

# ความเข้าใจ

## ขั้นตอนของการพัฒนาทีม

หากคุณกำลังทำงานร่วมกับทีม คุณต้องตระหนักถึงว่าทีมมีการพัฒนาผ่านทั้ง 4 ขั้นตอน ได้แก่ การก่อตั้งขึ้น การระดมความคิด การสร้างบรรทัดฐาน และการปฏิบัติ ซึ่งแต่ละขั้นตอนมีลักษณะเฉพาะและส่งเสริมในเรื่องต่างกัน

### ขั้นตอนที่ 1 การก่อตั้งขึ้น

การก่อตั้งเป็นขั้นตอนแรกของการพัฒนาทีม โดยจะเริ่มขึ้นเมื่อสมาชิกมีการรวมตัวกันครั้งแรก เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ในขั้นตอนนี้สมาชิกจะมีความมองโลกในแง่ดีและมีความคาดหวังสูงผิดปกติ ในขณะที่เดียวกันพวกเขาก็มีความวิตกกังวลเกี่ยวกับความเหมาะสมและความสามารถที่จะทำให้บรรลุเป้าหมายไปได้ แต่ถึงแม้ว่าจะมีความวิตกกังวลในช่วงต้น แต่การก่อตั้งทีมนี้มักจะเป็น “น้ำผึ้งพระจันทร์” สำหรับทีม

สมาชิกในการก่อตั้งทีมมักจะขี้อายจนกว่าพวกเขาจะรู้จักซึ่งกันและกันเป็นอย่างดี ผู้คนมีการเตรียมความพร้อมในความคิดเห็นของพวกเขา แต่ไม่มีใครบอกได้แน่ชัดว่าเขาหรือเธอเหมาะสมกับทีมใหม่ได้อย่างไร

ขั้นตอนนี้มีลักษณะที่ขึ้นกับผู้นำ สมาชิกต้องได้รับเอกสารคำสั่ง โครงสร้าง และลักษณะต่างๆที่ชัดเจน

การก่อตั้งสามารถทำได้ทุกทีในช่วงเวลาเพียงไม่กี่สัปดาห์จนถึงหลายเดือน ขึ้นอยู่กับว่าทีมจะนัดเจอกันบ่อยแค่ไหนและรวดเร็วแค่ไหนที่ทีมจะเสร็จสิ้นวาระ “การก่อตั้งทีม”

### สิ่งส่งเสริมในการก่อตั้งทีม

เมื่อมีการก่อตั้งทีมใหม่ คุณจะต้องมีความเป็นมิตร เปิดกว้าง และมองโลกในแง่ดีเพื่อช่วยบรรเทาความวิตกกังวลของทุกคน นี่คือสิ่งที่คุณสามารถทำได้:

- ตรวจสอบให้แน่ใจว่ามีความชัดเจนเกี่ยวกับคำสั่งและลักษณะต่างๆสำหรับการก่อตั้งทีมใหม่
- ช่วยเหลือสมาชิกในการบรรลุเป้าหมายตามคำสั่ง
- ทำลายกำแพงด้วยกิจกรรมที่สร้างกำลังใจและเปิดเผยซึ่งกันและกัน
- เป็นกำลังใจและเสริมสร้างพลังกำลังใจ

- ช่วยเหลือสมาชิกในการพัฒนาบรรทัดฐานหรือกฎการปฏิบัติ
- ระบุงานที่ได้รับมอบหมาย บทบาท และความรับผิดชอบ
- จัดเตรียมโครงสร้างสำหรับการประชุม
- จัดการการมีส่วนร่วมเพื่อให้ทุกคนมีความเท่าเทียมกัน
- กำหนดให้มีการเปิดกว้างและความน่าเชื่อถือ
- มีการฝึกอบรมในการตัดสินใจและพฤติกรรมที่มีประสิทธิภาพให้กับทีม (การให้คำปรึกษา หนังสือของ Ruhi เล่ม 10)

### การสร้างบรรทัดฐานในทีม

ความแตกต่างสำคัญระหว่างกลุ่มและทีม คือ ทีมมีบรรทัดฐานหรือกฎเกณฑ์ที่ชัดเจน ซึ่งถูกกำหนดโดยสมาชิกของทีม ซึ่งสมาชิกใช้กฎเหล่านี้เพื่อควบคุมตนเองและพฤติกรรมของเพื่อนร่วมทีม

บรรทัดฐานในการพัฒนาเป็นสิ่งจำเป็นในขั้นตอนของการก่อตั้งทีม เมื่อพวกเขาอยู่ในที่ที่มีบรรทัดฐาน นั่นหมายถึงเมื่อคนพฤติกรรมที่ดีไม่ทำที่ที่ต้องการและต้องมีการแก้ไข เพื่อให้ทีมมีความเป็นผู้ใหญ่มากขึ้น

