเขาหรือเธอ

- องค์กรตระหนักถึงปัญหาและมุ่งมั่นที่จะแก้ไขปัญหานั้น

- สมาชิกในทีมยอมรับสภาพที่เป็นอยู่ของทีม

- สมาชิกในทีมและหัวหน้าทีมยินดีที่จะทำทุกอย่างเพื่อเปลี่ยนแปลงสถานการณ์

เมื่อทีมเข้าสู่การสร้างบรรทัดฐานที่ไม่ดี สิ่งหนึ่งในสองสิ่งที่มักจะเกิดขึ้นคือ 1) ทีมยังคงติดอยู่ในบรรทัดฐานนั้นและในที่สุดจะต้องถูกแทนที่ หายไป หรือถูกรื้อถอนออกบางส่วน หรือ 2) พวกเขาแก้ไขในสิ่งที่จำเป็นต้องได้รับการแก้ไขโดยกการระดมความคิด ความสามารถ และหวังว่าจะมีบรรทัดฐานที่ดีขึ้น

ทีมที่มีบรรทัดฐานไม่ดี ไม่สามารถเข้าไปสู่การสร้างบรรทัดฐานที่ดีได้โดยปราศจากการระดมความคิด ความสามารถ ซึ่งหมายความว่าทีมจะต้องมีการเตรียมที่จะแก้ไขปัญหาที่ทำให้พวกเขามีบรรทัดฐานที่ไม่ดีในตอนแรก และบางครั้งสิ่งนี้ทำให้มีการแทรกแซงจากภายนอกได้ และอาจนำไปสู่การเลิกจ้างสมาชิกภายในทีมหรือหัวหน้าทีม

**สิ่งที่สามารถป้องกันทีมจากการเคลื่อนตัวในการมีบรรทัดฐานที่ไม่ดี**

- กลัวความขัดแย้งอย่างต่อเนื่อง

- สมาชิกในทีมไม่เต็มใจที่จะกลับไปยังขั้นตอนระดมความคิด ความสามารถ เพื่อทบทวนปัญหาต่างๆที่ยังไม่ได้รับการแก้ไข

- สมาชิกในทีมที่คุ้นเคยกับการทำงานที่ผิดพลาด

- ไม่ไว้วางใจในความสามารถของหัวหน้าทีมในภาวะของการเป็นผู้นำ

- ความผิดพลาดของทีมกลายเป็นที่ยึดมั่นมากเกินไป

- ทีมต้องการยุติการเป็นสมาชิก แต่องค์กรปฏิเสธที่จะยอมรับการกระทำนั้น

- ทีมยังคงสามารถบรรลุเป้าหมายได้แม้จะมีความผิดพลาดในการทำงาน

- หัวหน้าทีมปฏิเสธปัญหาที่มีอยู่

- องค์กรปฏิเสธที่จะทำการแทรกแซง

**การสร้างบรรทัดฐานที่ดี**

การที่ทีมสามารถระดมความคิด ความสามารถได้สำเร็จ ซึ่งนั่นเป็นเส้นทางสู่การมีบรรทัดฐานที่ดีได้โดยการจัดการกับปัญหาและการทำงานผ่านความขัดแย้ง ในการสร้างบรรทัดฐานที่ดีนั้นทีมส่งเสริมความสมดุลได้อย่างรวดเร็วและเข้าสู่ขั้นตอนสงบเมื่อทุกอย่างเริ่มเข้าที่ สมาชิกในทีมหาวิธีในการทำสิ่งที่เป็นกิจวัตรประจำวัน พวกเขาละทิ้งพละกำลังและพื้นที่นั่ง และทุกคนพยายามในการทำงานร่วมกัน ซึ่งบรรทัดฐานที่เกิดขึ้นใหม่นั้นมีความสร้างสรรค์ในธรรมชาติและส่งเสริมการทำงานเป็นทีม รวมถึงการสื่อสารอย่างเปิดกว้าง

