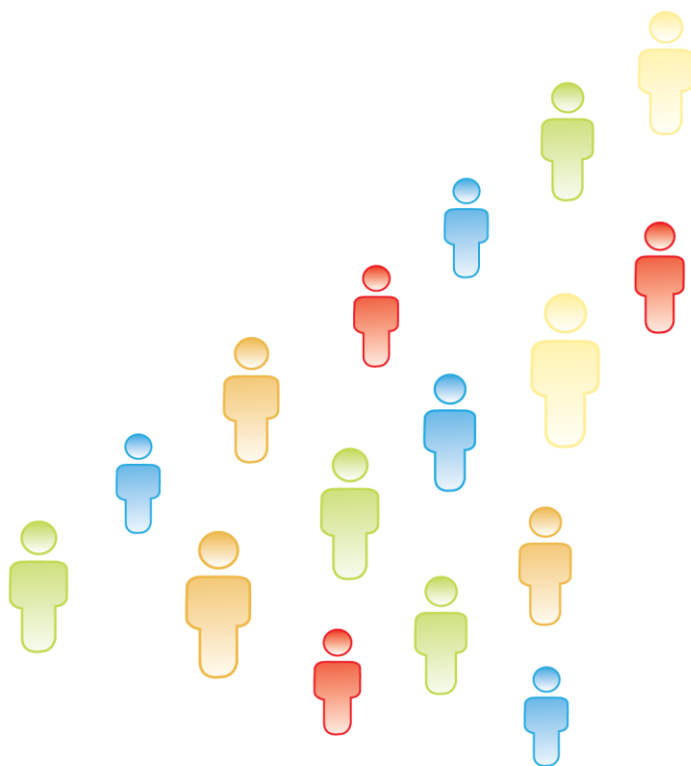




ROTARY INTERNATIONAL

การพัฒนา **ความเป็นผู้นำ**

บ คำแนะนำในการเริ่มต้นโปรแกรม



LEADERSHIP
DEVELOPMENT *Your Guide to Starting a Program*

หนังสือเล่มนี้จัดทำโดย Leadership Education & Training Division
ของโรตารีสากล หากท่านมีคำถามหรือคำแนะนำใดๆ โปรดส่งไปที่

Leadership Education and Training Division
Rotary International
One Rotary Center
1560 Sherman Avenue
Evanston, IL 60201-3698 USA
E-mail: leadership.training@rotary.org
Phone: 847-866-3000
Fax: 847-866-9446



“ความรับผิดชอบอย่างหนึ่งของการเป็นผู้นำ คือ การค้นหาและพัฒนาความสามารถที่แอบแฝงอยู่ของสมาชิก ผู้ซึ่งไม่เคยมีโอกาสอันแท้จริงที่จะแสดงความสามารถของเขาออกมาด้วยเหตุผลนานัปการ”

Clem Renouf
ประธานโรตารีสากล ปี 1978-79



หนังสือ “การพัฒนาความเป็นผู้นำ คำแนะนำในการเริ่มต้นโปรแกรม” เล่มนี้ แปรจาก **LEADERSHIP DEVELOPMENT**
Your Guide to Starting a Program ฉบับภาษาอังกฤษ โดยได้รับมอบหมายจากโรตารีสากล

ถึงแม้ว่าคณะกรรมการแปลเอกสารโรตารีสากลของศูนย์โรตารีในประเทศไทยได้แปลและทบทวนอย่างละเอียดแล้ว โรตารี
สากลและคณะกรรมการฯ ไม่สามารถที่จะรับรองความสมบูรณ์ของหนังสือเล่มนี้ได้ หากมีข้อความใดที่ไม่ชัดเจน ขอให้
อ้างอิงไปยังหนังสือ **LEADERSHIP DEVELOPMENT** *Your Guide to Starting a Program* ฉบับภาษาอังกฤษ

คณะกรรมการแปลเอกสารโรตารีสากลของศูนย์โรตารีในประเทศไทย

เมษายน 2555

การเริ่มต้น

โปรแกรมการพัฒนาความเป็นผู้นำถูกสร้างขึ้นเพื่อเพิ่มพูนประสิทธิภาพของโรแทเรียนทั้งในสโมสรและในวิชาชีพ โดยการพัฒนาทักษะการเป็นผู้นำ โปรแกรมนี้อาจจะเป็นประโยชน์อย่างยิ่งแก่สมาชิกสโมสรที่ปกติไม่มีโอกาสได้ควบคุมดูแลผู้อื่น หรือเข้าร่วมโปรแกรมการอบรมของพนักงาน

โปรแกรมนี้เป็นทางเลือก สามารถจัดเป็นการสัมมนาเต็มวันหรือเป็นการประชุมสั้นๆ ต่อเนื่องตลอดทั้งปี และสามารถจัดเป็นการประชุมแบบพบปะกันหรือแบบออนไลน์หรือผสมกันทั้งสองแบบ สโมสรและภาคที่ใช้โปรแกรมควรจัดโครงสร้างให้สนองความต้องการของผู้ร่วมโปรแกรม

หนังสือเล่มนี้ให้โครงร่างหัวข้อของการเป็นผู้นำที่แนะนำ 10 ข้อสำหรับโปรแกรมนี้

- ทักษะในการสื่อสาร
- ลีลาของการเป็นผู้นำ
- การนำและกระตุ้นอาสาสมัคร
- การเป็นพี่เลี้ยง
- การบริหารเวลา
- การกำหนดเป้าหมายและความรับผิดชอบ
- การวางแผนกลยุทธ์
- จริยธรรมและการทดสอบสี่แนวทาง
- การสร้างความเห็นพ้องต้องกัน
- การทำงานร่วมกันเป็นทีม

ในแต่ละหัวข้อจะมีคำแนะนำสั้นๆ ประเด็นที่จะพูด คำถามเพื่อการอภิปรายและกิจกรรมเสนอแนะ พัฒนาวาระการประชุมของท่านโดยการเลือกคำถาม ประเด็นที่จะพูด คำถามเพื่อการอภิปราย และกิจกรรมเสนอแนะ แล้วจึงจัดเรียงลำดับเพื่อสร้างวาระ

นอกเหนือจากส่วนประกอบทั่วไปเหล่านั้นแล้ว ท่านต้องคิดว่าเพิ่มเติมเกี่ยวกับหัวข้อเรื่องและปรับแก้วาระให้เกี่ยวเนื่องกับผู้ร่วมโปรแกรม