บรรทัดฐานได้รับการพัฒนาโดยสมาชิกในทีมอยู่เสมอ นั่นทำให้รู้สึกว่าการนำบรรทัดฐานจากภายนอกและให้สมาชิกยึดติดกับสิ่งนั้นส่วนใหญ่มักจะไม่ได้ผล เนื่องจากสมาชิกมีแนวโน้มที่จะปฏิบัติตามกฎที่พวกเขาสร้างขึ้นมามากกว่า

บรรทัดฐานจะแตกต่างกันไปในแต่ละทีม แต่สิ่งเหล่านี้ก็เป็นเรื่องธรรมดา

- เราจะฟังความคิดเห็นทั้งหมด
- ความคิดเห็นของทุกคนล้วนมีความสำคัญ
- ไม่มีการขัดจังหวะในขณะที่บางคนกำลังพูดอยู่
- ทุกคนสามารถบอกว่า “หมดเวลา” ได้ หากพวกเขาารู้สึกว่าต้องการพัก
- เราจะเปิดกว้าง แต่ก็ให้เกียรติความเป็นส่วนตัว
- การอภิปรายของทีมทั้งหมดจะเก็บเป็นความลับ
- เราจะเคารพความแตกต่าง
- เราจะให้การสนับสนุนให้มากกว่าการตัดสินใจ
- เราจะให้ข้อเสนอแนะอย่างตรงไปตรงมาและเปิดเผย
- สมาชิกในทีมทุกคนจะเสนอความคิดเห็นและทรัพยากรของพวกเขา
- สมาชิกแต่ละคนจะได้รับผิดชอบการทำงานของทีม
- เราจะเคารพเวลาในการประชุมของทีม โดยจะเริ่มต้นการประชุมตรงเวลา และกลับมาประชุมอีกครั้งทันที และหลีกเลี่ยงการหยุดประชุมถ้าไม่จำเป็น

- เรายังคงมุ่งเน้นไปที่เป้าหมายของเราและหลีกเลี่ยงการเปลี่ยนประเด็นเป้าหมาย  
บรรทัดฐานสามารถพัฒนาได้หลังจากการสะท้อนให้เห็นถึงงานเขียนธรรมเนียมปฏิบัติของบาไฮที่เกี่ยวข้องกับ  
ความสัมพันธ์ของมนุษย์และการสร้างและรักษาความสามัคคี

## ขั้นตอนที่ 2 พายุ (การระดมความคิด)

การระดมความคิดเป็นขั้นตอนปกติของการพัฒนาทีม ในขั้นตอนนี้สมาชิกจะได้รับประสบการณ์ความ  
แตกต่างระหว่างความหวังเมื่อตอนเริ่มต้นสำหรับทีมและความเป็นจริงของการทำงานร่วมกัน มีความ  
ขัดแย้งเกิดขึ้นและทุกคนรู้ว่า "น้ำผึ้งพระจันทร์" นั้นได้จบลงแล้ว การระดมความคิดสามารถเกิดขึ้นได้จาก  
หลายสาเหตุ เช่น

**ความขัดแย้งระหว่างตัวบุคคล** ผู้คนค้นพบว่าพวกเขาชอบสมาชิกบางคน แต่ไม่ชอบสมาชิกอีกบางคน  
สามารถเกิดเป็นกลุ่มคนขึ้นมาได้ คนสองคนสามารถเริ่มขัดแย้งกันทางความคิดหรือลักษณะความชอบ  
ส่วนตัว บางคนอาจไม่สามารถถ่วงน้ำหนักได้ คนอื่นอาจพุดมากเกินไปหรือพยายามครอบงำผู้อื่น

**การขาดทักษะในการสื่อสาร** อาจมีการรับฟังและให้กำลังใจกันในสมาชิกภายในทีม เนื่องจากการขาดการ  
ฝึกอบรมทักษะการสื่อสารระหว่างบุคคลและสังคม สมาชิกจึงอาจจะไม่คุ้นเคยกับวิธีการจัดการความ  
แตกต่างทางความคิดเพื่อให้ความขัดแย้งยุติลง

**ความเป็นผู้นำที่ไม่มีประสิทธิภาพ** หัวหน้าทีมอาจมีอำนาจในการควบคุมมากเกินไป ในขณะที่สมาชิกสาม  
คนกำลังพยายามเกร็งไม่ให้ตอบโต้อยู่ ซึ่งในทางกลับกันผู้นำอาจจะไม่มีความรู้ในบางหัวข้อ สมาชิกอาจไม่  
ชอบวิธีที่ผู้นำประชุมหรือเสนอความช่วยเหลือของเขาหรือเธอ บางครั้งผู้นำมีความน่าเชื่อถือต่ำ ทักษะ  
มนุษยสัมพันธ์ไม่ดี หรือไม่เชื่อสัตย์ในการติดต่อกับภายในทีม

**ปัญหาเกี่ยวกับงานที่ได้รับมอบหมาย** งานอาจจะยากเกินไปสำหรับทีม ปริมาณงานอาจไม่เหมาะสม สมาชิก  
มักต่อต้านการมีอำนาจและความรับผิดชอบมากขึ้น งานอาจไม่ชัดเจนในตัวเอง