**ทีมต้องรู้อะไรในขั้นตอนการสร้างบรรทัดฐานที่ดี**

- สมาชิกในทีมสามารถสร้างความสำเร็จของพวกเขาได้จากการระดมความคิด

- สมาชิกในทีมสามารถยกปัญหาและจัดการกับความเห็นไม่ตรงกันและความขัดแย้งภายในทีมได้

- มีความไว้วางใจและความเชื่อถือในความสามารถของหัวหน้าทีมเพิ่มขึ้น เพิ่มวิธีการฝึกสอนและเสริมสร้างรูปแบบในการเป็นผู้นำ

- สมาชิกในทีมสามารถรับบทบาทและความรับผิดชอบที่มากขึ้นภายในทีมได้

- มีความมุ่งมั่นในการสร้างทีมอย่างต่อเนื่อง และความพยายามในการเพิ่มความสัมพันธ์ภายในทีมได้อย่างต่อเนื่อง

- มีความท้าทายและความน่าตื่นเต้นใหม่รออยู่

- สมาชิกภายในทีมและหัวหน้าทีมมุ่งมั่นที่จะเดินหน้าต่อไปอย่างมีประสิทธิภาพ

**สิ่งที่สามารถป้องกันทีมจากการเคลื่อนตัวที่มากเกินกว่าการมีบรรทัดฐานที่ดี**

- ความสะดวกสบายในบรรยากาศภายในทีมปัจจุบันหรือไม่เต็มใจที่จะ “เปลี่ยนทีมใหม่” โดยนำมาซึ่งความกังวลหรือปัญหาใหม่ๆ

- หัวหน้าทีมช่วยลดความพยายามในการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง

- สมาชิกในทีมไม่ได้ลงทุนที่จะเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพสูง

- ความพยายามและความสำเร็จส่วนบุคคลสำคัญกว่าความพยายามและความสำเร็จของทีม

|  |  |
| --- | --- |
| **การแสดงออกที่ดี** | **การแสดงออกที่ไม่ดี** |
| แสดงปัญหาทั้งหมดเพื่อที่จะได้แก้ไข | เพิกเฉยต่อปัญหา |
| สร้างบรรทัดฐานที่ทำให้รู้สึกปลอดภัยที่จะหารือเกี่ยวกับปัญหา และกระตุ้นให้สมาชิกได้อภิปรายด้วยความคิดที่ไม่เป็นความคิดส่วนตัว | หลีกเลี่ยงการโต้แย้งกัน |
| เสนอทางเลือกที่ชัดเจนและสนับสนุนให้สมาชิกได้มีการควบคุม | มีการควบคุมสมาชิก |
| ช่วยสมาชิกระบุถึงกลยุทธ์และแผนการปฏิบัติงาน | บอกผู้คนในสิ่งที่ต้องทำ |
| ช่วยสมาชิกระบุถึงปัญหาและการแก้ไขปัญหานั้น | ใช้ทัศนคติในการลงโทษ |

|  |
| --- |
| **ขั้นตอนที่ 3 บรรทัดฐาน** |

ในขณะที่บรรทัดฐานมักจะถูกอธิบายว่าเป็นขั้นตอนของทีม แต่จริงๆแล้วมันเป็นขั้นตอนการเปลี่ยนจากการระดมความคิดเป็นการปฏิบัติ ในการกำหนดบรรทัดฐาน ทีมจะเผชิญปัญหาและแก้ไขปัญหาเหล่านั้น ซึ่งมติใหม่ที่ทุกคนตกลงกันก็จะกลายเป็นบรรทัดฐานใหม่สำหรับทีม

ในระหว่างการสร้างบรรทัดฐาน สมาชิกต้องเผชิญกับปัญหาของพวกเขา ยอมรับข้อเสนอแนะ และดำเนินการกับมัน ซึ่งส่งผลในการปรับปรุงประสิทธิภาพของทีม โดยมี 4 เทคนิคในการสร้างบรรทัดฐานหลักที่คุณสามารถนำไปใช้ได้ คือ