ทรัพยากร

มีทรัพยากรมากมายที่จะช่วยท่านในการดำเนินโปรแกรมการเป็นผู้นำในระดับสโมสร ตัวอย่างเช่น *คู่มือการอบรมของภาค (District Training Manual – 246-EN)* ของโรตารีสากล รวมทั้งรายละเอียดในการวางแผนงานและการจัดประชุมอบรม ท่านยังสามารถใช้โปรแกรมการพัฒนาความเป็นผู้นำที่โรแทเรียนพัฒนาขึ้นเป็นแบบจำลองได้ (ดูได้จากฐานข้อมูลของการปฏิบัติที่ดีที่สุดในการอบรมที่ www.rotary.org) มีทรัพยากรทางอินเทอร์เน็ตและสิ่งพิมพ์จำนวนมากที่จะช่วยส่งเสริมและจัดโปรแกรมการเป็นผู้นำของท่านให้มีเอกลักษณ์เฉพาะตัว ไม่ว่าท่านจะเลือกวัสดุอุปกรณ์ใดก็ตาม ต้องดูให้แน่ใจว่ามีความเหมาะสมทางด้านวัฒนธรรมกับสโมสรของท่าน

การประเมินความต้องการ

ก่อนที่จะดำเนินโปรแกรมการพัฒนาความเป็นผู้นำ ควรพิจารณาว่าอะไรบ้างที่สมาชิกในสโมสรของท่านเห็นว่าเป็นประโยชน์ และอะไรบ้างที่สโมสรต้องการจะบรรลุผลสำเร็จ การประเมินความต้องการจะช่วยให้ท่านสามารถบ่งชี้วัตถุประสงค์ของโปรแกรมและกำหนดได้แน่นอนว่ามีทักษะด้านใดบ้างที่ผู้ร่วมโปรแกรมต้องการให้ความสำคัญ ดูคำแนะนำในการประเมินความต้องการรวมทั้งตัวอย่างแบบสอบถามใน *คู่มือการอบรมของภาค (District Training Manual – 246-EN)* การออกแบบหลักสูตรที่สนองความต้องการของผู้ร่วมโปรแกรมจะช่วยให้มั่นใจได้ว่าสมาชิกสโมสรจะมีความกระตือรือร้นเกี่ยวกับโปรแกรม

การติดตามผล

เพื่อที่จะช่วยให้ผู้ร่วมโปรแกรมใช้สิ่งที่เรียนรู้จากการสัมมนา ขอให้พวกเขาสร้างแผนปฏิบัติการในช่วงท้ายของการสัมมนา แล้วจึงติดตามผลเพื่อดูว่าเขาจะใช้ทักษะใหม่ๆ ในโรตารีและในวิชาชีพหรือไม่ วิธีการที่ท่านจะสามารถส่งเสริมทักษะเหล่านั้นมีอาทิเช่น

- จัดโปรแกรมที่เสี่ยงให้ผู้ร่วมโปรแกรม
- สัมภาษณ์หรือตรวจสอบอย่างไม่เป็นทางการกับผู้ร่วมโปรแกรมทุกๆ สองสามเดือน เพื่อดูความก้าวหน้า
- จัดประชุมติดตามผล 6 เดือนและหนึ่งปีหลังจากการร่วมโปรแกรม เพื่อดูว่าผู้ร่วมโปรแกรมประยุกต์ใช้แนวความคิดต่างๆ อย่างไรบ้าง

โปรดจำไว้ว่า คำแนะนำเหล่านี้เป็นเพียงความเป็นไปได้บางอย่างเท่านั้น ควรจะปรับกระบวนการติดตามผลให้เป็นไปตามความต้องการและวัฒนธรรมของแต่ละสโมสรเช่นเดียวกับตัวโปรแกรมเอง

การประเมินผล

ขอให้ผู้ร่วมโปรแกรมกรอกแบบการประเมินผลหลังจากการร่วมโปรแกรม ข้อมูลนี้จะเป็นประโยชน์เมื่อวางแผนการสัมมนาในอนาคต อาจจะทำการประเมินผลอีกครั้งหนึ่งในช่วง 6 เดือนถึงหนึ่งปีหลังจากการสัมมนา เพื่อช่วยบ่งชี้ว่าผู้ร่วมโปรแกรมได้เรียนรู้อะไรบ้าง กำลังใช้ทักษะใหม่ๆ อะไรบ้าง และมีหัวข้อเรื่องอะไรบ้างที่ต้องให้ความสนใจมากขึ้น

“ในองค์กรอุดมคติ ผู้ที่อยู่ในระดับสูง — คือผู้นำ — ควรจะอยู่ให้ติดดิน”

Robert Barth
ประธานโรตารีสากล ปี 1993-94



ทักษะในการสื่อสาร



ความสามารถที่จะสื่อสารวิสัยทัศน์และวัตถุประสงค์ไปสู่บุคคลและกลุ่มต่างๆ ได้ จะช่วยให้โรแทเรียนได้รับการสนับสนุนและบรรลุเป้าหมายทั้งในโรตารีและในวิชาชีพ โรแทเรียนสร้างความเชื่อถือและมีตรภาพได้โดยการรับฟัง เข้าใจ และให้ข้อมูลย้อนกลับ

ประเด็นที่จะพูด

- อธิบายวิธีการที่ผู้นำสโมสรจะต้องรับผิดชอบในการจัดการและแบ่งปันข้อมูลข่าวสารกับสมาชิกสโมสร ผู้นำสโมสรอื่นๆ และชุมชน
- อภิปรายถึงลีลาของการสื่อสารที่แตกต่างกัน*
 - ตรงไปตรงมา: พูดอย่างแน่วแน่ ไม่ลังเล กล่าวถึงสภาพการณ์อย่างน่าเชื่อถือ ตรงประเด็น
 - มีชีวิตชีวา: พร้อมที่จะแสดงความคิดเห็น เน้นภาพรวม สามารถทำให้เชื่อถือได้
 - เป็นระบบ: เน้นรายละเอียดที่เฉพาะเจาะจง ใช้ภาษาที่ชัดเจน ชัดถ้อยชัดคำ เน้นย้ำถึงความจริงแทนที่จะเป็นความรู้สึก
 - ใส่ใจผู้อื่น: สนใจรับฟังและใช้คำพูดที่ให้ความเป็นกันเองและให้การสนับสนุน
- พิจารณาบทบาทลักษณะของการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ รวมทั้งการรับฟังอย่างกระตือรือร้น ให้ข้อมูลย้อนกลับ และตระหนักถึงอุปสรรคที่กีดขวางความเข้าใจ
- อธิบายและอภิปรายถึงความหมายของวิธีการสื่อสารที่ไม่ใช้คำพูด รวมทั้งการแสดงสีหน้า ท่าทาง การเจียบ การมองตา และการใช้ระยะห่าง

คำถามเพื่อการอภิปราย

ท่านจะอธิบายถึงลีลาการสื่อสารของตนเองอย่างไรบ้าง?