**ปัญหาเกี่ยวกับปัญหาและอุปสรรคขององค์กร** หากทีมผู้บริหารไม่มีการสนับสนุนการเสริมสร้างพลังของ  
ทีมอย่างเพียงพอโดยการกำจัดอุปสรรคให้กับทีม ทีมจะรู้สึกไม่พอใจและโกรธเคืองกับระบบการทำงาน  
ขององค์กร

ในช่วงของการระดมกำลังและความคิดเป็นเรื่องปกติที่สมาชิกจะรู้สึกไม่พอใจกับการพึ่งพาอำนาจของคนอื่น ซึ่งส่วนใหญ่มักจะเป็นหัวหน้าทีม ซึ่งมันไม่ใช่เรื่องแปลกสำหรับสมาชิกที่จะท้าทายหรือปฏิเสธผู้นำในขั้นตอนนี้ การต่อสู้ด้วยกำลังความสามารถเกิดขึ้นได้ในหมู่สมาชิกที่อาจมีการแข่งขันกันเพื่อชิงอำนาจ

เนื่องจากความขัดแย้งระหว่างบุคคลทำให้ทีมเบี่ยงเบนความสนใจไปทำงานหลัก ซึ่งผลที่ได้มักจะตกลงในช่วงของการระดมความคิด มีความรู้สึกที่ไม่มีประสิทธิภาพและการตัดสินใจในการประชุม ส่งผลให้เพิ่มขึ้น ด้วยเหตุนี้สมาชิกเริ่มสงสัยว่าทีมนี้เป็นทีมที่มีความคิดที่ดีหรือไม่เพราะเวลาเสียไปมาก

หากคุณพบว่าตัวเองกำลังส่งเสริมทีมในการระดมความคิด ให้ระวังอย่าทำการส่วนตัว และตรวจสอบดูหากว่าสิ่งนี้คือสิ่งที่คุณกำลังคิด:

- สิ่งนี้แย่มาก สิ่งต่างๆ กำลังแตกสลาย
- พวกเขาต้องเกลียดฉัน ฉันเกลียดพวกเขา
- ฉันไม่สามารถเชื่อใจพวกเขาได้
- พวกเขาคิดว่าพวกเขาเป็นใคร
- ฉันจะแก้ไขพวกเขา

และเพื่อให้สามารถอยู่รอดได้ในสถานการณ์ที่มีการระดมความคิด คุณต้องปรับความคิดในเชิงบวกให้มากขึ้น ได้แก่

- ความคิดนี้ใช้ได้ มีความปรารถนา
- พวกเขาไม่ได้เกลียดฉัน พวกเขาแค่แสดงความเห็น
- พวกเขาไม่ได้เกลียดกันและกัน พวกเขาแค่แสดงความคิดเห็นต่อกัน
- นี่คือการที่ฉันได้ไปหาช่องทางแก้ไขปัญหา
- เราจะผ่านมันไปด้วยกัน

### สัญญาณของการระดมความคิด

ตรวจสอบรายการดังต่อไปนี้เพื่อให้คุณได้ตระหนักเกี่ยวกับการระดมความคิด ซึ่งสามารถช่วยให้คุณตรวจสอบได้ว่าทีมที่คุณทำงานด้วยอยู่ในสถานะนี้หรือไม่:

- มีความไม่ซื่อสัตย์ไม่หวังดีกันเกิดขึ้น
- ผู้คนพูดคุยกับผู้อื่นนอกทีมเกี่ยวกับปัญหาภายในทีม
- คนในทีมไม่พูดคุยกัน
- เมื่อมีคนขอโทษ แต่ไม่มีคนอภัยกัน
- มีแนวโน้มที่จะโต้เถียงกันในมุมมองของแต่ละคนแทนการแสดงความคิดเห็น

- ผู้คนไม่ตั้งใจฟังหรือสนับสนุนความคิดซึ่งกันและกัน
- ทีมถูกแบ่งออกเป็นฝ่ายๆ
- สมาชิกแข่งขันกันเพื่อต้องการแย่งชิงอำนาจ
- สมาชิกเผชิญหน้ากับหัวหน้าด้วยวิธีการแสดงออกทางอารมณ์ที่มากเกินไป
- การประชุมวกไปวนมา
- สมาชิกพูดคุยกันนอกเหนือเรื่องที่ประชุม
- มีแนวโน้มที่จะพรับ่นและความคิดส่วนใหญ่คือ “ใช่...แต่”
- สมาชิกไม่เข้าร่วมการประชุม พวกเขาอาจจะมาสาย ขาด หรือไม่ทำงานที่ไม่ได้รับมอบหมาย
- ไม่มีใครต้องการรับผิดชอบ หรือติดตามสิ่งที่ไม่ดี
- บางคนเริ่มที่จะ “รวมกลุ่มกัน” และไม่เข้าร่วมการวิเคราะห์ วิจารณ์อีกต่อไป
- สมาชิกพบปะกันหลังจากการประชุม เพื่อบอกเล่าความกังวลของพวกเขาเกี่ยวกับทีม
- ทีมไม่บรรลุเป้าหมายตามที่ตั้งไว้
- ไม่มีใครสนใจใน "กระบวนการ" หรือวิธีการทำงานของทีม
- บทบาทความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลเหนือกว่าการทำงานให้สำเร็จ
- สมาชิกพูดว่าทีมทำให้พวกเขารู้สึกหมดพลังงาน
- สมาชิกไม่คิดว่าทีมจะเป็นทีมที่มีความคิดที่ดีอีกต่อไป
- สมาชิกออกจากทีม