**การสำรวจผลตอบรับ** จัดทำแบบสำรวจที่เหมาะสมสำหรับปัญหาที่เกิดขึ้นในกลุ่ม การจัดการความขัดแย้งประสิทธิภาพของทีม ประสิทธิภาพของการประชุม ให้ผลลัพธ์กลับไปที่สมาชิกเพื่อทำการวิเคราะห์ ช่วยพวกเขาระบุปัญหาและสร้างแนวทางแก้ไขปัญหานั้น

**การวิเคราะห์แรงดึงข้อมูล** ช่วยส่งเสริมในการอภิปรายว่าสมาชิกได้วิเคราะห์สิ่งที่ทำงานในทีมและสิ่งที่ไม่ ทำงาน สร้างคำอธิบายสำหรับแต่ละรายการที่ถูกระบุว่ามันไม่ทำงาน

**เราควรทำอะไรให้มากกว่านี้หรือเราควรทำอะไรให้น้อยลง** ให้สมาชิกจดบันทึกบนบัตรว่า “เราควรทำอะไรให้มากกว่านี้” และ “เราควรทำอะไรให้น้อยลงกว่านี้” (หนึ่งจุดต่อหนึ่งบัตร) จากนั้นให้รวบรวมและแสดงบัตร และจากนั้นช่วยในการอภิปรายเพื่อทำความเข้าใจกับประเด็นและวางแผนว่าจะลงมือทำอย่างไร

**การตอบสนองในความคิดเห็นส่วนตัว** ช่วยให้สมาชิกให้ความเห็นส่วนตัวเกี่ยวกับสิ่งที่พวกเขากำลังทำ ซึ่งเป็นสิ่งที่มีประสิทธิภาพและสิ่งที่พวกเขาสามารถทำได้ดีกว่าเดิม สมาชิกในทีมสามารถแบ่งปันหลักฐานที่แสดงถึงคุณธรรมที่พวกเขาเห็นในสมาชิกแต่ละคนภายในทีม ตัวอย่างเช่น “ฉันเห็นว่าคุณมีน้ำใจเมื่อคุณดูให้แน่ใจว่าทุกคนมีน้ำสักแก้วในเวลาอาหารกลางวัน”

**การสร้างบรรทัดฐานกลุ่มใหม่** ช่วยให้สมาชิกตรวจสอบบรรทัดฐานที่มีอยู่และเพิ่มเติมในส่วนที่จำเป็นในการจัดการกับสถานการณ์ความขัดแย้งในปัจจุบัน

**บทบาทของผู้ส่งเสริมในการสร้างบรรทัดฐาน**

หากคุณกำลังสนับสนุนกลุ่มในการระดมความคิด ความสามารถ คุณจำเป็นต้องกระตุ้นให้เกิดบรรทัดฐานโดยวิธีการให้และการรับข้อเสนอแนะ ในการกำหนดบรรทัดฐานนั้นจำเป็นมากที่คุณต้องวางตัวเป็นกลางและมุ่งเน้นไปที่กระบวนการจัดการ กลยุทธ์ที่สำคัญของผู้ส่งเสริม ได้แก่ :

- สนับสนุนให้มีการระบุปัญหาและการแก้ปัญหา

- การให้ข้อมูลและข้อเสนอแนะ

- เสนอให้มีการฝึกอบรมและการสนับสนุนสมาชิกภายในทีม

- ให้การสนับสนุนสมาชิกในขณะที่พวกเขาทำการปรับปรุงตัวเอง

- แบ่งปันความรับผิดชอบเพิ่มเติม

- มีสติในการขัดแย้งกันระหว่างบุคคล

- มีผู้ฝึกสอนและให้คำปรึกษารายบุคคล

- สนับสนุนให้ผู้อื่นได้รับบทบาทความเป็นผู้นำ

|  |
| --- |
| **ขั้นตอนที่ 4 การปฏิบัติ** |

หากการสร้างบรรทัดฐานประสบความสำเร็จแล้ว ทีมควรเข้าสู่ช่วงเวลาของการพัฒนาประสิทธิภาพ ซึ่งในขั้นตอนนี้มีการแก้ไขความขัดแย้งและสมาชิกพร้อมที่จะมุ่งมั่นไปที่การทำงานของพวกเขาโดยไม่วอกแวก ส่งผลให้การทำงานมีผลลัพธ์ดีขึ้น อีกทั้งคุณธรรมก็เช่นกัน ในทีมที่มีประสิทธิภาพสูง:

- ทุกคนมีการแบ่งปันอำนาจโดยการหมุนเวียนบทบาทความเป็นผู้นำ

- ผู้นำทีมจะถือว่าเป็นสมาชิกที่ทรงคุณค่า

- ทุกคนประพฤติตนในลักษณะที่สนับสนุนทีม

- สมาชิกทุกคนส่งเสริมซึ่งกันและกัน

- มีการประเมินทีมและแก้ไขกันอย่างต่อเนื่อง

- สมาชิกรู้สึกผูกพันกัน

- การตัดสินใจโดยทั่วไปมีคุณภาพสูง

 - ใช้เวลาและแหล่งทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ

- มองว่าความขัดแย้งเป็นการอภิปรายเชิงสร้างสรรค์ ไม่มีอารมณ์มาเกี่ยวข้อง

**สิ่งที่ทีมปฏิบัติการต้องมี:**

1. เป้าหมายของทีมที่ชัดเจนถูกสร้างขึ้นโดยสมาชิกในทีมและสอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร

2. มีการสร้างกฎหรือบรรทัดฐานที่มีการปรับเปลี่ยนอยู่ตลอดและนำไปใช้ในการตรวจสอบและปรับปรุงภายในทีม

3. มีการให้รายละเอียดแผนงานที่กำหนด มีบทบาทและหน้าที่รับผิดชอบที่ชัดเจน กำหนดตารางเวลาของเหตุการณ์ต่างๆ และระบุความคาดหวังของประสิทธิภาพภายในทีม

4. มีการให้อำนาจไว้อย่างชัดเจน เพื่อให้สมาชิกทราบว่าการตัดสินใจใดที่พวกเขาสามารถทำได้

5. มีการสื่อสารที่ชัดเจนและเปิดเผยระหว่างสมาชิกและกับผู้อื่นที่อยู่นอกทีม

6. มีการกำหนดขั้นตอนการตัดสินใจไว้อย่างดี ซึ่งช่วยให้ทีมทราบว่าควรจะใช้วิธีการตัดสินใจแบบใด

7. พฤติกรรมของทีมที่เป็นประโยชน์สะท้อนให้เห็นถึงทักษะความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลที่ดีและความตั้งใจที่จะทำให้ทีมประสบความสำเร็จ

8. การมีส่วนร่วมเพื่อให้ทุกคนได้ยิน และการตัดสินใจในทีมไม่ได้มีลักษณะที่แข็งแกร่งเพียงหนึ่งหรือสองอย่าง

9. การรับรู้ในกระบวนการกลุ่มพร้อมกับการเริ่มปรับปรุงการทำงานของทีม

10. การวางแผนและดำเนินการประชุมที่ดี โดยมีรายละเอียดของวาระการประชุม

**การส่งเสริมการปฏิบัติงานของทีม**

คุณจะพบว่ากลุ่มที่ง่ายที่สุดในการส่งเสริมคือทีมที่มีประสิทธิภาพสูง ซึ่งเป็นสมาชิกได้เรียนรู้ที่จะจัดการกับความขัดแย้งของตนเองและผู้ที่มีพัฒนาการในเรื่องของทักษะความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลอย่างสูง แต่นั่นไม่ได้หมายความว่างานของเราจบแล้ว ซึ่งในสถานการณ์เหล่านี้คุณต้อง:

- ทำงานร่วมกับสมาชิกในการออกแบบการประชุมเพื่อรองรับข้อมูลของพวกเขา

- แบ่งปันหน้าที่ในการสนับสนุน

- เสนอให้ทีมมีความเชี่ยวชาญ

- ช่วยให้ทีมได้รับรางวัลและประสบความสำเร็จ

- เสนอให้มีการสังเกตและให้ข้อเสนอแนะเพื่อปรับปรุงต่อไป

|  |
| --- |
| **ขั้นตอนที่ 5 การเปลี่ยนแปลง** |

ในขั้นตอน "การเปลี่ยนแปลง" โครงการจะสิ้นสุดลงหรือสมาชิกในทีมบางคนจะเคลื่อนย้ายไปในทิศทางที่แตกต่างกัน สมาชิกในทีมของโครงการอาจอยู่ในช่วงเวลาสั้นๆ หรืออาจมีช่วงเวลาที่แน่นอน

ช่วงการเปลี่ยนแปลงนี้แม้ว่าจะอยู่นอกเหนือจากกิจกรรมการจัดการทีม แต่ก็ยังเป็นขั้นตอนที่สำคัญเนื่องจากมันส่งผลโดยตรงต่อความเป็นอยู่ที่ดีของสมาชิกแต่ละคนภายในทีม เนื่องจากสมาชิกคนหนึ่งหรือทั้งหมดเปลี่ยนไปทำอาชีพอื่นในชีวิต ในช่วงเวลาที่สมาชิกในทีมทำงานร่วมกัน พวกเขาอาจปรับปรุงกิจวัตรประจำวันได้อย่างชัดเจน และมีความสัมพันธ์ที่สนิทกับที่ทำงาน พวกเขาอาจพบว่าขั้นตอนของการปิดและการเปลี่ยนแปลงนี้ยาก โดยเฉพาะอย่างยิ่งหากอนาคตของพวกเขายังไม่แน่นอน

ในช่วงการเปลี่ยนแปลงนี้ มีความสำคัญคือการสรุปงานในขั้นตอนสุดท้าย ความพยายามในการจัดทำเอกสารและผลที่ได้ และการสะท้อนและจัดทำเอกสารการเรียนรู้ ที่ไม่ได้จัดทำแค่จากภายในทีม แต่ยังรวมถึงแต่ละบุคคลด้วย ทีมควรฉลองความสำเร็จของโครงการและยึดแนวปฏิบัติที่ดีที่สุดสำหรับการใช้ในอนาคตต่อไป หากมีความท้าทายในโครงการ ถือเป็นสิ่งสำคัญที่จะต้องไตร่ตรองและเรียนรู้ในงานเหล่านี้ด้วยเพื่อเป็นการช่วยทีมในอนาคต สิ่งที่สะท้อนและการเรียนรู้ยังเป็นโอกาสสำคัญในการเรียนรู้สำหรับสมาชิกแต่ละคนภายในทีม

หากสมาชิกบางคนยังคงอยู่กับทีมต่อไป ซึ่งอาจมีสมาชิกใหม่มาเข้าร่วมและทีมใหม่นี้จะต้องมีการ "เปลี่ยนแปลง" นั่นหมายถึงการกลับไปสู่ขั้นตอนของการก่อตั้งหรือการระดมความคิดและเริ่มกระบวนการพัฒนาทีมใหม่อีกครั้ง ขั้นตอนการเปลี่ยนแปลงอาจเกี่ยวข้องกับสมาชิกในทีมที่ได้รับบทบาทใหม่ มีการย้ายไปงานใหม่ และมีวัตถุประสงค์ใหม่