ท่านจะมั่นใจได้อย่างไรว่าสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ?

ท่านจะอย่างไรให้แน่ใจได้ว่า ทุกคนในสโมสรได้รับข่าวสาร?

จะเกิดอะไรขึ้นเมื่อการสื่อสารล้มเหลว? จะทำให้เกิดความเชื่อถือขึ้นมาอีกครั้งหนึ่งได้อย่างไร?

กิจกรรมเสนอแนะ

การแสดงบทบาทสมมติ: จัดกลุ่มละ 3 คนให้ผู้ร่วมการอภิปรายวิเคราะห์กระบวนการสื่อสาร คนหนึ่งควรทำหน้าที่เป็นผู้พูด คนหนึ่งเป็นผู้ฟัง และอีกคนหนึ่งเป็นผู้สังเกตการณ์ ในขณะที่ผู้พูดและผู้ฟังสื่อสารกัน ผู้สังเกตการณ์ควรจับบันทึกคุณภาพของการสื่อสาร แล้วจึงให้ข้อมูลย้อนกลับแก่ผู้ร่วมอภิปรายทั้งสองคน ผู้สังเกตการณ์ควรพิจารณาคำถามต่างๆ เช่น สารที่สื่อถึงกันชัดเจนหรือไม่? คนใดคนหนึ่งใช้วิธีการสื่อสารแบบใดแบบหนึ่งโดยเฉพาะหรือไม่? มีลักษณะของการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพปรากฏชัดเจนหรือไม่?

การทำงานกลุ่ม: ให้ผู้ร่วมอภิปรายจับคู่และระดมความคิดถึงอุปสรรคทั่วไปที่เกิดขวางการสื่อสาร ซึ่งอาจจะเกิดขึ้นได้ในระหว่างทำโครงการบำเพ็ญประโยชน์ เมื่อทุกคนได้ทำรายการเสร็จแล้ว ขอให้ช่วยกันระดมความคิดเห็นถึงวิธีการที่จะเอาชนะประเด็นปัญหาต่างๆ เหล่านี้

* จากงานวิจัยในหนังสือพิมพ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์รายไตรมาส (Human Resource Development Quarterly) อาจจะใช้ลีลาการสื่อสารที่ใช้กันทั่วไปตามที่ปฏิบัติกันมาแทน

ลีลาของการเป็นผู้นำ



ลีลาของการเป็นผู้นำจะรวมถึงวิธีการที่บุคคลกำหนดทิศทาง ดำเนินแผนงาน หรือการกระตุ้นผู้อื่น ในการที่จะบรรลุเป้าหมายเหล่านี้ ผู้นำที่มีประสิทธิภาพมักจะสลับปรับเปลี่ยนลีลาเพื่อให้เหมาะกับสถานการณ์

ประเด็นที่จะพูด

- อธิบายถึงลีลาการเป็นผู้นำ* และลักษณะ:
 - ให้มีส่วนร่วม: พยายามให้ผู้อื่นมีส่วนร่วม
 - ตามสถานการณ์: เปลี่ยนลีลาการเป็นผู้นำไปตามองค์ประกอบของสถานการณ์
 - ตามกระบวนการ: ทำงานตามโครงสร้างลำดับขั้นและระบบของการให้รางวัลและการลงโทษ
 - เปลี่ยนแปลง: นำโดยการให้แรงจูงใจ แบ่งปันพลังกำลังและความกระตือรือร้น
 - ให้บริการ: บริการผู้อื่นแทนที่จะให้ผู้อื่นบริการ
- อธิบายถึงประโยชน์ของการเป็นผู้นำที่เข้มแข็งในสโมสรโรตารีและภาค

คำถามเพื่อการอภิปราย

ท่านมีบทบาทการเป็นผู้นำแบบใดในชีวิตการทำงานและส่วนตัว? มีทักษะอะไรบ้างที่สำคัญสำหรับบทบาทเหล่านี้?

ท่านปรับเปลี่ยนลีลาการเป็นผู้นำระหว่างชีวิตการทำงานและส่วนตัวอย่างไร?

ท่านใช้ลีลาการเป็นผู้นำแบบใด?

ท่านเรียนรู้การเป็นผู้นำได้หรือไม่? ท่านสามารถเปลี่ยนแปลงลีลาการเป็นผู้นำของท่านได้หรือไม่?

กิจกรรมเสนอแนะ

การทำงานกลุ่ม: ให้ผู้ร่วมอภิปรายจับคู่อธิบายถึงผู้นำที่มีความเป็นเลิศซึ่งเคยทำงานด้วย และทำรายการลักษณะของผู้นำโดยเลือกที่สำคัญที่สุด 3 ข้อ ให้ผู้ร่วมอภิปรายทั้งกลุ่มทำรายการที่รวบรวมคุณภาพของผู้นำที่มีประสิทธิภาพ

การทำงานเดี่ยว: ผู้ร่วมอภิปรายประเมินลีลาการเป็นผู้นำของเขา (ท่านอาจจะสร้างเครื่องมือในการประเมินขึ้นมาเองหรือจัดซื้อแบบประเมินที่ใช้สำหรับธุรกิจ)

* จากงานวิจัยโดย Kurt Lewin และ Rensis Likert อาจจะใช้ลีลาทั่วไปของการเป็นผู้นำที่ใช้กันอยู่ทั่วไป

การนำและกระตุ้นอาสาสมัคร



อาสาสมัครที่ได้รับแรงจูงใจและมีความกระตือรือร้นเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับสโมสรและภาคที่ประสบความสำเร็จ การเรียนรู้วิธีการที่จะให้แรงบันดาลใจแก่สมาชิกสโมสรจะช่วยส่งเสริมการมีส่วนร่วมในโครงการและโปรแกรมต่างๆ

ประเด็นที่จะพูด

- อภิปรายถึงสิ่งที่สร้างแรงจูงใจอาสาสมัครทั่วๆ ไป รวมทั้งการบำเพ็ญประโยชน์ มิตรภาพ เครือข่าย และการยกย่อง
- ทำรายการปัญหาท้าทายที่เฉพาะเจาะจงซึ่งเกิดขึ้นเมื่อต้องเป็นผู้นำมิตรสหายและเพื่อนร่วมงาน
- พิจารณาทบทวนลักษณะของผู้นำและผู้สร้างแรงจูงใจที่ประสบความสำเร็จ เช่น ได้รับความเชื่อถือ สร้างความสัมพันธ์ที่มั่นคง ให้อิสัยทัศน์และแรงบันดาลใจ รวมทั้งการนำโดยการทำเป็นตัวอย่าง

คำถามเพื่อการอภิปราย

มีความแตกต่างอะไรบ้างระหว่างการนำและการให้แรงจูงใจ?