### สิ่งส่งเสริมในการระดมความคิดของทีม

การระดมความคิดเป็นขั้นตอนที่ยากที่สุดเพราะมีความรู้สึกลึกซึ้งสูง คุณต้องจัดการกับสถานการณ์อย่างรอบคอบเพื่อให้เป็นกลางที่สุดและไม่เข้าข้างฝ่ายใดในการพูดคุย การระดมความคิดยังต้องการความกล้าแสดงออกอย่างมาก ดังนั้นคุณจะมีมือได้อย่างไร

- คาดหวังและยอมรับความตึงเครียดให้ได้เป็นปกติ
- อยู่อย่างเป็นกลาง
- ทบทวนและวิจารณ์งานเขียนในหัวข้อของความรัก ความสามัคคี การไม่หวังดี การเปลี่ยนแปลง วัตถุประสงค์ทางศีลธรรม การให้คำปรึกษา ฯลฯ
- สร้างสภาพแวดล้อมที่สมาชิกสามารถแสดงความรู้สึกได้อย่างปลอดภัย
- มีความซื่อสัตย์และยอมรับอย่างเปิดเผยว่ามีความขัดแย้งกัน
- ช่วยสมาชิกระบุปัญหาและแก้ไขปัญหาร่วมกันภายในทีม
- มีการให้ข้อมูลและข้อเสนอแนะ
- มีการแทรกแซงเพื่อแก้ไขพฤติกรรมที่ผิดปกติให้ถูกต้อง

- ฝึกอบรมทักษะต่างๆให้กับสมาชิกในกลุ่ม
- มีส่วนร่วมในการติดต่อสื่อสารและช่วยพัฒนาทักษะการสื่อสาร
- เรียนรู้ไปด้วยกัน

### ความสำคัญของช่วงเวลาในการระดมความคิด

ความสามารถของทีมหรือการไม่มีความสามารถในการจัดการและแก้ไขปัญหาและความขัดแย้งจะได้รับการพิจารณาว่าพวกเขาได้เข้าสู่สิ่งที่เรียกว่า “การมีบรรทัดฐานที่ดี” หรือ “การมีบรรทัดฐานที่ไม่ดี” ในหลายๆครั้ง การระดมความคิดเป็นการทดสอบการแก้ไขปัญหาของทีมและหัวหน้าทีม เพื่อให้เป็นทีมที่มีประสิทธิภาพสูง ทีมที่สามารถจัดการกับปัญหาได้อย่างมีประสิทธิภาพผ่านการระดมความคิดความสามารถซึ่งนำไปสู่การมีบรรทัดฐานและการปฏิบัติที่ดี 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
- หัวหน้าทีมปฏิเสธที่จะจัดการปัญหาภายในทีมและวิจารณ์ถึงสมาชิกในทีมให้ทีมธุรกิจของตนเอง

ทราบ

- ทีมประกอบด้วยสองหรือสามกลุ่มย่อยที่ปฏิเสธที่จะให้ความร่วมมือซึ่งกันและกัน
- สมาชิกในทีมวิตกกังวลเกี่ยวกับปัญหาที่พวกเขาต้องการที่จะหลีกเลี่ยงอยู่นั้น

### ทีมต้องรู้อะไรในขั้นตอนของการสร้างบรรทัดฐานที่ไม่ดี

- ปัญหาภายในทีมของพวกเขากำลังได้รับการแก้ไขหรือจะได้รับการแก้ไข
- หัวหน้าทีมมีส่วนในการรับผิดชอบต่อสถานการณ์ของเขาหรือเธอ
- องค์กรตระหนักถึงปัญหาและมุ่งมั่นที่จะแก้ไขปัญหา
- สมาชิกในทีมยอมรับสภาพที่เป็นอยู่ของทีม
- สมาชิกในทีมและหัวหน้าทีมยินดีที่จะทำทุกอย่างเพื่อเปลี่ยนแปลงสถานการณ์

เมื่อทีมเข้าสู่การสร้างบรรทัดฐานที่ไม่ดี สิ่งหนึ่งในสองสิ่งที่มีมักจะเกิดขึ้นคือ 1) ทีมยังคงติดอยู่ในบรรทัดฐานนั้นและในที่สุดจะต้องถูกแทนที่ หายไป หรือถูกรื้อถอนออกบางส่วน หรือ 2) พวกเขาแก้ไขในสิ่งที่จำเป็นต้องได้รับการแก้ไขโดยการระดมความคิด ความสามารถ และหวังว่าจะมีบรรทัดฐานที่ดีขึ้น