ในช่วงระยะเวลานี้สมาชิกในทีมแต่ละคนอาจ "เปลี่ยนแปลง" ไปยังสถานที่ทำงานใหม่หรือช่วงใหม่ของชีวิตพวกเขา เช่น การศึกษาต่ออย่างต่อเนื่อง การแต่งงาน หรือการมีลูก ซึ่งสมาชิกในทีมเหล่านี้ต้องการที่จะมีเป้าหมาย และมีโอกาสสะท้อนถึงประสบการณ์ของพวกเขา สิ่งที่พวกเขาเรียนรู้ วิธีที่พวกเขาได้พัฒนา และบทเรียนที่พวกเขาจะนำไปสู่ความสำเร็จในอนาคต

ขั้นตอนสุดท้ายนี้ยังเปิดโอกาสให้สมาชิกในทีมได้กล่าวอำลาต่อกัน และปรารถนาซึ่งกันและกัน เป็นไปได้ว่ากลุ่มคนใดๆ ที่มาถึงขั้นตอนที่ 4 ขั้นตอนในการปฏิบัติงานจะยังคงติดต่อกันอยู่เสมอ สมาชิกในทีมอาจรู้สึกเศร้าที่ต้องแยกย้ายกันไปยังโครงการอื่นๆ เนื่องจากพวกเขาได้กลายเป็นกลุ่มที่ใกล้ชิดสนิทกันมาก แต่พวกเขาก็สามารถติดต่อกันเพื่อให้กำลังใจและสนับสนุนกันและกันเหมือนตอนที่พวกเขาย้ายไปยังขั้นต่อไปของชีวิต

**การส่งเสริมขั้นตอนของการเปลี่ยนแปลง**

- ทบทวนและฉลองให้กับความสำเร็จของทีม

- มีการไตร่ตรองสิ่งที่ได้เรียนรู้เป็นทีมและให้คำแนะนำสำหรับทีมในอนาคต

- ช่วยให้แต่ละคนได้ตระหนักถึงสิ่งที่ได้เรียนรู้เป็นการส่วนตัว และวิธีเชื่อมโยงสิ่งที่ได้เรียนรู้กับงานในอนาคต

- เปิดโอกาสให้ผู้คนพูดอำลากันและกัน

- หากสมาชิกบางคนในทีมยังคงทำงานต่อ ต้องทราบว่าทีมที่ก่อตั้งขึ้นใหม่จะย้ายกลับไปยังขั้นตอนการก่อตั้งและจะวางแผนสำหรับการย้ายผ่านขั้นตอนของการพัฒนาทีมว่าจะดำเนินการอย่างไร

**อ้างอิง**

<https://www.leadingfromwithin.net/2019/10/26/tuckman-tweaked-a-revised-model-of-group-development/>

1. **การก่อตั้งทีม**

คือ การเปลี่ยนแปลงจากรายบุคคลเป็นสมาชิกในทีม

- มีความตื่นเต้น

- การมองโลกในแง่ดี

- ความคาดหวัง

- ความวิตกกังวล

**คำถาม**

**-** งานคืออะไร? ทำอย่างไร?

- สมาชิกคือใคร? พวกเขาจะอยู่หรือไม่?

- ฉันจะเข้าร่วมได้อย่างไร?

- แนวความคิด ประเด็นปัญหา และอุปสรรค

**งานสำคัญ** คือ การกำหนดบรรทัดฐานและกฎของกลุ่ม และหลีกเลี่ยงความขัดแย้ง

**การระดมความคิด ความสามารถ** เป็นขั้นตอนที่ยากที่สุด ซึ่งเป็นสิ่งที่ท้าทาย

- ความไม่หวังดี

- น้อยใจ

- การตำหนิ กล่าวโทษ

- มีความกระตือรือร้นอย่างมาก

- มีความต่อต้าน

- กังวลเกี่ยวกับความสำเร็จ

- มีการป้องกัน

- ความขัดแย้ง

- มีการวิจารณ์

- การแข่งขัน

- การต่อสู้เพื่อแย่งชิงอำนาจ

**คำถาม**

- ใครเป็นผู้รับผิดชอบ?

- ใช้อำนาจร่วมกันอย่างไร?

- ใครเป็นผู้ตัดสินใจและตัดสินใจอย่างไร?