มีอะไรบ้างที่ให้แรงจูงใจแก่ท่าน? มีอุปสรรคอะไรบ้างในการที่ท่านจะอุทิศเวลาของท่านให้แก่โรดารี?

การให้แรงจูงใจแก่ลูกจ้างแตกต่างจากการให้แรงจูงใจแก่อาสาสมัครอย่างไร?

มีความท้าทายอะไรบ้างที่ท่านได้เผชิญเมื่อให้แรงจูงใจแก่มิตรโรดารีเรียน?

กิจกรรมเสนอแนะ

กรณีศึกษา: นำเสนอกรณีต่อไปนี้เป็นผู้ร่วมอภิปราย: ท่านเพิ่งจะเริ่มเป็นนายกสโมสร หนึ่งในความสำคัญลำดับแรกๆ ของท่านคือการเริ่มโครงการสิ่งแวดล้อมในชุมชนอย่างต่อเนื่อง แม้ว่าจะมีหลายคนในสโมสรของท่านที่สนุกสนานกับมิตรภาพในโรดารี พวกเขาก็ยังลังเลที่จะสละเวลาในการบำเพ็ญประโยชน์ ท่านจะให้แรงจูงใจแก่สมาชิกให้มีส่วนร่วมอย่างแข็งขันในความคิรริเริ่มนี้ได้อย่างไร?

การแสดงบทบาทสมมุติ: ให้ผู้ร่วมอภิปรายจับคู่แสดงในฉากที่คนหนึ่งเป็นสมาชิกสโมสรที่ไม่มีความกระตือรือร้น และอีกคนหนึ่งพยายามที่จะให้แรงจูงใจแก่สมาชิกผู้นั้นให้เข้าร่วมในโครงการหรือกิจกรรมของสโมสร

การเป็นพี่เลี้ยง



ในกระบวนการเป็นพี่เลี้ยง ผู้ที่มีประสบการณ์จะชี้แนะบุคคลอื่นในการพัฒนาความคิดเห็นและการเรียนรู้ เป็นวิธีการที่ดีซึ่งทั้งพี่เลี้ยงและผู้ที่ได้รับการอุปถัมภ์จะได้ส่งเสริมทักษะ สร้างความสัมพันธ์ และส่งเสริมวิชาชีพให้แกกัน โปรแกรมการเป็นพี่เลี้ยงจะมีประสิทธิภาพเมื่อใช้เป็นส่วนหนึ่งของการปฐมนิเทศสมาชิกใหม่ การสร้างทีมงานคณะกรรมการสโมสร และแผนงานการสืบทอดตำแหน่งของเจ้าหน้าที่

ประเด็นที่จะพูด

- อภิปรายถึงวัตถุประสงค์ในการเป็นพี่เลี้ยงและวิธีการประยุกต์ใช้ในโรตารี
- กำหนดความสัมพันธ์ระหว่างพี่เลี้ยงและผู้ที่ได้รับการอุปถัมภ์
- ทบทวนความรับผิดชอบของทั้งสองฝ่าย
- อธิบายว่าเหตุใดสมาชิกสโมสรควรจะแบ่งปันประสบการณ์และความเชี่ยวชาญกับสมาชิกอื่น เหตุผลต่างๆ มีทั้งการปรับปรุงการรักษาและการหาสมาชิกให้ดีขึ้น การสร้างขวัญและกำลังใจ เร่งรัดการพัฒนาความเป็นผู้นำ ส่งเสริมการทำงานเป็นทีม และเพิ่มพูนความรู้เกี่ยวกับโรตารี

คำถามเพื่อการอภิปราย

การเป็นพี่เลี้ยงหรือการมีพี่เลี้ยงจะส่งเสริมการเติบโตในชีวิตส่วนตัวได้อย่างไรบ้าง?

การเป็นพี่เลี้ยงแตกต่างจากการจัดการอย่างไรบ้าง?

จะใช้โปรแกรมการเป็นพี่เลี้ยงในสโมสรของท่านได้อย่างไรบ้าง?

กิจกรรมเสนอแนะ

การทำงานกลุ่ม: ในตอนแรกให้ผู้ร่วมอภิปรายแบ่งเป็นกลุ่มเล็กๆ เพื่อพูดคุยเกี่ยวกับสถานการณ์ส่วนตัวหรือในวิชาชีพที่เขาเคยเป็นพี่เลี้ยงหรือได้รับการอุปถัมภ์และประสบการณ์นั้นช่วยพวกเขาได้อย่างไรบ้าง แล้วในช่วงที่สองจึงขอให้ช่วยกันระดมความคิดเห็นถึงสถานการณ์ในโรตารีหรือในอาชีพการงาน ซึ่งการมีพี่เลี้ยงอาจจะเป็นเรื่องที่มีประโยชน์

การทำงานเดี่ยว: ขอให้ผู้ร่วมอภิปรายเขียนจดหมายถึงบุคคลหนึ่งที่เขาต้องการจะให้มาเป็นพี่เลี้ยงหรือคนที่พวกเขาอยากจะถูกอุปถัมภ์ดูแล ร่างเป้าหมายและวิธีการที่จะทำงานร่วมกัน

การบริหารเวลา



การบริหารเวลาเกี่ยวข้องกับการใช้หลักการ การปฏิบัติและเครื่องมือต่างๆ เพื่อที่จะใช้เวลาอย่างชาญฉลาด โดยมีจุดมุ่งหมายที่จะปรับปรุงคุณภาพชีวิต การที่จะมีความกระตือรือร้นในโรตารี ประสบความสำเร็จในวิชาชีพ รวมทั้งมีส่วนร่วมในกิจกรรมและพันธนาการของครอบครัว โรตารีเรียนต้องบริหารเวลาได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ประเด็นที่จะพูด

- อภิปรายเกี่ยวกับลักษณะของการบริหารเวลาอย่างมีประสิทธิภาพ รวมทั้งการจัดลำดับความสำคัญ การกำหนดขอบเขต และปมข้อขัดแย้งปัจจุบันในการบริหารเวลา
- อธิบายถึงประโยชน์ของการบริหารเวลาอย่างมีประสิทธิภาพทั้งในโลกของโรตารีและโลกของการทำงาน

คำถามเพื่อการอภิปราย

ท่านใช้ทักษะการบริหารเวลาแบบใดอยู่บ้าง?