ทีมที่มีบรรทัดฐานไม่ดี ไม่สามารถเข้าไปสู่การสร้างบรรทัดฐานที่ดีได้โดยปราศจากการระดมความคิด ความสามารถ ซึ่งหมายความว่าทีมจะต้องมีการเตรียมที่จะแก้ไขปัญหาที่ทำให้พวกเขามีบรรทัดฐานที่ไม่ดีในตอนแรก และบางครั้งสิ่งนี้ทำให้มีการแทรกแซงจากภายนอกได้ และอาจนำไปสู่การเลิกจ้างสมาชิกภายในทีมหรือหัวหน้าทีม

### สิ่งที่สามารถป้องกันทีมจากการเคลื่อนไหวในการมีบรรทัดฐานที่ไม่ดี

- กลัวความขัดแย้งอย่างต่อเนื่อง
- สมาชิกในทีมไม่เต็มใจที่จะกลับไปยังขั้นตอนระดมความคิด ความสามารถ เพื่อทบทวนปัญหาต่างๆที่ยังไม่ได้รับการแก้ไข
- สมาชิกในทีมที่คุ้นเคยกับการทำงานที่ผิดพลาด
- ไม่ไว้วางใจในความสามารถของหัวหน้าทีมในภาวะของการเป็นผู้นำ
- ความผิดพลาดของทีมกลายเป็นที่ยึดมั่นมากเกินไป
- ทีมต้องการยุติการเป็นสมาชิก แต่องค์กรปฏิเสธที่จะยอมรับการกระทำนั้น
- ทีมยังคงสามารถบรรลุเป้าหมายได้แม้จะมีความผิดพลาดในการทำงาน
- หัวหน้าทีมปฏิเสธปัญหาที่มีอยู่

- องค์กรปฏิเสธที่จะทำการแทรกแซง

### การสร้างบรรทัดฐานที่ดี

การที่ทีมสามารถระดมความคิด ความสามารถได้สำเร็จ ซึ่งนั่นเป็นเส้นทางสู่การมีบรรทัดฐานที่ดีได้โดยการจัดการกับปัญหาและการทำงานผ่านความขัดแย้ง ในการสร้างบรรทัดฐานที่ดีนั้นทีมส่งเสริมความสมดุลได้อย่างรวดเร็วและเข้าสู่ขั้นตอนสงบเมื่อทุกอย่างเริ่มเข้าที่ สมาชิกในทีมหาวิธีในการทำสิ่งที่เป็นกิจวัตรประจำวัน พวกเขาละทิ้งพลังกำลังและพื้นที่นั่ง และทุกคนพยายามในการทำงานร่วมกัน ซึ่งบรรทัดฐานที่เกิดขึ้นใหม่นั้นมีความสร้างสรรค์ในธรรมชาติและส่งเสริมการทำงานเป็นทีม รวมถึงการสื่อสารอย่างเปิดกว้าง

### ทีมต้องรู้อะไรในขั้นตอนการสร้างบรรทัดฐานที่ดี

- สมาชิกในทีมสามารถสร้างความสำเร็จของพวกเขาได้จากการระดมความคิด
- สมาชิกในทีมสามารถยกปัญหาและจัดการกับความเห็นไม่ตรงกันและความขัดแย้งภายในทีมได้
- มีความไว้วางใจและความเชื่อถือในความสามารถของหัวหน้าทีมเพิ่มขึ้น เพิ่มวิธีการฝึกสอนและเสริมสร้างรูปแบบในการเป็นผู้นำ
- สมาชิกในทีมสามารถรับบทบาทและความรับผิดชอบที่มากขึ้นภายในทีมได้
- มีความมุ่งมั่นในการสร้างทีมอย่างต่อเนื่อง และความพยายามในการเพิ่มความสัมพันธ์ภายในทีมได้อย่างต่อเนื่อง
- มีความท้าทายและความน่าตื่นเต้นใหม่รออยู่
- สมาชิกภายในทีมและหัวหน้าทีมมุ่งมั่นที่จะเดินหน้าต่อไปอย่างมีประสิทธิภาพ

### สิ่งที่สามารถป้องกันทีมจากการเคลื่อนตัวที่มากเกินไปกว่าการมีบรรทัดฐานที่ดี

- ความสะดวกสบายในบรรยากาศภายในทีมปัจจุบันหรือไม่เต็มใจที่จะ “เปลี่ยนทีมใหม่” โดยนำมาซึ่งความกังวลหรือปัญหาใหม่ๆ
- หัวหน้าทีมช่วยลดความพยายามในการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง
- สมาชิกในทีมไม่ได้ลงทุนที่จะเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพสูง
- ความพยายามและความสำเร็จส่วนบุคคลสำคัญกว่าความพยายามและความสำเร็จของทีม

การแสดงผลที่ดี	การแสดงผลที่ไม่ดี
แสดงปัญหาทั้งหมดเพื่อที่จะได้แก้ไข	เพิกเฉยต่อปัญหา
สร้างบรรทัดฐานที่ทำให้รู้สึกปลอดภัยที่จะหาหรือเกี่ยวกับปัญหา และกระตุ้นให้สมาชิกได้อภิปรายด้วยความคิดที่ไม่เป็นความคิดส่วนตัว	หลีกเลี่ยงการโต้แย้งกัน