- ผู้คนมีอิทธิพลมากเพียงใด?

- มีการพิจารณาในทุกมุมมองแล้วหรือไม่?

**จุดสำคัญ** อย่านำไปใช้เป็นการส่วนตัว

1. **พายุ (การระดมความคิด)**

**ความสามารถ** เป็นขั้นตอนที่ยากที่สุด ซึ่งเป็นสิ่งที่ท้าทาย

- ความไม่หวังดี

- น้อยใจ

- การตำหนิ กล่าวโทษ

- มีความกระตือรือร้นอย่างมาก

- มีความต่อต้าน

- กังวลเกี่ยวกับความสำเร็จ

- มีการป้องกัน

- ความขัดแย้ง

- มีการวิจารณ์

- การแข่งขัน

- การต่อสู้เพื่อแย่งชิงอำนาจ

**คำถาม**

- ใครเป็นผู้รับผิดชอบ?

- ใช้อำนาจร่วมกันอย่างไร?

- ใครเป็นผู้ตัดสินใจและตัดสินใจอย่างไร?

- ผู้คนมีอิทธิพลมากเพียงใด?

- มีการพิจารณาในทุกมุมมองแล้วหรือไม่?

**จุดสำคัญ** อย่านำไปใช้เป็นการส่วนตัว

1. ** การสร้างบรรทัดฐาน**

เป็นขั้นตอนการเปลี่ยนแปลงเพื่อนำไปปฏิบัติ

- แบ่งปันความรู้สึกและความคิด

- มีผลงานที่แตกต่าง

- ความสามารถในการสามัคคีกัน

- การวิจารณ์เชิงสร้างสรรค์

- ความรู้สึกของการทำงานเป็นทีม

**คำถาม**

- เราจะทำสิ่งนี้ได้อย่างไร?

- เราจะหาความแตกต่างได้อย่างไร?

- เราสามารถแตกต่างแต่ยังทำงานร่วมกันได้หรือไม่?

- เราไปไหนก็ได้หรือไม่?

**งานสำคัญ**

- การตั้งแนวทางและกฎสำหรับการที่เราจะทำงานร่วมกันได้อย่างไร?

- มีการอธิบายบทบาท ความรับผิดชอบ ลักษณะงานไว้อย่างชัดเจน

**ขั้นตอนการปฏิบัติงาน**

- มีความเข้าใจในการทำงานให้สำเร็จลุล่วงได้อย่างมีประสิทธิภาพ

- มีกำหนดเวลาการประชุม

- มีความสามัคคี

**คำถาม**

- เราสามารถทำอะไรได้อีก?

- เราจะทำงานให้ดีขึ้นได้อย่างไร มีประสิทธิภาพมากขึ้นหรือไม่?

 **งานสำคัญ** ดำเนินการตามแผนงาน

1. **ขั้นตอนการปฏิบัติงาน**

- มีความเข้าใจในการทำงานให้สำเร็จลุล่วงได้อย่างมีประสิทธิภาพ

- มีกำหนดเวลาการประชุม

- มีความสามัคคี

**คำถาม**

- เราสามารถทำอะไรได้อีก?

- เราจะทำงานให้ดีขึ้นได้อย่างไร มีประสิทธิภาพมากขึ้นหรือไม่?

 **งานสำคัญ** ดำเนินการตามแผนงาน

1. **ขั้นตอนของการเปลี่ยนแปลง**

- ฉลองให้กับความสำเร็จ

- รับทราบและรับรู้การเปลี่ยนแปลงสำหรับสมาชิกในทีมและตัวบุคคล

- สนับสนุนซึ่งกันและกันในขั้นต่อไปของแต่ละคน

**คำถาม**

**-** เราได้เรียนรู้อะไรจากการทำงานเป็นทีม?

- เรามีคำแนะนำอะไรให้กับทีมอื่นๆ?

- เราได้เรียนรู้อะไรเป็นรายบุคคล?

**งานสำคัญ** การสะท้อนให้เห็นภาพ