มีวิธีการอะไรบ้างที่จะทำให้ท่านมั่นใจได้ว่าท่านกำลังทำสิ่งที่ต้องการและจำเป็นในที่ทำงาน ที่บ้าน และในโรตารี?

ท่านจัดเรียงลำดับความสำคัญต่างๆ ในแต่ละวันของท่านอย่างไร?

กิจกรรมเสนอแนะ

การทำงานกลุ่ม: แบ่งผู้ร่วมอภิปรายออกเป็นกลุ่มเล็กๆ และขอให้บอกถึงเคล็ดลับที่พวกเขาคิดว่าเป็นประโยชน์เมื่อพยายามที่จะบริหารเวลาของเขาเอง

การทำงานเดี่ยว: ให้บัตรกระดาษแข็งแก่ผู้ร่วมอภิปรายและขอให้เขียนรายการที่ต้องทำให้เสร็จในเดือนนี้ ขอให้เรียงลำดับตามความสำคัญและคิดว่าเหตุใดจึงเรียงลำดับงานชิ้นหนึ่งก่อนงานอีกชิ้นหนึ่ง มันมีความสำคัญมากกว่า หรือเพราะทำให้เสร็จได้ง่ายกว่า? แล้วให้ทุกคนจัดเรียงลำดับความสำคัญใหม่ตามความจำเป็น

การกำหนดเป้าหมายและความรับผิดชอบ



การกำหนดเป้าหมายทำให้มั่นใจได้ว่า เวลา ความพยายาม และทรัพยากรถูกใช้ไปอย่างมีกลยุทธ์ เพื่อให้บรรลุสิ่งที่สำคัญของคุณคัลหรือสโมสรโรตารี ผู้ที่ได้รับผลกระทบจากเป้าหมายเหล่านั้นควรจะช่วยกำหนดเป้าหมายด้วย ความรับผิดชอบจะช่วยให้แน่ใจได้ว่าทุกคนทำงานไปสู่เป้าหมายเดียวกัน

ประเด็นที่จะพูด

- อธิบายถึงประโยชน์ของการกำหนดเป้าหมาย ให้โครงสร้างของกระบวนการในการ:
 - ประเมินจุดแข็งและจุดอ่อนของเป้าหมาย
 - กำหนดเป้าหมาย
 - พัฒนาแผนปฏิบัติการ
 - ติดตามและประเมินผล
- อธิบายถึงลักษณะของเป้าหมายที่มีประสิทธิภาพ:
 - มีส่วนร่วม: ผู้ที่มีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายและพัฒนากลยุทธ์เพื่อให้บรรลุเป้าหมายต้องมีพันธสัญญาในการดำเนินงาน
 - วัดและประเมินผลได้: เป้าหมายต้องวัดได้และเป็นรูปธรรมเพื่อให้ติดตามได้
 - ทำทาย: เป้าหมายต้องมีความท้าทายพอสมควร เหนือกว่าเป้าหมายที่สโมสรเคยประสบความสำเร็จมาแล้ว
 - สามารถประสบความสำเร็จได้: โรตารีเรียนควรสามารถบรรลุเป้าหมายได้ โดยการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่
 - มีกำหนดเวลาชัดเจน: เป้าหมายควรมีการกำหนดวันสิ้นสุดหรือกรอบเวลาการทำงาน
- ร่างเค้าโครงวิธีการพัฒนาแผนปฏิบัติการเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย
- อภิปรายว่าผู้นำควรมีความรับผิดชอบต่อตนเองและผู้อื่นอย่างไรในเป้าหมายที่กำหนดเอาไว้

คำถามเพื่อการอภิปราย

มีขั้นตอนอะไรบ้างที่ท่านหรือสโมสรของท่านทำเมื่อกำหนดเป้าหมายประจำปี?

สโมสรของท่านเคยกำหนดเป้าหมายที่ไม่สมจริงหรือไม่? มีอะไรเกิดขึ้นบ้าง สโมสรเรียนรู้อะไรบ้างจากประสบการณ์นั้น?

ทำอย่างไรที่ท่านและมวลมิตรโรตารีเรียนจะมุ่งมั่นในความรับผิดชอบต่อการบรรลุเป้าหมายที่ยากยิ่งได้?

ในฐานะผู้นำ ท่านประเมินเป้าหมายซ้ำบ่อยเพียงใด?

กิจกรรมเสนอแนะ

กรณีศึกษา: แบ่งผู้ร่วมอภิปรายออกเป็นกลุ่มเล็กๆ และให้อภิปรายว่าพวกเขาควรจัดการกับสมาชิกสโมสรที่ไม่ทำงานที่ได้รับมอบหมายตามแผนปฏิบัติการอย่างไร

การทำงานกลุ่ม: แบ่งผู้ร่วมอภิปรายออกเป็นกลุ่มเล็กๆ และให้สร้างตัวอย่างเป้าหมายของสโมสรและอภิปรายถึงประสิทธิภาพ ขอให้พวกเขาสร้างขั้นตอนการตัดสินใจว่าใครจะรับผิดชอบในขั้นตอนใด และพูดคุยเกี่ยวกับวิธีการที่จะบรรลุเป้าหมาย

การวางแผนกลยุทธ์



การวางแผนกลยุทธ์เป็นเครื่องมือที่จะช่วยให้บุคคลหรือสโมสรโรตารีมีการพัฒนาไปในระยะยาวและสร้างกรอบงานเพื่อกำหนดวัตถุประสงค์ ควรจะมีการทบทวนเป้าหมายกลยุทธ์ทุกปีและปรับปรุงแก้ไขทุกๆ 3-5 ปี