เสนอทางเลือกที่ชัดเจนและสนับสนุนให้สมาชิกได้มีการควบคุม	มีการควบคุมสมาชิก
ช่วยสมาชิกระบุถึงกลยุทธ์และแผนการปฏิบัติงาน	บอกผู้คนที่สิ่งที่ต้องทำ
ช่วยสมาชิกระบุถึงปัญหาและการแก้ไขปัญหา	ใช้ทัศนคติในการลงโทษ

### ขั้นตอนที่ 3 บรรทัดฐาน

ในขณะที่บรรทัดฐานมักจะถูกอธิบายว่าเป็นขั้นตอนของทีม แต่จริงๆแล้วมันเป็นขั้นตอนการเปลี่ยนจากการระดมความคิดเป็นการปฏิบัติ ในการกำหนดบรรทัดฐาน ทีมจะเผชิญปัญหาและแก้ไขปัญหาเหล่านั้น ซึ่งมิติใหม่ที่ทุกคนตกลงกันก็จะกลายเป็นบรรทัดฐานใหม่สำหรับทีม

ในระหว่างการสร้างบรรทัดฐาน สมาชิกต้องเผชิญกับปัญหาของพวกเขา ยอมรับข้อเสนอแนะ และดำเนินการกับมัน ซึ่งส่งผลในการปรับปรุงประสิทธิภาพของทีม โดยมี 4 เทคนิคในการสร้างบรรทัดฐานหลักที่คุณสามารถนำไปใช้ได้ คือ

**การสำรวจผลตอบรับ** จัดทำแบบสำรวจที่เหมาะสมสำหรับปัญหาที่เกิดขึ้นในกลุ่ม การจัดการความขัดแย้ง ประสิทธิภาพของทีม ประสิทธิภาพของการประชุม ให้ผลลัพธ์กลับไปทีสมาชิกเพื่อทำการวิเคราะห์ ช่วยพวกเขาระบุปัญหาและสร้างแนวทางแก้ไขปัญหา

**การวิเคราะห์แรงดึงข้อมูล** ช่วยส่งเสริมในการอภิปรายว่าสมาชิกได้วิเคราะห์สิ่งที่ทำงานในทีมและสิ่งที่ไม่ทำงาน สร้างคำอธิบายสำหรับแต่ละรายการที่ถูกระบุว่าไม่ทำงาน

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

**การตอบสนองในความคิดเห็นส่วนตัว** ช่วยให้สมาชิกให้ความเห็นส่วนตัวเกี่ยวกับสิ่งที่พวกเขากำลังทำ ซึ่งเป็นสิ่งที่มีประสิทธิภาพและสิ่งทีพวกเขาสามารถทำได้ดีกว่าเดิม สมาชิกในทีมสามารถแบ่งปันหลักฐานที่แสดงถึงคุณธรรมที่พวกเขาเห็นในสมาชิกแต่ละคนภายในทีม ตัวอย่างเช่น “ฉันเห็นว่าคุณมีน้ำใจเมื่อคุณดูให้แน่ใจว่าทุกคนมีน้ำสั๊กแก้วในเวลาอาหารกลางวัน”

การสร้างบรรทัดฐานกลุ่มใหม่ ช่วยให้สมาชิกตรวจสอบบรรทัดฐานที่มีอยู่และเพิ่มเติมในส่วนที่จำเป็นในการจัดการกับสถานการณ์ความขัดแย้งในปัจจุบัน

### บทบาทของผู้ส่งเสริมในการสร้างบรรทัดฐาน

หากคุณกำลังสนับสนุนกลุ่มในการระดมความคิด ความสามารถ คุณจำเป็นต้องกระตุ้นให้เกิดบรรทัดฐานโดยวิธีการให้และการรับข้อเสนอแนะ ในการกำหนดบรรทัดฐานนั้นจำเป็นมากที่คุณต้องวางตัวเป็นกลางและมุ่งเน้นไปที่กระบวนการจัดการ กลยุทธ์ที่สำคัญของผู้ส่งเสริม ได้แก่ :

- สนับสนุนให้มีการระบุปัญหาและการแก้ปัญหา
- การให้ข้อมูลและข้อเสนอแนะ
- เสนอให้มีการฝึกอบรมและการสนับสนุนสมาชิกภายในทีม
- ให้การสนับสนุนสมาชิกในขณะที่พวกเขาทำการปรับปรุงตัวเอง
- แบ่งปันความรับผิดชอบเพิ่มเติม
- มีสติในการขัดแย้งกันระหว่างบุคคล
- มีผู้ฝึกสอนและให้คำปรึกษารายบุคคล
- สนับสนุนให้ผู้อื่นได้รับบทบาทความเป็นผู้นำ

## ขั้นตอนที่ 4 การปฏิบัติ

หากการสร้างบรรทัดฐานประสบความสำเร็จแล้ว ทีมควรเข้าสู่ช่วงเวลาของการพัฒนาประสิทธิภาพ ซึ่งในขั้นตอนนี้มีการแก้ไขความขัดแย้งและสมาชิกพร้อมที่จะมุ่งมั่นไปที่การทำงานของพวกเขา โดยไม่วอกแวก 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 เพื่อให้สมาชิกทราบว่าสามารถตัดสินใจใดที่พวกเขาสามารถทำได้
5. มีการสื่อสารที่ชัดเจนและเปิดเผยระหว่างสมาชิกและกับผู้อื่นที่อยู่นอกทีม
6. มีการกำหนดขั้นตอนการตัดสินใจไว้อย่างดี ซึ่งช่วยให้ทีมทราบว่าควรจะใช้วิธีการตัดสินใจแบบใด
7. พฤติกรรมของทีมที่เป็นประโยชน์สะท้อนให้เห็นถึงทักษะความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลที่ดีและความตั้งใจที่จะทำให้ทีมประสบความสำเร็จ
8. การมีส่วนร่วมเพื่อให้ทุกคนได้ยื่น และการตัดสินใจในทีมไม่ได้มีลักษณะที่แข็งแกร่งเพียงหนึ่งหรือสองอย่าง
9. การรับรู้ในกระบวนการกลุ่มพร้อมกับการเริ่มปรับปรุงการทำงานของทีม
10. การวางแผนและดำเนินการประชุมที่ดี โดยมีรายละเอียดของวาระการประชุม

### การส่งเสริมการปฏิบัติงานของทีม

คุณจะพบว่ากลุ่มที่ง่ายที่สุดในการส่งเสริมคือทีมที่มีประสิทธิภาพสูง ซึ่งเป็นสมาชิกได้เรียนรู้ที่จะจัดการกับความขัดแย้งของตนเองและผู้ที่มีการพัฒนาในเรื่องของทักษะความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลอย่างสูง แต่นั่นไม่ได้หมายความว่างานของเราจบแล้ว ซึ่งในสถานการณ์เหล่านี้คุณต้อง:

- ทำงานร่วมกับสมาชิกในการออกแบบการประชุมเพื่อรองรับข้อมูลของพวกเขา
- แบ่งปันหน้าที่ในการสนับสนุน
- เสนอให้ทีมมีความเชี่ยวชาญ
- ช่วยให้ทีมได้รับรางวัลและประสบความสำเร็จ
- เสนอให้มีการสังเกตและให้ข้อเสนอแนะเพื่อปรับปรุงต่อไป

## ขั้นตอนที่ 5 การเปลี่ยนแปลง

ในขั้นตอน "การเปลี่ยนแปลง" โครงการจะสิ้นสุดลงหรือสมาชิกในทีมบางคนจะเคลื่อนย้ายไปในทิศทางที่แตกต่างกัน สมาชิกในทีมของโครงการอาจอยู่ในช่วงเวลาสั้นๆ หรืออาจมีช่วงเวลาที่แน่นอน

ช่วงการเปลี่ยนแปลงนี้แม้ว่าจะอยู่นอกเหนือจากกิจกรรมการจัดการทีม แต่ก็ยังเป็นขั้นตอนที่สำคัญเนื่องจากมันส่งผลโดยตรงต่อความเป็นอยู่ที่ดีของสมาชิกแต่ละคนภายในทีม เนื่องจากสมาชิกคนหนึ่งหรือทั้งหมดเปลี่ยนไปทำอาชีพอื่นในชีวิต ในช่วงเวลาที่สมาชิกในทีมทำงานร่วมกัน พวกเขาอาจปรับปรุงกิจวัตรประจำวันได้อย่างชัดเจน และมีความสัมพันธ์ที่สนิทกับที่ทำงาน พวกเขาอาจพบว่าขั้นตอนของการปิดและการเปลี่ยนแปลงนี้ยาก โดยเฉพาะอย่างยิ่งหากอนาคตของพวกเขายังไม่แน่นอน

ในช่วงการเปลี่ยนแปลงนี้ มีความสำคัญคือการสรุปรงานในขั้นตอนสุดท้าย ความพยายามในการจัดทำเอกสารและผลที่ได้ และการสะท้อนและจัดทำเอกสารการเรียนรู้ ที่ไม่ได้จัดทำแค่จากภายในทีม แต่ยังรวมถึงแต่ละบุคคลด้วย ทีมควรฉลองความสำเร็จของโครงการและยึดแนวปฏิบัติที่ดีที่สุดสำหรับการใช้ในอนาคต่อไป หากมีความท้าทายในโครงการ ถือเป็นสิ่งสำคัญที่จะต้องไตร่ตรองและเรียนรู้ในงานเหล่านี้ด้วยเพื่อเป็นการช่วยทีมในอนาคต สิ่งสะท้อนและการเรียนรู้ยังเป็นโอกาสสำคัญในการเรียนรู้สำหรับสมาชิกแต่ละคนภายในทีม