ประเด็นที่จะพูด

- อธิบายถึงการวางแผนกลยุทธ์
- อภิปรายถึงประโยชน์ของการวางแผนกลยุทธ์ เช่น รวบรวมทุกคนที่มีวิสัยทัศน์เหมือนกันไว้ด้วยกัน จัดทำกรอบงานสำหรับเป้าหมายประจำปี ปรับปรุงการจัดสรรทรัพยากร และส่งเสริมความต่อเนื่องจากปีหนึ่งไปยังปีต่อไป
- ร่างเค้าโครงของกระบวนการเพื่อการวางแผนกลยุทธ์:
 1. ระดมความคิดเกี่ยวกับคุณสมบัติที่สำคัญซึ่งจะอธิบายลักษณะของบุคคลหรือสโมสรภายในเวลา 5 ปี
 2. สร้างถ้อยแถลงวิสัยทัศน์ใน 1 ประโยคจากคุณลักษณะเหล่านั้น
 3. ทำรายการสิ่งที่บุคคลหรือสโมสรทำได้ดี
 4. ระดมความคิดเกี่ยวกับกลยุทธ์ที่สำคัญในการบรรลุถ้อยแถลงวิสัยทัศน์
 5. จัดเรียงลำดับความสำคัญของกลยุทธ์เหล่านั้น
 6. กำหนดขั้นตอนที่สำคัญสำหรับสิ่งที่สำคัญที่สุดตามลำดับ
 7. พัฒนาเป้าหมายประจำปีที่สนองตอบขั้นตอนเหล่านั้น
 8. กำหนดแผนงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย รวมทั้งกำหนดเวลา กลุ่มที่รับผิดชอบ และทรัพยากรที่จำเป็น
- ทบทวนว่าแผนกลยุทธ์มีผลกระทบต่อกิจกรรมประจำวันอย่างไรบ้างโดยการอธิบายว่าการตัดสินใจและทรัพยากรทั้งหมดจะช่วยสนับสนุนแผนงาน

คำถามเพื่อการอภิปราย

ท่านหรือสโมสรโรตารีของท่านได้ประโยชน์จากแผนกลยุทธ์อย่างไรบ้าง?

มีใครบ้างที่ควรจะมีส่วนร่วมในการวางแผนกลยุทธ์สำหรับสโมสรของท่าน?

ท่านจะแน่ใจในความต่อเนื่องและความก้าวหน้าในการดำเนินแผนกลยุทธ์ได้อย่างไรบ้าง?

กิจกรรมเสนอแนะ

การทำงานเดี่ยว: ให้ผู้ร่วมอภิปรายทำแผนกลยุทธ์ของตัวเองหรือทำสำหรับสโมสรโรตารีของเขา

การทำงานกลุ่ม: ให้ผู้ร่วมอภิปรายจับคู่เพื่ออภิปรายว่าจะให้แรงจูงใจแก่สมาชิกสโมสรอย่างไรเพื่อให้สนับสนุนการวางแผนกลยุทธ์

จริยธรรมและการทดสอบสี่แนวทาง



จริยธรรม คือค่านิยมที่มีร่วมกันในกลุ่มคน ซึ่งมักจะมีบทบาทที่สำคัญในการเป็นตัวกำหนดว่าสโมสรรโรตารีจะดำเนินงานอย่างไรและสมาชิกแต่ละคนประพฤติปฏิบัติตนอย่างไรในวิชาชีพ

ประเด็นที่จะพูด

- อธิบายถึงจริยธรรม
- เน้นถึงความสำคัญที่โรตารีมีให้ในเรื่องของจริยธรรมในอาชีพ รวมทั้งการทดสอบสี่แนวทาง วัตถุประสงค์ของโรตารี และคำปฏิญาณของโรตารีเรียนในธุรกิจและวิชาชีพ
- อธิบายว่าจริยธรรมนั้นแสดงให้เห็นได้ด้วยกรกระทำ เล่าเรื่องประกอบเพื่อใช้เป็นตัวอย่าง

คำถามเพื่อการอภิปราย

การตัดสินใจอย่างมีจริยธรรมมีประโยชน์อย่างไรบ้างในวิชาชีพของท่าน? ในสโมสรรโรตารีของท่าน?

บุคคลหนึ่งจะส่งเสริมความประพฤติปฏิบัติที่มีจริยธรรมแก่ผู้อื่นได้อย่างไรบ้าง?

มาตรฐานจริยธรรมของโรตารีมีอิทธิพลต่อชุมชนได้อย่างไรบ้าง?

มาตรฐานจริยธรรมของโรตารีมีอิทธิพลต่อภาพลักษณ์สาธารณะของเราอย่างไรบ้าง?

ท่านจะจัดการกับสถานการณ์ที่มีการตัดสินใจแบบไม่มีจริยธรรมไปแล้วอย่างไร?

กิจกรรมเสนอแนะ

กรณีศึกษา: แบ่งผู้ร่วมอภิปรายออกเป็นกลุ่มละ 2-3 คนและยกเหตุการณ์สมมติที่ไม่มีจริยธรรมที่เกิดขึ้นในสโมสรรโรตารีหรือในที่ทำงานขึ้นมาเพื่อให้ได้พูดคุยกันว่าจะจัดการอย่างไรกับสถานการณ์เช่นนั้น

การทำงานกลุ่ม: แบ่งผู้ร่วมอภิปรายเป็นกลุ่มเล็กๆ ให้แสดงความคิดเห็นว่าจะนำคำปฏิญาณของโรตารีเรียนในธุรกิจและวิชาชีพไปใช้ในการทำงานได้อย่างไรบ้าง

การทดสอบสี่แนวทาง

ไม่ว่าสิ่งใดที่เราคิด พูด หรือปฏิบัตินั้น

- 1) เป็นจริงหรือไม่?
- 2) เป็นธรรมไหมต่อทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง?
- 3) จะสร้างเสริมไมตรีจิตและมิตรภาพหรือไม่?
- 4) เป็นประโยชน์ไหมกับทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง?

วัตถุประสงค์ของโรตารี

วัตถุประสงค์ของโรตารีคือเพื่อสนับสนุนและส่งเสริมอุดมการณ์แห่งการบำเพ็ญประโยชน์ในการดำเนินกิจกรรมที่มีคุณค่าเป็นหลัก โดยเฉพาะอย่างยิ่งเพื่อสนับสนุนและส่งเสริม

หนึ่ง การเสริมสร้างความคุ้นเคยระหว่างสมาชิกเพื่อการบำเพ็ญประโยชน์

สอง การยกระดับจรรยาบรรณในธุรกิจและวิชาชีพ การยอมรับคุณค่าในการประกอบอาชีพที่ยังคุณประโยชน์ และการให้โรแทเรียนทุกคนภูมิใจในอาชีพของตนเพื่อการบำเพ็ญประโยชน์ต่อสังคม

สาม การให้โรแทเรียนทุกคนนำเอาอุดมการณ์แห่งการบำเพ็ญประโยชน์ไปใช้ในชีวิตส่วนตัว ธุรกิจ และชุมชน

สี่ การเพิ่มพูนความเข้าใจ ไม่ตรีจิต และสันติสุขระหว่างชาติด้วยมิตรสัมพันธ์ของบุคคลในธุรกิจและวิชาชีพทั่วโลกที่มีอุดมการณ์ในการบำเพ็ญประโยชน์อย่างเดียวกัน

คำปฏิญาณของโรแทเรียนเกี่ยวกับธุรกิจและวิชาชีพ

ในฐานะเป็นโรแทเรียนที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจหรือวิชาชีพ ข้าพเจ้าพึงปฏิบัติดังนี้

- พิจารณาวิชาชีพของข้าพเจ้าเพื่อให้บริการ
- ซื่อสัตย์ต่อชื่อและความมีจริยธรรมแห่งอาชีพของข้าพเจ้า ต่อกฎหมายบ้านเมือง และต่อศีลธรรมแห่งชุมชน
- พยายามอย่างเต็มที่ที่จะทำให้อาชีพของข้าพเจ้ามีเกียรติและส่งเสริมจรรยาบรรณในสาขาวิชาชีพของข้าพเจ้า
- ให้ความยุติธรรมต่อนายจ้าง ลูกจ้าง เพื่อนร่วมงาน คู่แข่ง ลูกค้า สาธารณชน และทุกสิ่งทุกอย่างที่ข้าพเจ้ามีความสัมพันธ์ทางธุรกิจและวิชาชีพ
- ให้เกียรติและเคารพต่อทุกวิชาชีพที่เป็นประโยชน์ต่อสังคม
- ใช้ความสามารถทางวิชาชีพของข้าพเจ้าเพื่อให้โอกาสแก่เยาวชน เพื่อบำบัดความต้องการที่จำเป็นยิ่งของผู้อื่น และเพื่อปรับปรุงคุณภาพชีวิตในสังคมให้ดีขึ้น
- จะยึดมั่นในความซื่อสัตย์สุจริตในการโฆษณาและการเสนอธุรกิจและวิชาชีพของข้าพเจ้าต่อสาธารณชน
- จะไม่มีการแสวงหาผลประโยชน์ใดๆ ต่อมิตรโรแทเรียนหรือผู้อื่นที่มีความสัมพันธ์ทางธุรกิจและวิชาชีพ

การสร้างความเห็นพ้องต้องกัน



การสร้างความเห็นพ้องต้องกันเป็นการกระทำเพื่อหาทางแก้ปัญหาให้เป็นไปตามความต้องการของทุกคน โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้ที่มีความคิดเห็นแตกต่าง แต่มีได้หมายถึงการประนีประนอมหรือการยอมจำนน การนำผู้อื่นไปสู่ความเห็นพ้องต้องกันมีผลให้เกิดการตัดสินใจที่จะนำไปสู่การปฏิบัติให้สำเร็จและยั่งยืน

ประเด็นที่จะพูด

- อธิบายถึงการเห็นพ้องต้องกัน หรือแบ่งปันเรื่องราวในเวลาที่คุณต้องนำบุคคลอื่นๆ มาอยู่ร่วมกัน
- อธิบายถึงประโยชน์ของการมีความเห็นแตกต่างโดยเปิดเผย ซึ่งสามารถนำไปสู่การวิเคราะห์ประเด็นปัญหาได้ดีขึ้นและช่วยให้ทุกๆ ฝ่ายได้มีโอกาสแสดงความคิดเห็นของตน
- อภิปรายถึงประโยชน์ของการสร้างความเห็นพ้อง เช่น การช่วยให้ทุกคนรู้สึกถึงความเป็นเจ้าของในโครงการ และค้นพบการแก้ปัญหาแบบใหม่ๆ
- ร่างเค้าโครงของกระบวนการการสร้างความเห็นพ้องต้องกัน:
 1. ทำรายการว่าแต่ละกลุ่มต้องการอะไรบ้างจากสถานการณ์นั้นๆ
 2. พิจารณาว่ามีอะไรที่สำคัญยิ่งสำหรับแต่ละคนและอะไรที่ไม่ค่อยมีความสำคัญ
 3. ระดมสมองเพื่อหาทางแก้ปัญหาใหม่ๆ
 4. อภิปรายถึงผลของการแก้ปัญหาเหล่านั้น
 5. ปรับปรุงแนวทางการแก้ปัญหาและการตัดสินใจในเรื่องอื่นๆ เพื่อสนองความต้องการเร่งด่วน

คำถามเพื่อการอภิปราย

ความเห็นพ้องต้องกันมีความสำคัญอย่างไรต่อวิชาชีพของท่าน? ต่อสโมสรโรตารีของท่าน?

ท่านจะทำให้มันใจได้อย่างไรว่า ความเห็นพ้องต้องกันจะไม่นำไปสู่การประนีประนอม? ท่านจะทำให้ทุกคนที่เกี่ยวข้องพอใจได้อย่างไร?

กิจกรรมเสนอแนะ

การทำงานกลุ่ม: แบ่งผู้ร่วมอภิปรายเป็นกลุ่มเล็กๆ สำหรับกรณีศึกษา กำหนดให้สมาชิกกลุ่มมีมุมมองต่างๆ กัน โดยให้มีผู้ทำหน้าที่ไกลเกลี่ยหนึ่งคนซึ่งต้องเป็นผู้สร้างความเห็นพ้องต้องกัน

การทำงานเดี่ยว: ขอให้ผู้ร่วมอภิปรายพิจารณาถึงช่วงเวลาที่เขาต้องเข้าร่วมในการสร้างความเห็นพ้อง เขาคิดว่ากระบวนการเป็นไปอย่างไรและเขาพึงพอใจในผลลัพธ์หรือไม่

การทำงานร่วมกันเป็นทีม



บุคคลต้องทำงานร่วมกันเป็นทีมเพื่อที่จะบรรลุความสำเร็จในงานส่วนใหญ่ทั้งในโรตารีและในอาชีพ เมื่อบุคคลทำงานร่วมกันได้อย่างดี เขาจะทำงานได้มากกว่าที่ทำตามลำพัง