หากสมาชิกบางคนยังคงอยู่กับทีมต่อไป ซึ่งอาจมีสมาชิกใหม่มาเข้าร่วมและทีมใหม่นี้จะต้องมีการ "เปลี่ยนแปลง" นั้นหมายถึงการกลับไปสู่ขั้นตอนของการก่อตั้งหรือการระดมความคิดและเริ่มกระบวนการพัฒนาทีมใหม่อีกครั้ง ขั้นตอนการเปลี่ยนแปลงอาจเกี่ยวข้องกับสมาชิกในทีมที่ได้รับบทบาทใหม่ มีการย้ายไปงานใหม่ และมีวัตถุประสงค์ใหม่

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

ขั้นตอนสุดท้ายนี้ยังเปิดโอกาสให้สมาชิกในทีมได้กล่าวอำลาต่อกัน และปรารถนาซึ่งกันและกัน เป็นไปได้ว่ากลุ่มคนใดๆ ที่มาถึงขั้นตอนที่ 4 ขั้นตอนในการปฏิบัติงานจะยังคงติดต่อกันอยู่เสมอ สมาชิกในทีมอาจรู้สึกเศร้าที่ต้องแยกย้ายกันไปยังโครงการอื่นๆ เนื่องจากพวกเขาได้กลายเป็นกลุ่มที่ใกล้ชิดสนิทกันมาก แต่พวกเขาก็สามารถติดต่อกันเพื่อให้กำลังใจและสนับสนุนกันและกันเหมือนตอนที่พวกเขาย้ายไปยังขั้นต่อไปของชีวิต

### การส่งเสริมขั้นตอนของการเปลี่ยนแปลง

- ทบทวนและฉลองให้กับความสำเร็จของทีม

- มีการไตร่ตรองสิ่งที่ได้เรียนรู้เป็นทีมและให้คำแนะนำสำหรับทีมในอนาคต
- ช่วยให้แต่ละคนได้ตระหนักถึงสิ่งที่ได้เรียนรู้เป็นการส่วนตัว และวิธีเชื่อมโยงสิ่งที่ได้เรียนรู้กับ

งานในอนาคต

- เปิดโอกาสให้ผู้คนพูดอ้าปากและกัน
- หากสมาชิกบางคนในทีมยังคงทำงานต่อ ต้องทราบว่าทีมที่ก่อตั้งขึ้นใหม่จะย้ายกลับไปยังขั้นตอนการก่อตั้งและจะวางแผนสำหรับการย้ายผ่านขั้นตอนของการพัฒนาทีมว่าจะดำเนินการอย่างไร

**อ้างอิง**

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

# 1. การก่อตั้งทีม



คือ การเปลี่ยนแปลงจากรายบุคคลเป็นสมาชิกในทีม

- มีความตื่นตัว
- 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** ย่นนำไปใช้เป็นการส่วนตัว

## 2. พายุ (การระดมความคิด)



ความสามารถ เป็นขั้นตอนที่ยากที่สุด ซึ่งเป็นสิ่งที่ทำลาย

- ความไม่หวังดี
- น้อยใจ
- การตำหนิ กล่าวโทษ
- มีความกระตือรือร้นอย่างมาก
- มีความต่อต้าน
- กังวลเกี่ยวกับความสำเร็จ
- มีการป้องกัน
- ความขัดแย้ง
- มีการวิจารณ์
- การแข่งขัน
- การต่อสู้เพื่อแย่งชิงอำนาจ

### คำถาม

- ใครเป็นผู้รับผิดชอบ?
- ใช้อำนาจร่วมกันอย่างไร?
- ใครเป็นผู้ตัดสินใจและตัดสินใจอย่างไร?
- ผู้คนมีอิทธิพลมากเพียงใด?
- มีการพิจารณาในทุกมุมมองแล้วหรือไม่?

จุดสำคัญ อย่างนำไปใช้เป็นการส่วนตัว



### 3. 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

## 4. ขั้นตอนการปฏิบัติงาน



- มีความเข้าใจในการทำงานให้สำเร็จลุล่วงได้อย่างมีประสิทธิภาพ
- มีกำหนดเวลาการประชุม
- มีความสามัคคี

### คำถาม

- เราสามารถทำอะไรได้อีก?
- เราจะทำงานให้ดีขึ้นได้อย่างไร มีประสิทธิภาพมากขึ้นหรือไม่?

งานสำคัญ ดำเนินการตามแผนงาน

## 5. ขั้นตอนของการเปลี่ยนแปลง



- ฉลองให้กับความสำเร็จ
- รับทราบและรับรู้การเปลี่ยนแปลงสำหรับสมาชิกในทีมและตัวบุคคล
- สนับสนุนซึ่งกันและกันในขั้นต่อไปของแต่ละคน

### คำถาม

- เราได้เรียนรู้อะไรจากการทำงานเป็นทีม?
- เรามีคำแนะนำอะไรให้กับทีมอื่นๆ?
- เราได้เรียนรู้อะไรเป็นรายบุคคล?

งานสำคัญ การสะท้อนให้เห็นภาพ