ประเด็นที่จะพูด

- อภิปรายถึงประเภทของทีมงาน:
 - แบบเทียม คือ สมาชิกกลุ่มได้รับมอบหมายให้ทำงานร่วมกันแต่ไม่มีพันธสัญญาในเป้าหมายร่วมกัน
 - แบบดั้งเดิม คือ สมาชิกกลุ่มยินยอมทำงานร่วมกันแต่เห็นว่ามิใช่ประโยชน์นอกระยะการทำงาน
 - แบบมีประสิทธิภาพการทำงานสูง คือ ทีมงานที่มีประสิทธิภาพซึ่งทำงานได้เกินความคาดหมายปานกลาง
- พิจารณาขั้นตอนการพัฒนาทีมงานของ Tuckman:*
 - การสร้างขึ้นมา คือ สมาชิกในทีมค้นหาพฤติกรรมการทำงานของแต่ละคนและเริ่มก่อตั้งกฎระเบียบของทีม
 - การระดมพลัง คือ ทีมที่มีส่วนร่วมอย่างกระตือรือร้นในการกำหนดว่าจะบรรลุเป้าหมายของทีมได้อย่างไร
 - การสร้างมาตรฐาน คือ สมาชิกของทีมมีความมั่นใจ เริ่มการตัดสินใจ และรับผิดชอบในการปฏิบัติงานของตน
 - การปฏิบัติ คือ กลุ่มที่แปลงมาจากการรวบรวมบุคคลมาเป็นทีมงานอย่างแท้จริง
- อธิบายถึงกลยุทธ์ในการสร้างทีมงาน:
 - แบบมีปฏิสัมพันธ์ คือ ให้กิจกรรมแบบที่มีโครงสร้างซึ่งจะช่วยสร้างความคุ้นเคยและการสื่อสารในทางบวก
 - แบบการประชุมที่มีประสิทธิภาพ คือ ให้สมาชิกในทีมทุกคนมีส่วนร่วมอย่างแข็งขันในกระบวนการวางแผนและการตัดสินใจ
 - การไกล่เกลี่ยความขัดแย้ง คือ มีส่วนร่วมในการสื่อสารเชิงสร้างสรรค์มากกว่าการวิจารณ์ในด้านลบ

คำถามเพื่อการอภิปราย

สโมสรของท่านส่งเสริมการทำงานเป็นทีมหรือไม่? การเป็นผู้นำในลีลาใดที่จะช่วยการทำงานเป็นทีม?

ท่านอยู่ในทีมงานอะไรในที่ทำงาน? ในโรตารี?

ท่านจะอธิบายถึงทีมงานที่มีประสิทธิภาพอย่างไรบ้าง?

ท่านจะส่งเสริมทีมงานที่ปฏิบัติหน้าที่ดีเยี่ยมได้อย่างไรบ้าง?

มีความท้าทายทั่ว ๆ ไปอะไรบ้างที่เกิดขึ้นกับทีมงาน? ท่านจะหลีกเลี่ยงได้อย่างไร?

กิจกรรมเสนอแนะ

การละลายพฤติกรรม: ในการแนะนำหัวข้อนี้ เริ่มต้นด้วยแบบฝึกหัดที่แสดงให้เห็นถึงคุณค่าของการทำงานเป็นทีม แจกรายการสิ่งของ 10 อย่างที่ทุกคนจำเป็นต้องใช้เมื่อเดินทางให้แก่ทุกคน ขอให้แต่ละคนเรียงลำดับรายการตามความสำคัญ แล้วจึงให้แบ่งเป็นกลุ่มเล็กๆ เพื่อทำงานเป็นทีม เพื่อหาความเห็นพ้องต้องกันในสิ่งที่สำคัญที่สุด 5 สิ่งที่จะนำไปใช้ในการเดินทาง

การทำงานกลุ่ม: แบ่งเป็นกลุ่มละ 3-4 คน และให้ผู้ร่วมอภิปรายระดมสมอง ทำรายการสิ่งที่เป็นอุปสรรคต่อการทำงานเป็นทีมอย่างมีประสิทธิภาพ แล้วจึงขอให้พวกเขาเขียนเคล็ดลับหรือคำแนะนำที่จะช่วยจัดการกับความท้าทายเหล่านี้

* จากงานวิจัยของ Bruce Tuckman อาจจะใช้ขั้นตอนการสร้างทีมงานที่ใช้กันอยู่ทั่วไปตามประเพณีของท่าน

“สินทรัพย์ที่มหัศจรรย์อย่างหนึ่งของโรตารีก็คือการเป็นองค์กรที่อยู่รอดอย่างมีพลังซึ่งสามารถเติบโตขึ้นด้วยความแข็งแกร่งในแต่ละปีจากการสร้างผู้นำใหม่ๆ ขึ้นมา”

Edward F. Cadman
ประธานโรตารีสากล ปี 1985-86



“โปรแกรมการพัฒนาความเป็นผู้นำจะช่วยส่งเสริมการเติบโตในทางส่วนตัวของ “โรแทเรียน” และช่วยพัฒนาทักษะความเป็นผู้นำ ทำให้พวกเขาสามารถบริการและทำคุณประโยชน์ให้แก่ชุมชน ครอบครัว และหน้าที่การงานได้ดีขึ้น มันเป็นกลยุทธ์การรักษาสมาชิกภาพที่มหัศจรรย์”

Irving J. “Sonny” Brown
ประธานคณะกรรมการพัฒนาความเป็นผู้นำ ปี 2006-09
และอดีตรองประธานโรตารีสากล

การพัฒนาความเป็นผู้นำ: คำแนะนำในการเริ่มต้นโปรแกรม (*Leadership Development: Your Guide to Starting a Program*) ประกอบไปด้วยคำแนะนำต่างๆ รวมทั้งความคิดเห็นในการประชุมสำหรับหัวข้อต่างๆ ดังต่อไปนี้

ทักษะในการสื่อสาร	การกำหนดเป้าหมายและความรับผิดชอบ
ลีลาของการเป็นผู้นำ	การวางแผนกลยุทธ์
การนำและกระตุ้นอาสาสมัคร	จริยธรรมและการทดสอบสี่แนวทาง
การเป็นพี่เลี้ยง	การสร้างความเห็นพ้องต้องกัน
การบริหารเวลา	การทำงานร่วมกันเป็นทีม

แต่ละหัวข้อเน้นความสำคัญว่าทักษะการเป็นผู้นำอย่างไรที่จะสามารถประยุกต์ใช้กับสโมสรของท่านและช่วยพัฒนาการเป็นผู้นำในตัวโรแทเรียนทุกคน!



ROTARY INTERNATIONAL®

One Rotary Center

1560 Sherman Avenue

Evanston, IL 60201-3698 USA

www.rotary.org

